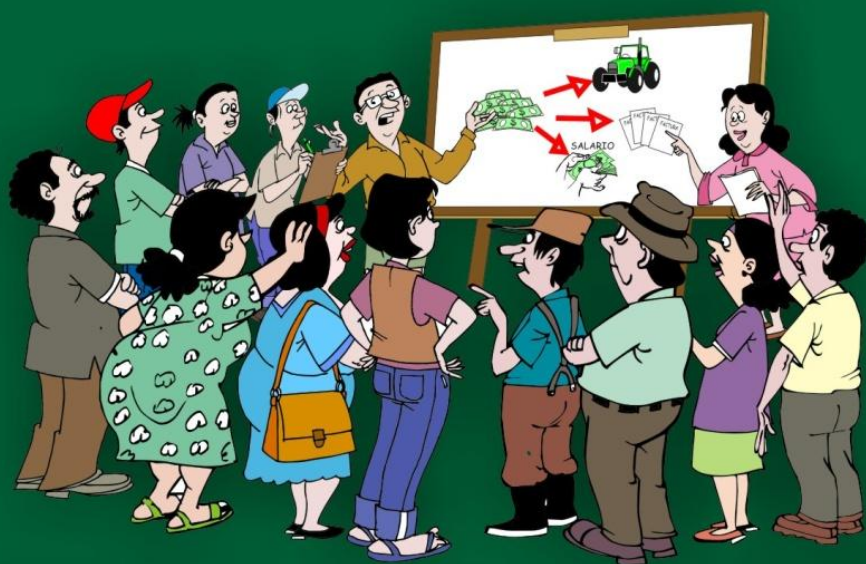



Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales

Desarrollo de planes de fortalecimiento socio-organizativo



Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales



*Desarrollo de planes de
fortalecimiento socio-organizativo*

Autores:

Raúl Gutiérrez
María Verónica Gottret
CATIE

Contribuciones:

Oswaldo López, *CRS*
Sith Ying Sánchez, *Consultora*
Marlen Landero, *GIZ*
Sinforiano Caceres, *FENACCOOP*
Isidro Roger Suarez, *FENACCOOP*
Luis Orozco, *FENACCOOP*
Mario Pérez, *FENACCOOP*

Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)
Turrialba, Costa Rica
2012

Contenido

Presentación	7
Objetivo de la guía	10
Capacidades a fortalecer	12
Principios de la Metodología	13
<i>1) El cambio organizacional es un proceso continuo</i>	<i>13</i>
<i>2) El cambio organizacional requiere de agentes de cambio con poder legítimo</i>	<i>13</i>
<i>3) El cambio organizacional requiere manejar la resistencia al cambio</i>	<i>14</i>
<i>4) El cambio organizacional debe ser incluyente</i>	<i>15</i>
<i>5) El cambio organizacional requiere de capacidades y competencias mínimas</i>	<i>15</i>
<i>6) El cambio organizacional requiere de valores, principios y ética</i>	<i>15</i>
Introducción y conceptos básicos	16
<i>Organización</i>	<i>16</i>
<i>Procesos organizativos</i>	<i>16</i>
<i>Empresas asociativas rurales</i>	<i>16</i>
Propuesta metodológica	20
<i>Consideraciones para la aplicación de la metodología</i>	<i>22</i>
<i><u>Sobre la naturaleza de la empresa asociativa rural</u></i>	<i>22</i>
<i><u>Sobre el rol del facilitador o facilitadora</u></i>	<i>23</i>
<i><u>Sobre la convocatoria y los participantes</u></i>	<i>23</i>
<i><u>Sobre la conformación de los grupos de trabajo</u></i>	<i>24</i>
Pasos y herramientas metodológicas	25
Paso 1	
Empresas asociativas rurales: desarrollo humano, génesis y dimensiones de su gestión	26

<i>Génesis de los procesos organizativos</i>	26
<i>Herramienta 1</i>	
<i>Análisis de la génesis y el desarrollo del proceso organizativo</i>	28
Paso 2	
Evaluación del tipo de gestión socio-organizativa	35
<i>Los procesos organizativos como un modelo alternativo de desarrollo</i>	35
<i>Modelo de gestión organizacional</i>	35
<i>Las dos dimensiones del modelo de gestión organizacional en las empresas asociativas rurales</i>	35
Tipos de gestión socio-organizativa	38
<i>Tipos de participación</i>	39
<ul style="list-style-type: none">• Participación pasiva• Participación consultiva• Participación funcional• Participación activa• Participación activa y consciente	
<i>Tipos de liderazgo</i>	42
<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo pasivo• Liderazgo negociador• Liderazgo funcional• Liderazgo motivador• Liderazgo transformador	
<i>Niveles de desarrollo de las capacidades socio-organizativas</i>	46
<ul style="list-style-type: none">• Capacidades socio-organizativas limitadas• Capacidades socio-organizativas básicas• Capacidades socio-organizativas funcionales• Capacidades socio-organizativas adecuadas• Capacidades socio-organizativas avanzadas	
<i>Herramienta 2</i>	
<i>Evaluación de la gestión socio-organizativa</i>	51

Paso 3

Construcción de la visión socio-organizativa y concertación de principios y valores 60

Conceptos clave 60

La visión socio-organizativa 61

Los principios organizativos 62

Los valores organizativos 64

Herramienta 3

Construcción de la visión socio-organizativa y concertación de los principios organizativos 66

Paso 4

Propuesta de mejora de las prácticas socio-organizativas 70

Prácticas socio-organizativas 70

1. Prácticas socio-organizativas relacionadas con la toma de decisiones estratégicas y su implementación 72

2. Prácticas socio-organizativas relacionadas con la toma de decisiones operativas y su ejecución 72

3. Prácticas socio-organizativas relacionadas con la rendición de cuentas, evaluación y control 73

4. Prácticas socio-organizativas relacionadas con la formación y el fortalecimiento de competencias 73

Procesos que se desarrollan como parte de las prácticas socio-organizativas 73

Procesos de participación y representatividad 74

Procesos de toma de decisión estratégica y operativa 74

Procesos de planificación 76

Procesos de control, rendición de cuentas y evaluación 78

Procesos de comunicación interna y externa 79

Procesos de inclusión y equidad social, étnica y de género 81

Herramienta 4

Propuesta de mejora de las prácticas socio-organizativas 82

Paso 5

Desarrollo y fortalecimiento de competencias para la gestión socio-organizativa

88

Competencias socio-organizativas

88

Herramienta 5

Diseño de un plan de formación para fortalecer la gestión socio-organizativa

89

Paso 6

Evaluación del desempeño socio-organizativo

92

Indicadores de desempeño de los procesos organizativos

95

Indicadores de desempeño en equidad de género

95

Herramienta 6

Evaluación del desempeño socio-organizativo

96

Documentación del proceso

99

Referencias bibliográficas

101

Presentación

La Alianza de Aprendizaje, desde el año 2003, facilita el intercambio de conocimiento entre diferentes actores que promueven el desarrollo rural sostenible e inclusivo en Centroamérica. Para esto, la Alianza identifica y prioriza, desde la práctica, temas de aprendizaje que son críticos para mejorar la efectividad de las acciones que implementan quienes promueven el desarrollo sostenible en Centroamérica.

Una vez priorizadas estas temáticas, se diseñan e implementan ciclos de aprendizaje con las organizaciones socias de la Alianza que tienen interés en ellas. Estos ciclos de aprendizaje se desarrollan directamente vinculados a iniciativas, proyectos y/o programas de desarrollo ejecutados por las organizaciones socias; y contemplan desde una revisión del conocimiento existente, hasta el diseño de estrategias, su implementación y la sistematización de experiencias, con el fin de generar lecciones aprendidas y difundirlas ampliamente.

A partir de estos procesos de aprendizaje colectivo, la Alianza de Aprendizaje busca:

- Mejorar la efectividad de las diferentes acciones que desarrollan diversos actores de investigación y desarrollo.
- Brindar información que oriente el diseño de marcos regulatorios y políticas de fomento, contribuyendo así al desarrollo rural sostenible e inclusivo.

La Alianza de Aprendizaje es un espacio abierto a otras organizaciones del sector público y privado (tanto a nivel local como nacional e internacional) que tengan el interés de participar en procesos de aprendizaje para el desarrollo que contribuyan al fortalecimiento de los medios de vida de las poblaciones rurales. Asimismo, busca articularse a otras iniciativas en Centroamérica y otras regiones, con el fin de ampliar conocimientos y emprender acciones efectivas a favor de procesos de desarrollo rural sostenibles e incluyentes.

A comienzos del año 2007 las organizaciones que integran la Alianza de Aprendizaje en Nicaragua se reunieron para compartir las iniciativas, proyectos y programas con enfoque de cadena de valor que estaban desarrollando en este país con el financiamiento de diversas organizaciones de la cooperación. A partir de estas discusiones se concluyó que una condición esencial para que estas iniciativas fueran exitosas, sostenibles e incluyentes era el fortalecimiento de las capacidades socio-organizativas y empresariales de las diferentes cooperativas y asociaciones de productores, de manera que los productores y productoras de pequeña escala se vincularan de manera efectiva, inclusiva y sostenible a cadenas de valor.

A partir de lo anterior, las organizaciones socias de la Alianza de Aprendizaje en Nicaragua diseñaron un Ciclo de Aprendizaje para el fortalecimiento de organizaciones de productores y productoras que duró dos años (2008-2010). Cada una de las organizaciones de productores y productoras participantes en este ciclo estuvo acompañada por un proveedor de servicios de desarrollo empresarial. Entre estos proveedores se

incluyeron uniones de cooperativas, organizaciones gremiales, ONG o fundaciones locales, así como técnicos locales que participaron como proveedores independientes. A su vez, los miembros de la alianza desempeñaron un rol de seguimiento y asesoría en el terreno, a las organizaciones participantes en el desarrollo de los diferentes módulos.

Para el desarrollo del ciclo se diseñó una serie de cuatro guías metodológicas¹, a partir de metodologías y herramientas desarrolladas por las organizaciones socias de la Alianza de Aprendizaje. De esta manera, se inició con una revisión y re-combinación del conocimiento existente para ajustarlo a las necesidades de este proceso de fortalecimiento de capacidades y aprendizaje.

Posteriormente, estas guías fueron revisadas y ajustadas con base en la retroalimentación dada a partir de su aplicación con 26 organizaciones de productores y productoras, iniciándose la publicación de esta serie de guías metodológicas mejoradas. Esta versión revisada de las guías metodológicas pretende apoyar la implementación de un nuevo ciclo de aprendizaje en Nicaragua, así como procesos similares en otros países de la región. De la misma manera, esta serie de guías se están desarrollando para formar no sólo al personal directivo y operativo de las organizaciones de productores y productoras, sino también a sus proveedores de servicios empresariales, de manera que puedan liderar procesos de fortalecimiento en sus empresas asociativas rurales². La guía metodológica que se presenta a continuación es la segunda de esta serie revisada.

Sin embargo, esta guía metodológica no formó parte de las guías desarrolladas e implementadas en el primer ciclo de aprendizaje, pero fue a partir de la sistematización de las lecciones aprendidas en el primer ciclo que se concluyó que era esencial complementar esta serie de guías metodológicas con una que se enfocara en el fortalecimiento de la gestión socio-organizativa³ de las empresas asociativas rurales. Esto parte de la premisa de que el balance entre la gestión socio-organizativa y la gestión empresarial⁴ en este tipo de organizaciones es clave para generar procesos de cambio organizacional que verdaderamente contribuyan al desarrollo humano de sus asociados y asociadas.

¹ La serie de cuatro guías metodológicas incluye las siguientes: Guía 1: Autoevaluación Facilitada para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales; Guía 2: Orientación Estratégica con Enfoque de Cadena de Valor para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales; Guía 3: Elaboración de Planes de Negocio para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales; Guía 4: Fortalecimiento de Servicios para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales.

² Una **empresa asociativa rural** es una organización conformada mayoritariamente por productores y productoras de pequeña escala, que está orientada al desarrollo de negocios y busca generar excedentes económicos y beneficios concretos para sus asociados y asociadas. Sin embargo, se diferencia de otras empresas porque estos beneficios económicos tienen un fin de desarrollo humano y social. Las empresas asociativas rurales pueden tener diferentes figuras jurídicas de acuerdo a la legislación de cada país, siendo las más comunes las cooperativas y las asociaciones

³ La **gestión socio-organizativa** es aquella que le permite a los asociados y asociadas lograr sus objetivos de desarrollo humano. Por lo tanto, este nivel de gestión sustenta y fortalece la **gestión empresarial** de la organización.

⁴ La **gestión empresarial** es aquella que le permite a las empresas asociativas rurales desarrollar sus negocios, que buscan generar utilidades a partir de una actividad comercial formal, y beneficios concretos para sus asociados y asociadas.

De esta manera la propuesta metodológica incluida en esta guía busca contribuir al fortalecimiento de la gestión socio-organizativa de las empresas asociativas rurales, la cual da soporte y sentido a su gestión empresarial. El valor agregado de esta guía es que hace una apuesta para que los asociados, asociadas y colaboradores⁵ de las empresas asociativas rurales, reflexionen colectivamente sobre el modelo de gestión organizacional que han construido; y a partir de este análisis, definan su visión socio-organizativa y de desarrollo humano, estableciendo los principios y valores sobre los cuales se basa la organización. Para alcanzar esta visión, se construye colectivamente, con el conjunto de herramientas provistas en la guía, un plan de fortalecimiento socio-organizativo, el cual se retoma en el siguiente módulo y se incluye como parte del plan estratégico de la organización.

Esta apuesta metodológica implica estar dispuestos a romper con los paradigmas organizacionales que actualmente encontramos en una gran mayoría de empresas asociativas rurales, muchas de las cuales nacieron por el impulso de proyectos que las establecen a partir de procesos preconcebidos, distorsionándose el fin para el cual fueron creadas. Es así como en muchos casos se convierten en empresas donde el rol de los asociados y asociadas se ve limitado a una relación meramente comercial donde ellos proveen materia prima y reciben un pago a cambio. Aún más, se crean fuertes estructuras directivas y operativas con alto poder de decisión y control, y se pone en un segundo plano la formación y el fortalecimiento de las capacidades de los asociados y asociadas para participar, tomar decisiones, liderar sus procesos, controlar el cumplimiento de los acuerdos, normas y reglamentos, así como desarrollar procesos efectivos de comunicación.

⁵ Por **colaboradores** nos referimos a personal contratado por la organización para desarrollar funciones específicas vinculadas a la gestión, por ejemplo: técnicos de campo, gerentes, contadores, otros.

Objetivo de la guía

El propósito de esta guía es apoyar a las empresas asociativas rurales para desarrollar procesos de fortalecimiento de su gestión socio-organizativa [que sustenta su desarrollo], mediante una propuesta metodológica que permita la reflexión colectiva sobre el modelo de gestión organizacional de la organización, y los efectos de este modelo en su desempeño. A partir de esta reflexión, esta propuesta metodológica busca que las empresas asociativas rurales diseñen e implementen acciones estratégicas para su fortalecimiento y mejora continua, las cuales se plasmen en un plan de fortalecimiento socio-organizativo.

Para esto, los objetivos específicos de esta guía metodológica son:

1. Reflexionar sobre las dos dimensiones del modelo de gestión organizacional de las empresas asociativas rurales [la gestión socio-organizativa y la gestión empresarial], y sobre la importancia de encontrar un balance adecuado entre éstas; y a partir de esto, concertar la visión socio-organizativa y de desarrollo humano de los asociados y asociadas, y los principios y valores en los que se cimienta la organización.
2. Definir conceptos clave relacionados con los procesos organizativos, su génesis y su desarrollo, las razones para organizarse, las implicaciones de estar organizados, así como los factores que facilitan o limitan los procesos de cambio e innovación organizativa; y con base en esto, proponer procesos de cambio organizacional.
3. Analizar el tipo de gestión socio-organizativa de la empresa asociativa rural, el cual se determina con base en la manera como los asociados y asociadas participan y lideran los diferentes procesos socio-organizativos, lo que a su vez influencia la pertenencia que sienten los asociados y asociadas por su organización, y por lo tanto, el compromiso real que tienen con su gestión y desarrollo.
4. Ofrecer herramientas para facilitar la reflexión colectiva sobre las prácticas socio-organizativas actuales, poniendo énfasis en:
 - Mecanismos de motivación y convocatoria de asociados y asociadas.
 - Mecanismos de elección de los órganos directivos y de selección de los colaboradores.
 - Mecanismos de participación y representación de los asociados y asociadas.
 - Procesos de formación de los asociados y asociadas y colaboradores.
 - Procesos de toma de decisión estratégica y operativa.
 - Procesos de gestión e implementación.
 - Procesos de control, rendición de cuentas y evaluación.
 - Procesos de comunicación interna y externa.
 - Procesos de inclusión y equidad social, étnica y de género.

A partir de esto concertar cambios en estas prácticas y en la forma en que se realizan, que permitan fortalecer la gestión socio-organizativa de la empresa asociativa rural.

5. Identificar y priorizar las áreas de fortalecimiento de capacidades que requieren la implementación efectiva de las nuevas prácticas socio-organizativas, y con base en esto, diseñar un plan de formación de asociados, asociadas y colaboradores para la participación, la toma de decisiones, el fortalecimiento de su liderazgo y sus capacidades de comunicación.
6. Con base en todo lo anterior, preparar un plan de fortalecimiento socio-organizativo que:
 - Establezca la visión socio-organizativa y de desarrollo humano de los asociados y asociadas de la organización, y con base en esto determine el tipo de gestión socio-organizativa que la organización desea alcanzar.
 - Enumere los principios en los que se cimienta la organización.
 - Dé una descripción detallada de las prácticas socio-organizativas que norman el comportamiento de los asociados, asociadas y colaboradores de la organización.
 - Proponga un plan de formación para asociados, asociadas y colaboradores [personal gerencial, administrativo y técnico contratado].
7. Proponer un grupo de indicadores básicos para evaluar periódicamente el desempeño de los procesos organizativos y los avances de la organización hacia la equidad social, étnica y de género.

Capacidades a fortalecer

Esta guía metodológica busca fortalecer las capacidades de las personas que conforman las estructuras directivas y operativas de empresas asociativas rurales, y de sus proveedores de servicios empresariales para:

- Reflexionar sobre la gestión socio-organizativa y empresarial de las empresas asociativas rurales y sobre la importancia de trabajar con las organizaciones para alcanzar un balance adecuado entre estos dos niveles de gestión, a la vez que se apropien de conceptos básicos sobre organización, empresas asociativas rurales, procesos organizativos, prácticas socio-organizativas y los tipos de gestión socio-organizativa.
- Facilitar procesos de concertación colectiva sobre la visión socio-organizativa y de desarrollo humano de los asociados y asociadas, así como de los principios que le dan cimiento a la organización.
- Manejar herramientas que les permitan facilitar procesos de reflexión sobre la génesis de los procesos organizativos y el análisis de las prácticas socio-organizativas actuales, y con base en esto, proponer procesos de mejora para fortalecer la gestión social de las empresas asociativas rurales.
- Facilitar procesos de evaluación colectiva de los conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes, [en su conjunto las competencias] de los asociados, asociadas y colaboradores de la organización para participar, tomar decisiones, liderar procesos, controlar y comunicarse.
- Concertar, a partir de los procesos de evaluación colectiva que se acaban de mencionar, un plan de formación para los asociados, asociadas y colaboradores de la organización, el cual permita capitalizar sus capacidades y competencias en función de las necesidades de la empresa asociativa rural.
- Facilitar y apoyar la preparación de un plan de fortalecimiento socio-organizativo a partir de todo lo anterior.
- Contar con un grupo básico de indicadores de desempeño de los procesos organizativos y recolectar la información necesaria para monitorearlos, analizarlos e interpretarlos periódicamente, así como para promover procesos colectivos de evaluación con asociados, asociadas y colaboradores.

Principios de la metodología

Los principios en que se basa la aplicación de la metodología son los siguientes:

1) El cambio organizacional es un proceso continuo

El cambio organizacional en una empresa asociativa rural [definido como cualquier alteración ocurrida en el modelo de gestión organizacional⁶ o en las prácticas socio-organizativas], debe ser un proceso de mejoramiento continuo con el fin de lograr mayores niveles de desarrollo humano y crecimiento económico para las familias de los asociados y asociadas, y alcanzar estándares mayores de sostenibilidad, equidad, eficiencia y eficacia en la organización. Para esto es importante generar conciencia entre los asociados y asociadas acerca de la importancia de renovar permanentemente las prácticas socio-organizativas para ajustarse a la realidad cambiante tanto en la situación interna como en el contexto en que se desarrolla la organización. No será suficiente promover el cambio organizacional como una acción única en un momento dado, como por ejemplo en respuesta a una situación de crisis en la que se presenta un problema que no se logra manejar o controlar. En lo posible, el cambio debe promoverse para aprovechar oportunidades. Por lo tanto, los procesos de cambio se deben planificar para que se den con regularidad y en forma armoniosa.

2) El cambio organizacional requiere de agentes de cambio con poder legítimo

Los agentes de cambio [es decir las personas responsables de iniciar, facilitar y materializar cambios a nivel individual y colectivo], son esenciales para promover procesos de cambio organizacional. Para esto, los agentes de cambio requieren de un liderazgo legítimo que les permita establecer un ambiente [interno y en el entorno] favorable al cambio, con el cual logren que las personas involucradas se sientan no sólo incluidas, sino también protagonistas del proceso de cambio para que se comprometan con él.

Además, los agentes de cambio deben tener las capacidades, habilidades y actitudes para planificar el cambio organizacional, gestionar información y facilitar los procesos de toma de decisión, así como asegurar la implementación y evaluación de las acciones acordadas para implementar dicho cambio.

Idealmente, los agentes de cambio deben tener las siguientes características:

⁶ El **modelo de gestión organizacional** se refiere a la forma como se dirige y administra una organización.

- *Autoconocimiento*: estar consciente de su personalidad y actitudes, sus puntos fuertes y capacidades, sus limitaciones, sus motivaciones y necesidades personales, así como de los principios⁷ y valores⁸ que rigen su comportamiento, y la forma en que se relaciona con otras personas.
- *Comprensión de la organización*: conocer a fondo la organización y entenderla.
- *Competencias para establecer buenas relaciones interpersonales*: ser capaz de relacionarse en forma efectiva con los asociados, asociadas y colaboradores de la organización, creando un clima de confianza, apertura, respeto y colaboración.
- *Flexibilidad*: proponer y argumentar diferentes alternativas de acción para el cambio, así como la apertura para aceptar e implementar las decisiones del colectivo.
- *Credibilidad*: es indispensable que los agentes de cambio tengan legitimidad no sólo por la autoridad que les confiere la organización, sino también por su conocimiento y experiencia, su carisma, su asertividad y su colaboración.

3) El cambio organizacional requiere manejar la resistencia al cambio

Aun cuando el cambio sea bien recibido, éste puede alterar la estabilidad y crear cierto grado de resistencia entre los asociados, asociadas y colaboradores, ya que genera sentimientos de inseguridad, pérdida de control y temor ante lo desconocido. Por estas razones, para promover el cambio organizacional es importante identificar, entender y manejar las fuentes de resistencia al cambio.

Estas fuentes de resistencia incluyen:

- *La cultura organizacional*: las personas se identifican con la cultura organizacional actual y perciben las ganancias y pérdidas como una cuestión personal;
- *Los intereses propios*: las personas pueden percibir que sus intereses propios se pueden ver amenazados con el cambio organizacional;
- *La percepción de las metas y estrategias de la organización*: las personas se sienten cómodas con las metas y estrategias actuales y por lo tanto no están dispuestas a cambiarlas;
- *Una información insuficiente o inapropiada sobre el proceso de cambio*: no existe una gestión amplia y transparente de información que motive a las personas para participar y aportar al proceso de cambio.

⁷ Por **principios** nos referimos a los lineamientos, preceptos o inclusive normas que rigen un sistema y ayudan a comprenderlo, y que pueden llegar a ser inclusive leyes.

⁸ Los **valores** son los principios llevados a la ética organizacional o humana. Por ejemplo, un principio es “amar al prójimo como a sí mismo”, y un valor es el respeto.

4) El cambio organizacional debe ser incluyente

En una empresa asociativa rural la decisión de iniciar un proceso de *cambio organizacional* debe ser tomada por el colectivo. De la misma manera, las actividades que se desarrollen como parte de este proceso deben permitir la participación incluyente, la toma de decisiones democráticas y el establecimiento de acuerdos sobre los elementos en los que se enfocaría el proceso de cambio. Esto fomenta el sentido de pertenencia y compromiso de los asociados y asociadas con el proceso, los propósitos y la implementación del cambio.

5) El cambio organizacional requiere de capacidades y competencias mínimas

Para lograr el cambio organizacional es importante que los asociados, asociadas y colaboradores de la organización cuenten con capacidades y competencias mínimas para la participación efectiva y consciente en la toma de decisiones, así como con capacidades de liderazgo, control y comunicación básica, y un conocimiento amplio de la organización. Por lo tanto, un proceso de cambio organizacional es importante que se acompañe con procesos de desarrollo de capacidades para los miembros de la organización.

6) El cambio organizacional requiere de valores, principios y ética

El cambio organizacional debe basarse en principios y valores positivos, y promoverlos entre los asociados y asociadas de la organización; por tanto debe ser un proceso democrático, inclusivo, participativo y respetuoso. Los líderes de la organización que participan en estos procesos deben ser éticos, deben promover la búsqueda de beneficios colectivos, motivar cambios de pensamiento y la creación de conciencia colectiva, de manera que cada individuo dentro de la organización pueda desarrollar un compromiso legítimo en la búsqueda de mayores niveles de bienestar de las familias que integran la organización.

Introducción y conceptos básicos

Organización

Una **organización** es una agrupación de personas que trabajan de forma coordinada y concertada para lograr una visión, unas metas y unos objetivos comunes, los cuales son definidos por el colectivo (Gottret *et al.*, 2011). La **organización** le permite a las personas alcanzar metas y objetivos que de forma individual no son posibles de lograr o que tomaría más tiempo conseguir, así como hacer un uso más efectivo de los recursos con que cuentan (Gottret *et al.*, 2011).

Procesos organizativos

Los **procesos organizativos** son aquellos mediante los cuales las personas se organizan para dar solución a sus necesidades, aprovechar oportunidades y relacionarse con otros grupos de la sociedad. Por lo tanto, los **procesos organizativos** son esenciales para el desarrollo de las sociedades.

Empresas asociativas rurales

En esta guía metodológica se usará el término de **empresa asociativa rural** como un concepto genérico, con el cual nos referiremos a las organizaciones de productores y productoras de pequeña escala con alguna figura jurídica o no, que están orientadas al desarrollo de negocios y buscan generar excedentes económicos y beneficios concretos para sus asociados, asociadas y las comunidades donde estos están presentes.

Para profundizar y entender mejor el concepto de **empresa asociativa rural**, en el Cuadro 1 se especifican las principales diferencias entre una **empresa de capital privado** y una **empresa cooperativa**, esta última es la forma jurídica más común de las **empresas asociativas rurales**.

Cuadro 1. Principales diferencias entre una empresa de capital privado y una empresa asociativa rural

Criterio	Empresa cooperativa	Empresa de capital privado
1. Tipo de asociación	<i>De personas.</i>	<i>De capitales o grupos financieros.</i>
2. Objetivo para constituirse	<i>Unión voluntaria para hacer frente a necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes.</i>	<i>Unión de capitales para aumentar la oferta de productos al mercado y/o desarrollar nuevos productos o mercados, con la finalidad de maximizar beneficios económicos.</i>

Criterio	Empresa cooperativa	Empresa de capital privado
3. Aportes para constituirse	<i>Los asociados y asociadas aportan ideas para definir la organización y sus objetivos, y estableciendo un acuerdo cooperativo, aportan capital social para la constitución de la empresa.</i>	<i>Los socios y socias aportan capital principalmente.</i>
4. Condiciones para formar parte de la empresa	<i>Libre y voluntaria, sujeta a aprobación del resto de asociados.</i>	<i>Restringida a la aportación de capital.</i>
5. Elección de directivos y líderes	<i>Democrática donde cada asociado y asociada representa un voto, y se busca elegir a las personas que demuestren mayor compromiso con el desarrollo del colectivo y que cuenten con las capacidades para ejercer la dirección.</i>	<i>Los socios y socias, con un poder de decisión proporcional al número de acciones que poseen, y por lo tanto, al capital aportado.</i>
6. Toma de decisiones	<i>Democrática, de manera que las decisiones son tomadas por la asamblea general de asociados o delegados, y el consejo de administración garantiza su implementación.</i>	<i>Los socios y socias con un poder de decisión proporcional al número de acciones que posee, y comúnmente los accionistas encargan a un equipo gerencial para que ejecute las decisiones tomadas.</i>
7. Tipos de gestión	<i>Se busca un balance apropiado entre la gestión empresarial y la gestión socio-organizativa⁹.</i>	<i>Enfocada en la gestión empresarial.</i>
8. Sistema de producción	<i>Trabajo asociado y autogestión. La organización facilita el acceso a servicios a sus asociados y asociadas para producir, transformar y comercializar bienes.</i>	<i>Trabajo asalariado. La producción y oferta de servicios es centralizada.</i>

⁹ La **gestión empresarial** en las empresas cooperativas está orientada al desarrollo de negocios y generación de beneficios económicos, la **gestión socio-organizativa** está orientada al bienestar y desarrollo humano de los asociados, por tanto se vincula a procesos que buscan mejorar las condiciones de salud, educación y cultura, y a fortalecer las capacidades y competencias de los asociados.

Criterio	Empresa cooperativa	Empresa de capital privado
9. Capital	<i>Fijo, y por lo tanto, el monto constituido no puede disminuir.</i>	<i>Variable, de acuerdo al ingreso y egreso de los asociados, de manera que si un socio o socia se retira se le reintegran el valor de sus acciones, y cuando un nuevo socio o socia se une a la empresa se suma al capital de la empresa el valor aportado, y esta se capitaliza.</i>
10. Forma de reparto de ganancias o excedentes¹⁰	<i>Se capitalizan o se distribuyen entre los asociados en proporción a las operaciones realizadas o servicios prestados por ellos mismos. Principio de equidad.</i>	<i>Se invierten o se reparten entre sus accionistas en proporción al capital invertido.</i>
11. Enfoque social	<i>La razón de ser de las cooperativas son sus asociados y asociadas, y la responsabilidad y compromiso con la sociedad. Se rigen bajo un enfoque humanista basado en valores y principios, buscan el bienestar de los asociados, sus familias y sus comunidades.</i>	<i>Las relaciones con las comunidades y grupos sociales generalmente obedecen a una estrategia comercial [Responsabilidad Social Empresarial]. El desarrollo de los recursos humanos empleados por la empresa se promueve con el fin de mejorar su competitividad.</i>

El fin de las **empresas asociativas rurales** es el **desarrollo humano** de sus asociados y asociadas, el cual se puede definir a partir de la concepción del desarrollo como la libertad de actuar y decidir, de Amartya Sen (1993). Es así como definimos el **desarrollo humano**, como un proceso de expansión de las libertades reales de las que disfrutaban las personas, el cual les permite acceder a recursos y oportunidades para desarrollarse libremente en sus roles reproductivos, productivos, sociales y políticos; y así alcanzar una vida digna y saludable, generar al menos un nivel mínimo de bienestar, y participar en la toma de decisiones y en la sociedad en general.

De esta manera, si el fin último de las **empresas asociativas rurales** es el **desarrollo humano** de sus asociados y asociadas, éste debe apuntar a:

¹⁰ El porcentaje distribuible de los excedentes de una organización cooperativa normalmente puede estar afectado por la legislación de cada país, por ejemplo en Nicaragua la ley general de cooperativas [Ley 499], establece que si hubiesen excedentes un 10% se utilizaría para crear o incrementar la reserva legal, un 10% para la creación o incremento de un fondo para educación cooperativa, un 10% para el fondo de reinversión de la cooperativa y por último un 2% de aportación a la autoridad de aplicación, por tanto del total de excedentes solo el 68% sería distribuible entre los asociados y asociadas de acuerdo a lo establecido en los estatutos.

- Satisfacer sus necesidades básicas.
- Tener acceso a procesos de formación que hagan énfasis en fortalecer sus capacidades socio-organizativas y empresariales.
- Participar activa y conscientemente, y tomar decisiones de manera que puedan desarrollar procesos de participación autónomos, donde el colectivo define la agenda y los fines de esta participación, y donde la toma de decisiones [estratégicas y operativas] sea el resultado del consenso de las aspiraciones de cada uno.
- Realizarse plenamente y valorarse como personas reconociendo y practicando su libertad de pensamiento, su capacidad creativa, su libertad de opinar, el respeto por la vida y los derechos de los demás, y buscando el bien común.

Propuesta metodológica

La presente guía propone una serie de seis pasos a implementarse de forma sucesiva, mediante un proceso de reflexión con los asociados y asociadas de la organización [incluyendo a los miembros del Consejo Administrativo y a los diferentes comités y juntas], y con los colaboradores [personal gerencial, administrativo y técnicos contratados si la organización cuenta con personal contratado]. Este proceso permitirá construir un plan de fortalecimiento socio-organizativo para la empresa asociativa rural, así como establecer un sistema de monitoreo y evaluación de la gestión socio-organizativa y su desempeño.

El plan de fortalecimiento socio-organizativo construido debe:

- Establecer la visión socio-organizativa y de desarrollo humano de los asociados y asociadas de la organización.
- Enumerar los principios y valores que conforman los cimientos de la organización.
- Incluir un listado detallado y la descripción de las prácticas socio-organizativas que la organización implementaría y en las que participan los asociados, asociadas y colaboradores de la organización.
- Proponer un plan de formación para asociados, asociadas y colaboradores [personal gerencial, administrativo y técnico contratado], el cual contribuya al fortalecimiento de sus competencias¹¹ socio-organizativas.
- Definir un grupo de indicadores básicos para evaluar periódicamente el desempeño de los procesos organizativos y los avances de la organización hacia la equidad social, étnica y de género.

En la *Figura 1* se visualizan los seis pasos para el diseño de planes de fortalecimiento socio-organizativo para empresas asociativas rurales:

¹¹ Por competencias nos referimos al conjunto de capacidades, habilidades, actitudes, experiencias que permiten a una persona hacer algo bien, sistemáticamente, a lo largo del tiempo. Las competencias están basadas en uno o más valores que las soportan.



Figura 1. Pasos para el diseño de planes de fortalecimiento socio-organizativo para empresas asociativas rurales

Paso 1: Permite reflexionar sobre las circunstancias que dieron origen a la organización, los eventos o sucesos importantes [positivos y negativos] que marcaron su desarrollo, y los principales aprendizajes que se generaron a partir de estos eventos o sucesos.

Paso 2: Permite realizar una evaluación del tipo de gestión socio-organizativa actual, basada en el análisis del tipo de participación y el tipo de liderazgo que mejor describe a la empresa asociativa rural, así como en el nivel actual de competencias socio-organizativas de sus asociados, asociadas y colaboradores [personal gerencial, administrativo y técnico contratado]. En esta evaluación también se analiza la relación que existe entre el modelo de gestión organizacional y la génesis del proceso organizativo.

Paso 3: Permite la construcción colectiva de la visión socio-organizativa que desean alcanzar los asociados y asociadas, junto con los principios y valores que cimientan su proceso organizativo y su empresa asociativa rural para contribuir al desarrollo humano de sus asociados y asociadas.

Paso 4: Permite revisar a profundidad las prácticas socio-organizativas actuales y las razones que llevaron a ellas, así como los efectos que éstas tienen en el desempeño socio-organizativo y empresarial de la organización; y a partir de esto, proponer acciones de mejora en estas prácticas y en los procedimientos utilizados para su implementación.

Paso 5: Permite determinar las competencias socio-organizativas que requieren los asociados, asociadas y colaboradores [personal gerencial, administrativo y técnico contratado] para fortalecer la gestión socio-organizativa, evaluar las competencias con las que cuentan actualmente, y determinar aquellas que deben ser fortalecidas. A partir de esto se diseña un plan de formación y desarrollo de competencias.

Paso 6: Permite establecer la línea base de la gestión socio-organizativa y su desempeño sobre la cual se pueda evaluar periódicamente esta dimensión de la empresa asociativa rural.

Consideraciones para la aplicación de la metodología

Es importante tener en cuenta que el proceso que se desarrolla para el diseño de los planes de fortalecimiento socio-organizativo es igual o más importante que las herramientas que se utilizan y el documento de planificación que resulta de su aplicación, ya que de la manera en que se desarrolle este proceso dependerá la pertenencia y el compromiso que se requiere para su implementación. Por esta razón, es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones:

Sobre la naturaleza de la empresa asociativa rural

Las empresas asociativas rurales en Nicaragua, de acuerdo a la figura jurídica bajo la cual estén constituidas, pueden ser asociaciones de productores y cooperativas de base [que existen de diferentes tipos¹²]. Hay figuras de integración cooperativa tales como uniones o centrales, federaciones y confederaciones.

Ante lo anterior, es importante considerar que hay organizaciones donde sus asociados y asociadas inmediatos son personas naturales [productores y productoras], que corresponde a organizaciones de base, y organizaciones de segundo nivel que asocian a personas jurídicas [organizaciones de base]. Este será un elemento clave a considerar a la hora de implementar la presente guía.

Si se implementa con organizaciones de segundo nivel, se proponen dos posibilidades:

- La primera y la ideal, es que la guía se implemente a nivel de cada una de las organizaciones de base, y para cada una se construya un plan de fortalecimiento socio-organizativo, de manera que el conjunto de estos planes constituirán posteriormente un plan central de fortalecimiento socio-organizativo que podrá implementarse desde la organización de segundo nivel. La ventaja de hacerlo de esta manera es que el proceso permitiría construir planes ajustados a cada una de las organizaciones de base asociadas, y este plan podría ser utilizado para fortalecer la gestión socio-organizativa tanto de la organización de base como de la organización de segundo nivel. Por otro lado, la principal desventaja es que el costo y tiempo de implementación son mayores.

¹² La ley general de cooperativas 499, establece entre los tipos de cooperativas compuestas por productores y productoras las cooperativas agrícolas o agropecuarias, cooperativas de producción, cooperativas pesqueras, cooperativas de servicios, cooperativas multisectoriales y multifuncionales, entre otras.

- La segunda, es que la guía se implemente con grupos representativos de cada una de las organizaciones de base conformados por delegados, delegadas, líderes y lideresas, con quienes se construirá el plan central de fortalecimiento socio-organizativo. La ventaja de hacerlo de esta manera es la reducción de costos y tiempo, y aunque las organizaciones de base no contarían con un plan ajustado para cada una, sí se contaría con un plan para la organización de segundo nivel que contribuya al fortalecimiento socio-organizativo de las organizaciones de base.

Sobre el rol del facilitador o facilitadora

Es importante que la o las personas que faciliten el proceso de construcción del plan de fortalecimiento socio-organizativo, tengan claridad y dominio sobre los conceptos y la metodología, ya que la efectividad de las seis herramientas propuestas en esta guía metodológica, dependerá en gran medida de la manera en que éstas se utilicen.

Por lo anterior, será de gran importancia que el facilitador o los facilitadores, de manera anticipada, estudien a fondo los conceptos y las herramientas propuestas, con el objetivo de elaborar un diseño metodológico de cara al proceso que van a desarrollar a nivel de la empresa asociativa rural. Este diseño debe detallar las metodologías y dinámicas que se implementarán, la agenda [para especificar el tiempo de cada herramienta], los materiales que se deben garantizar y las condiciones ideales del lugar donde se desarrollará el taller [que garantice seguridad, suficiente espacio, ventilación adecuada, iluminación y otros].

El facilitador o la facilitadora, como el término lo indica, juega un rol muy importante: acompañar el proceso de diseño del plan de fortalecimiento socio-organizativo de la empresa asociativa rural, orientando a los participantes en el uso de las metodologías, garantizando el cumplimiento de los principios metodológicos y aclarando los conceptos siempre que sea necesario.

Para asegurar que el proceso genere los resultados esperados a la vez que fortalece a la organización y a sus asociados y asociadas, es esencial que el acompañamiento que da el facilitador o la facilitadora esté basado en el respeto y la comprensión de los procesos internos de la organización. Por otro lado, la posición del facilitador o la facilitadora debe ser imparcial y no debe influenciar en las discusiones y en los resultados del proceso.

Sobre la convocatoria y los participantes

Estas herramientas deben ser aplicadas con un grupo representativo de asociados y asociadas de la organización, sus órganos directivos y operativos completos, y si cuentan con colaboradores [personal gerencial, administrativo y técnico contratado], también es importante que éstos participen.

La convocatoria debe procurar ser lo más incluyente y representativa posible. Por tal razón, deben hacerse todos los esfuerzos necesarios para asegurar la participación de las mujeres, las personas jóvenes y los

hombres, así como de representantes de los grupos étnicos, si éstos participan en la organización. Esto puede implicar tomar medidas adicionales en cuanto a la hora y el lugar de la convocatoria [ajustándose a las necesidades de los grupos].

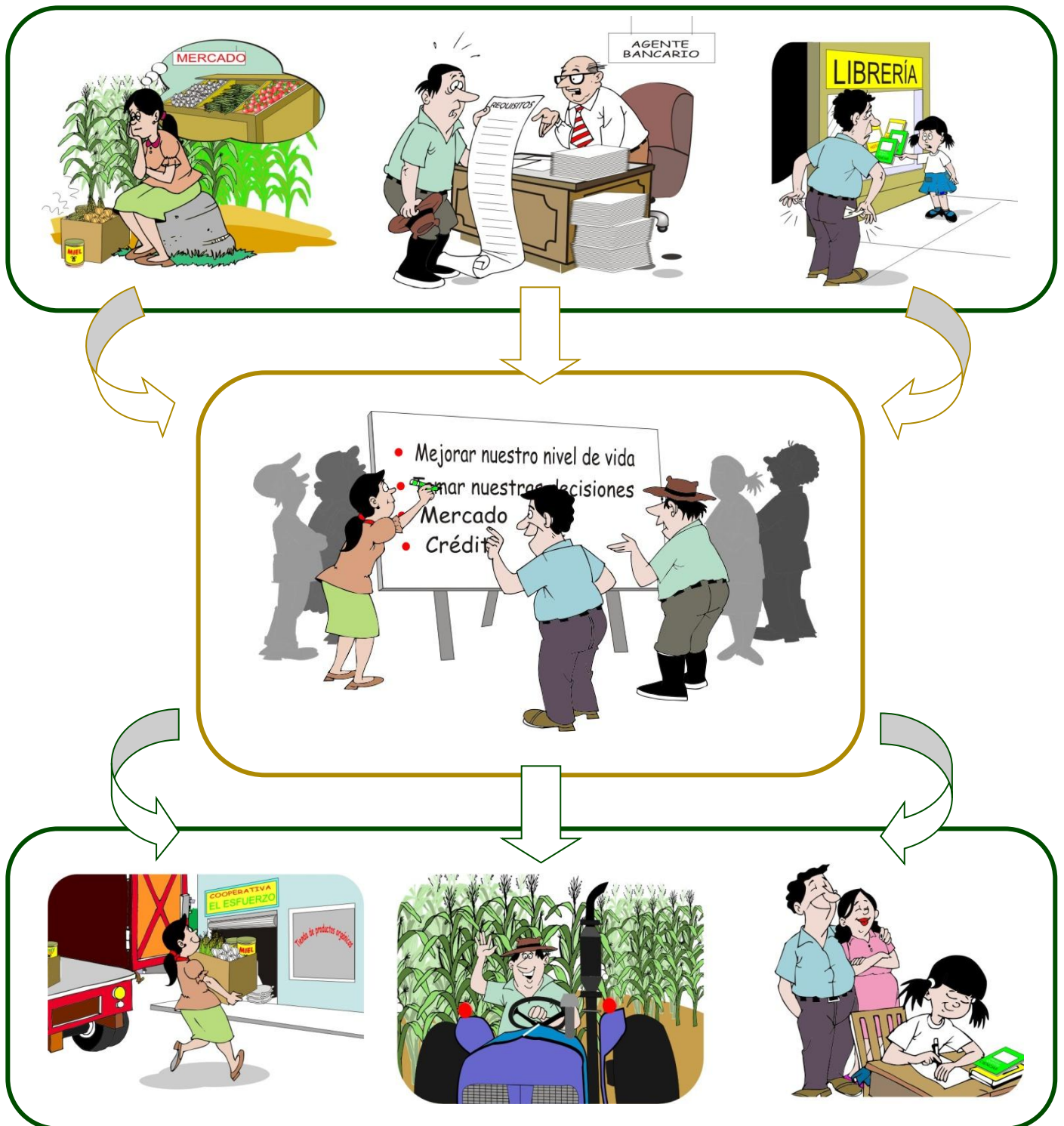
Sobre la conformación de los grupos de trabajo

Si bien es importante aplicar las herramientas grupalmente con la representación de los diferentes grupos de interés dentro de la organización, se recomienda inicialmente conformar grupos o tener sesiones separadas con los órganos directivos, los órganos operativos [gerenciales, administrativos y técnicos] y con un grupo representativo de asociados y asociadas.

El grupo representativo de asociados se debe separar en mujeres y hombres, y si se considera necesario, conformar un grupo adicional de jóvenes. Esto es importante para que las mujeres y las personas jóvenes puedan tener una participación libre y más activa durante el proceso de evaluación.

Una vez realizado el trabajo en los diferentes grupos conformados, el facilitador o los facilitadores deberán elaborar una versión preliminar del plan de fortalecimiento, que posteriormente debe ser presentado a un grupo representativo de todos los grupos con los que inicialmente se trabajó. Lo anterior, con el objetivo de compartir y retroalimentar los resultados y construir por consenso las diferentes partes que componen el plan de fortalecimiento socio-organizativo de la empresa asociativa rural.

Pasos y herramientas metodológicas



Paso 1

Empresas asociativas rurales: desarrollo humano, génesis y dimensiones de su gestión

Génesis de los procesos organizativos

La **génesis de los procesos organizativos** es el conjunto de hechos sucedidos en el tiempo que dieron paso a la constitución, desarrollo, formalización y consolidación de una **organización**. Esto es importante ya que muchos estudios muestran que la génesis de los procesos organizativos tiene una influencia profunda sobre la forma como se dirige y administra una organización [la gobernanza de la organización], y por lo tanto, influye directamente en sus resultados económicos y en su contribución a mejorar los ingresos de las familias socias, pero aún más importante, en su sostenibilidad y el desarrollo humano de sus asociados y asociadas.

Terra (1984) propone cuatro diferentes *matrices de surgimiento* de los procesos organizativos que dieron lugar a cooperativas y asociaciones de productores y productoras en América Latina.

- A. Organizaciones que nacieron por el traspaso de empresas públicas y privadas, en muchos casos deficitarias, a los trabajadores.
- B. Organizaciones que nacen de un impulso autónomo de los propios asociados y asociadas en busca de superar los modelos de producción existentes, para alcanzar una nueva forma de relación social y productiva que contribuya a su desarrollo económico y social.
- C. Organizaciones promovidas y creadas por una organización externa (ej. ONG, universidades), no cooperativa ella misma, motivada por cumplir las metas de un proyecto o programa de desarrollo, y que obedecen a la lógica de incubación de empresas.
- D. Organizaciones promovidas y creadas por la acción estatal para cumplir con objetivos y metas de política pública.

Para fines de la presente guía, a lo que Terra (1984) llamó matrices de surgimiento, nosotros llamaremos **modelos de génesis** de la organización.

Los procesos organizativos en un principio pueden dar origen a organizaciones no formales, que luego de un periodo de maduración pueden decidir legalizarse. Es importante que este proceso tome su tiempo, que los asociados y asociadas no se apresuren y dediquen un espacio para reflexionar sobre su proceso organizativo que les permita decidir colectivamente el momento adecuado para legalizarse y la figura jurídica en la que se constituirán. Ejemplos de organizaciones asociativas no formales son los grupos de personas que se organizan para desarrollar parcelas experimentales con el fin de evaluar una nueva tecnología de producción, o las cajas rurales que se organizan con el fin de establecer servicios de ahorro y crédito en sus comunidades.

Existen diferentes figuras jurídicas en cada país para las empresas asociativas rurales. La forma jurídica más común en América Latina son las cooperativas aunque también existen asociaciones de productores y productoras.

Para que un grupo de productores y productoras pueda legalizarse y optar por estas figuras jurídicas, estos requieren cumplir con ciertos pasos y requisitos; el proceso toma diferentes tiempos pero sobretodo generan diferentes beneficios y deberes ante la ley. Por lo tanto, dependiendo de los intereses de los asociados y asociadas y su visión, el giro productivo y comercial de la actividad y de las expectativas y aspiraciones de cada empresa asociativa rural, pueden llegar a convertirse en cooperativas o asociaciones. En la Caja 1, a modo de ejemplo, se definen estas dos formas jurídicas de las empresas asociativas rurales según la Ley General de Cooperativas de Nicaragua.

Caja 1. Figuras jurídicas que pueden tomar las empresas asociativas rurales en Nicaragua

En Nicaragua, entre las figuras jurídicas a las que pueden optar las empresas asociativas están las cooperativas. A continuación el concepto de estas que se incluye en la ley General de Cooperativas [ley 499, aprobada en Septiembre de 2004]:

Cooperativa: es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

Central de cooperativas: proceso de organización y/o integración de cinco o más cooperativas del mismo tipo, con el objeto primordial de lograr el mayor fortalecimiento socio-económico de las entidades que la integran. Tres o más centrales de un mismo tipo podrán constituir una Federación.

Una vez legalizadas, las empresas asociativas rurales pueden crecer en membresía, captar más asociados, recursos y ampliar su radio de acción hasta convertirse en Centrales o Uniones de Cooperativas, y finalmente pueden volverse Federaciones o Confederaciones con cobertura territorial o nacional [para el caso de las cooperativas] o en Asociación de Asociaciones [para el caso de las asociaciones], como se muestra en la Figura 2.

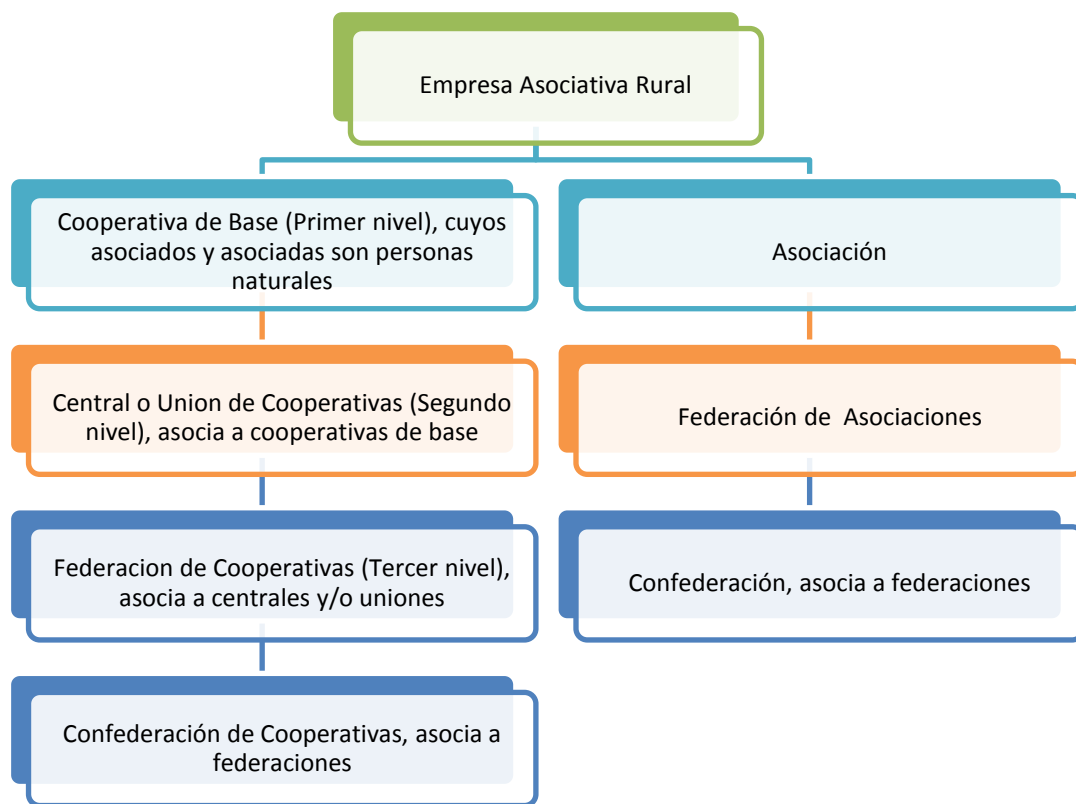


Figura 2. Posibles rutas organizativas que puede recorrer una Empresa Asociativa Rural en su proceso de legalización en Nicaragua.

Herramienta 1

Análisis de la génesis y el desarrollo del proceso organizativo
[150 minutos aproximadamente]



Objetivo: Que los asociados, asociadas y colaboradores de las empresas asociativas rurales identifiquen y reflexionen sobre las situaciones que dieron origen a su proceso organizativo, y cómo dichas situaciones tuvieron un efecto sobre su desarrollo y estado actual. A partir de esto se busca identificar aspectos positivos, aspectos negativos y lecciones aprendidas.

Utilidad:

- Contribuye a fortalecer las capacidades socio-organizativas de los participantes a partir de la construcción y reflexión colectiva sobre los conceptos claves relacionados a la génesis y desarrollo de los procesos socio-organizativos.
- Permite reflexionar sobre el surgimiento del proceso organizativo y los eventos posteriores que le fueron dando forma.

- Contribuye a explicar las fortalezas del proceso organizativo que fueron claves para su continuidad y fortalecimiento, de manera que en el diseño de los planes de fortalecimiento organizativo se las tenga en cuenta para potenciarlas.
- Contribuye a explicar las debilidades del proceso organizativo que pusieron en riesgo su continuidad y limitaron su desarrollo, de manera que en el diseño de los planes de fortalecimiento organizativo se las tenga en cuenta para identificar acciones concretas para superarlas.

Pasos para la aplicación:

Revisión y apropiación de conceptos clave [45 minutos aproximadamente]

1. La persona facilitadora debe preparar con anticipación tarjetas o papelógrafos con los conceptos claves en forma de pregunta:
 - ¿Qué es una organización?
 - ¿Qué es un **proceso organizativo**?
 - ¿Qué se entiende por **génesis de los procesos organizativos**?
 - ¿Qué se entiende por **empresa asociativa rural**?
2. Una vez tenga listo el punto 1, la persona facilitadora debe poner cada pregunta, una a la vez, frente a todos los participantes y pedirles que con sus palabras o a partir de ejemplos intenten responder las preguntas. Las respuestas deben ir escritas en un papelógrafo o en tarjetas.
3. Cuando hayan suficientes ideas para construir el concepto, la persona facilitadora deberá, usando ejemplos y el concepto que se presenta en la guía, hacer una reflexión y conclusión para cada uno de los conceptos.

Para terminar, la persona facilitadora deberá presentar los cuatro diferentes modelos de génesis y sus implicaciones para la empresa asociativa rural.

Reconstrucción de la génesis del proceso organizativo y su desarrollo: El Río de la Organización [75 minutos aproximadamente]

1. Los participantes deben dividirse en grupos. Estos grupos pueden constituirse por territorios o por tipo de participantes. Por ejemplo se pueden dividir en un grupo de directivos, un grupo de asociados y asociadas no directivo, e inclusive sub-dividir al grupo de asociados y asociadas por género: un grupo de mujeres y otro de varones.

2. Para realizar el análisis propuesto se utilizará la metodología del *Río de la Vida*, el cual es un procedimiento de narración visual que ayuda a contar historias del pasado, presente y futuro. Este método se puede utilizar para presentar, de manera divertida y descriptiva, la reflexión realizada por un grupo sobre diferentes situaciones o temáticas. Es una técnica que se centra en el dibujo en lugar del texto, por lo que es útil para los grupos con limitantes de escritura. Por su manera de aplicación se constituye en una estrategia activa y muy buena para involucrar a las personas.
3. Para comenzar, se distribuye a los participantes papelógrafos, papel kraft, cartulina o tarjetas de colores, marcadores, lápices, crayolas o tizas de colores, y cinta adhesiva.
4. El grupo comienza dibujando en el lado superior izquierdo el nacimiento de un río e identifica el momento y la situación a partir de la cual surgió la organización. Para esto, el grupo debe enfocarse en identificar esa situación inicial aislando el resto de situaciones que aunque hayan sido parte del proceso de surgimiento, no necesariamente fueron el detonante del mismo. Esta situación inicial se escribe en una tarjeta y se coloca en el nacimiento del río, mientras que la fecha en que se inició el proceso organizativo se coloca debajo del nacimiento.
5. Luego la persona facilitadora realiza las siguientes preguntas al grupo, escribe la respuesta para cada una en una tarjeta y las coloca debajo del nacimiento del río:
 - ¿Cuándo y cómo nació la idea de organizarse?
 - ¿Qué motivaciones colectivas tuvieron para organizarse?
 - ¿Cuántas personas formaban parte del colectivo en un inicio?
 - ¿Con qué modelo de génesis se identifican? ¿Por qué?
6. Una vez haya respondido las preguntas, el grupo continúa dibujando el río y su curso. Por su lado, la persona facilitadora debe motivar la intervención de todas las personas participantes en el proceso, ya sea con ideas o dibujando.
7. Posteriormente, el grupo debe identificar los eventos importantes que vivió la organización y que generaron cambios, y que por lo tanto fueron clave en la vida de la organización. Ejemplo de este tipo de situaciones pueden ser: el proceso de legalización, cambios de liderazgo, decisiones sobre servicios y productos a ofrecer por la organización.
8. Cada evento se escribe en una tarjeta y se coloca debajo del río en orden cronológico escribiendo la fecha en que sucedió.
 - Si el evento fue muy positivo se recorta una tarjeta en forma de ave y se coloca sobre el río.
 - Si el evento fue negativo se recorta una tarjeta en forma de pescado y se coloca en el fondo del río [como un pez muerto].
 - Si el evento fue neutral se recorta una tarjeta en forma de pescado y se coloca en la corriente del río.

9. Para cada uno de los eventos el grupo debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se vio afectada o qué cambios se dieron en la organización?
- ¿Quiénes y cómo tomaron las decisiones en ese momento?
- ¿Cuáles fueron los principales aprendizajes?

10. La persona facilitadora escribe las respuestas para cada pregunta en una tarjeta y las coloca debajo de donde se puso el evento en forma cronológica.

11. Cada grupo debe presentar en plenaria su *Río de la Organización*, explicando la génesis de la organización, el modelo de génesis con el que se identifican, los eventos importantes y las lecciones aprendidas.

12. Para finalizar, la persona facilitadora deberá realizar una reflexión final a partir de los resultados de todos los trabajos, destacando sobre aquellos que plasmaron de mejor manera las lecciones aprendidas. Todos los ríos deben dejarse visibles [pegados en las paredes] durante el resto de las sesiones.

13. Los resultados del taller se sistematizan tomando fotos al *Río o Ríos de la Organización* y vaciando la información en las siguientes matrices:

Génesis del proceso organizativo

¿Cuándo y cómo nació la idea de organizarse?	¿Qué motivaciones colectivas tuvieron para organizarse?	¿Cuántas personas formaban parte del colectivo en un inicio?	¿Con qué modelo de génesis se identifican? ¿Por qué?

Historia del proceso organizativo

Evento clave para la organización [especificar la fecha]	¿En qué afectó o qué cambió en la organización?	¿Cuántos asociados había en ese momento?	¿Quiénes y cómo se tomaban las decisiones en ese momento?	¿Cómo era la participación en ese momento?	¿Qué aprendieron como organización de esa situación?

Precauciones y comentarios para el facilitador:

El facilitador debe procurar, en todo momento, que el grupo profundice en su análisis y reflexión, de manera que se logre identificar la situación que dio origen a la organización, y las situaciones o momentos siguientes que han sido claves en el desarrollo de la misma.

Ejemplo de aplicación del Paso 1:



Sobre la aplicación de la metodología del 'Río de la Vida', a continuación encontrarán un ejemplo visual del ejercicio desarrollado por una organización de productores de la zona del Trifinio. En la imagen puede observarse en el nacimiento del río el surgimiento de la organización en el año 2006. El grupo que desarrolló el trabajo visualizó como aves [algo muy positivo] a las organizaciones de cooperación que les han acompañado desde el surgimiento [CHF, Cuerpo de Paz, Plan Trifinio y Delmipe]; en el extremo derecho de la imagen está la línea de tiempo: inicia en el 2006 y finaliza en el 2011. Este grupo fue colocando en el recorrido del río las diferentes situaciones que afectaron a la organización. A partir de estas tarjetas es posible inferir:

- En la etapa inicial de la organización [2006-2008], junto con la legalización y la conformación de estructuras directivas, se presentaron algunas situaciones difíciles: deserción de asociados y daño de estructuras. En la imagen se visualizan como dos peces fuera del río.
- Luego de esos dos primeros años, empiezan a suceder situaciones que la organización identifica como positivas y están vinculadas al negocio, no se visualizan situaciones relacionadas al fortalecimiento de la estructura organizativa. En esta etapa son apoyados por Plan Trifinio y Delmipe.
- La organización nace por el impulso de ‘organizaciones externas’ inicialmente orientada a la elaboración de pan, pero luego se dedican a la producción de flores.

También, como ejemplo, mostramos las matrices elaboradas por esta organización donde se especifica la situación que dio origen a la misma, así como las situaciones que de acuerdo al grupo fueron claves durante el proceso de desarrollo de dicha organización. Destaca que las asociadas han sido capacitadas en temas relacionados al negocio [de tipo empresarial], y no han recibido capacitación para fortalecer su gestión socio-organizativa. La participación y la toma de decisiones han estado dominadas por las agendas de los diferentes proyectos en los cuales han participado.

Génesis del proceso organizativo

¿Cuándo y cómo nació la idea de organizarse?	¿Qué motivaciones colectivas tuvieron para organizarse?	¿Cuántas personas formaban parte del colectivo en un inicio?	¿Con qué modelo de génesis se identifican? ¿Por qué?
<i>En el año 2006, los Cuerpos de Paz y CHF organizaron un grupo de mujeres con la idea de montar una empresa de panadería, pero al final se decide que la empresa se dedique a la producción de flores.</i>	<i>El proyecto tenía como objetivo mejorar el nivel de vida y la autoestima de los grupos de mujeres con los que trabajaban estas dos organizaciones.</i>	<i>18 mujeres formamos inicialmente el grupo.</i>	<i>Surgimos producto del impulso externo de dos organizaciones de cooperación, inicialmente el grupo decidió organizarse para poder recibir los beneficios del proyecto, actualmente porque hemos mejorado nuestra situación económica.</i>

Historia del proceso organizativo

Situación o momento clave para la organización [especificar la fecha]	¿En qué afectó o qué cambió en la organización?	¿Cuántos asociados había en ese momento?	¿Quiénes y cómo se tomaban las decisiones en ese momento?	¿Cómo era la participación en ese momento?	¿Qué aprendieron como organización de esa situación?
<i>En el año 2007 terminó el proyecto de los cuerpos de paz y CHF, ese año nos legalizamos como cooperativa y nos afectó la baja de un grupo de asociadas que inicialmente formaron parte de la organización.</i>	<i>Éramos menos asociadas, esto dificultó que pudiéramos mantener los costos y los compromisos que inicialmente teníamos.</i>	<i>Quedamos 13 asociadas en ese momento.</i>	<i>Siempre hemos sido sólo nosotras, por tanto las decisiones las hemos tomado entre nosotras sobre todo las de la directiva.</i>	<i>En ese momento era más baja, casi siempre participábamos las de la directiva.</i>	<i>No a todas les gustaba la organización, cuando los proyectos terminaron, una parte de las asociadas tomo sus cosas y se retiró de la organización</i>
<i>En el año 2009 el Plan Trifinio nos trajo un proyecto para invertir y capacitarnos para el manejo productivo de las flores y el mercado.</i>	<i>Con este proyecto mejoramos nuestros conocimientos sobre producción de flores y manejo de flores, ampliamos los invernaderos y logramos otros contactos de mercado.</i>	<i>11 asociadas, se retiraron 2 más.</i>	<i>El proyecto nos buscó, nosotras tomamos la decisión de recibir todo lo que nos traían y esforzarnos trabajando. Las decisiones siempre las seguimos tomando en la directiva.</i>	<i>Las asociadas llegaban a las reuniones para el proyecto, pero cuando hacíamos reuniones internas solo la directiva.</i>	<i>El proyecto nos ayudó a ampliar las inversiones y mejorar el manejo productivo.</i>
<i>En el año 2010 fuimos beneficiadas por el proyecto DELMIPE.</i>	<i>Con este proyecto logramos construir nuestra estrategia de comercialización, ampliamos nuestros productos pues empezamos a vender arreglos florales, y nos dieron un fondo revolvente que lo convertimos en capital propio.</i>	<i>Seguíamos las mismas 11 asociadas.</i>	<i>El proyecto nos buscó y nos propuso desarrollar nuestra estrategia comercial y financiarnos, la mayoría de las decisiones seguimos tomándolas en la directiva.</i>	<i>Igual que antes, logramos muy buena participación en las reuniones del proyecto, y hemos logrado mejorar la participación en las reuniones de la cooperativa.</i>	<i>La cooperación nos ha permitido llegar hasta donde estamos. Aún tenemos que mejorar mucho la organización de nuestro trabajo como organización para poder crecer en asociadas, para eso debemos mejorar nuestros conocimientos para manejar la cooperativa.</i>

Paso 2

Evaluación de la gestión socio-organizativa

Los procesos organizativos como un modelo alternativo de desarrollo

Los **procesos organizativos** pueden considerarse como un **modelo de desarrollo alternativo**, ya que, a parte de representar un modelo de co-gestión basado en principios y valores, se desarrollan como una opción para satisfacer las necesidades comunes de los asociados y asociadas, a través del esfuerzo propio y la ayuda mutua (Camisassa y Romero, 2004, citado por Rojas, 2009).

Cuando estos procesos incluyen la agrupación de personas que buscan transformar su realidad y están basados en la participación activa y consciente de todos y todas sus integrantes a través de procesos democráticos legítimos, pueden reducir las brechas económicas y sociales y promover el desarrollo integral de las personas, contribuyendo así a la construcción de una sociedad incluyente y responsable con el medio ambiente (ISD, 2007).

Modelo de gestión organizacional

Por **modelo de gestión organizacional** nos referimos a la forma como se dirige, administra y gobierna una organización, a partir de un conjunto de normas, reglas, procedimientos, sistemas y herramientas, de manera que ésta pueda desempeñar las acciones necesarias para poder alcanzar sus objetivos.

En las empresas asociativas rurales el **modelo de gestión organizacional** se sustenta en sus principios y valores, y por lo tanto debe procurar generar excedentes económicos y prestar servicios como un medio para contribuir al desarrollo humano integral de los asociados, asociadas, sus familias y comunidades.

Las dos dimensiones del modelo de gestión organizacional en las empresas asociativas rurales

El **modelo de gestión organizacional** en las empresas asociativas es bi-dimensional. Por un lado, la compone una dimensión relacionada con la **gestión empresarial**, y por el otro, una dimensión relacionada con la **gestión socio-organizativa**. Esta segunda dimensión lo diferencia del **modelo de gestión organizacional** de las empresas de capital privado, y tiene su origen en la naturaleza y características propias de las empresas asociativas, mencionadas en las secciones anteriores de esta guía.

La **gestión empresarial** se refiere al conjunto de estrategias y actividades que la organización implementa para, a partir de una actividad comercial, desarrollar sus negocios y generar utilidades y beneficios económicos para sus asociados y asociadas. La lógica de esta dimensión es meramente empresarial, e incluye aquellas actividades relacionadas con las negociaciones comerciales, la oferta de servicios y

productos, el manejo financiero, la proyección y evaluación de inversiones, el manejo de costos, y la implementación de sistemas para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos y mejorar los procesos de toma de decisión, entre otros.

La **gestión socio-organizativa** es aquella que le permite a los asociados y asociadas lograr sus objetivos de desarrollo humano. Por tal motivo, este nivel de gestión sustenta y fortalece la gestión empresarial de la organización. De esta manera, la **gestión socio-organizativa** se refiere al conjunto de estrategias y actividades que la empresa asociativa implementa de forma programada y sistemática para fortalecer sus procesos socio-organizativos. Para esto, es fundamental establecer o mejorar las **prácticas socio-organizativas**¹³, de manera que estas contribuyan a mejorar [no sólo en cantidad sino en calidad] la participación y representatividad de los asociados y asociadas, así como el liderazgo y la transparencia en la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

En la Figura 3 se muestra de forma gráfica la propuesta metodológica para el fortalecimiento de la **gestión socio-organizativa**, de tal manera que si se fortalece la participación y representatividad de los asociados y asociadas, y a eso se le suma un liderazgo transformador y transparencia en los procesos y prácticas organizativas, se puede lograr una mayor pertenencia y compromiso de los asociados y asociadas con su organización.

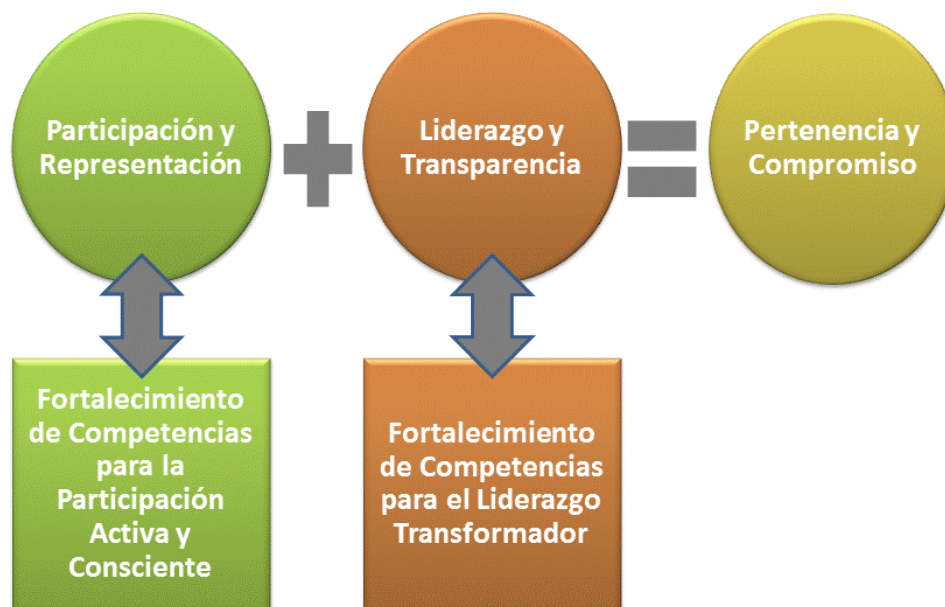


Figura 3. La ecuación del fortalecimiento socio-organizativo.

¹³ Por **prácticas socio-organizativas** nos referimos a los mecanismos y espacios que una organización implementa de forma planificada y sistemática con el objetivo de tomar decisiones, evaluar y planificar, y compartir sus valores, normas y metas. Las prácticas socio-organizativas contribuyen a la buena gestión.

Sin embargo, una condición para lograr lo anterior, es el fortalecimiento de las competencias socio-organizativas de los asociados y asociadas para una **participación activa y consciente** y un **liderazgo transformador**. Para esto, los asociados y asociadas deben contar con las competencias para analizar y hacer propuestas, obedecer y llevar a cabo las tareas o responsabilidades asignadas o asumidas en la organización, comunicar y compartir sus ideas e información clave de manera clara, ser creativos e innovadores, sentir pasión por lo que hacen, participar activamente en las diferentes actividades y procesos, liderar con ética y sentir pertenencia y compromiso con su organización y con el bienestar del colectivo y el propio. Esta dimensión de la gestión organizacional de las empresas asociativas rurales sustenta, da sentido y fortalece la dimensión relacionada a la **gestión empresarial** de la organización.

Si la **gestión empresarial** no se desarrolla exitosamente, lo más común es que se genere desmotivación en los asociados y asociadas, ya que la organización no les genera resultados económicos tangibles o no les ofrece servicios efectivos para apoyar sus actividades productivas. Por lo tanto, la empresa asociativa no contribuye [de manera tangible] a que las familias asociadas accedan a una vida digna y saludable.

De igual manera, si la **gestión empresarial** toma un rol preponderante en la organización y relega la **gestión socio-organizativa** a un segundo plano, existe una alta probabilidad de generar poca pertenencia y compromiso por parte de los asociados y asociadas de la organización, ya que éstos pueden sentirse excluidos de los procesos de toma de decisión, a la vez que no se fortalecen sus capacidades para participar y tomar decisiones, y mucho menos, sus capacidades de liderazgo, gestión, control y comunicación. Todo esto con el tiempo podría terminar afectando la sostenibilidad de la organización.

Los asociados, asociadas y colaboradores deben estar conscientes de la existencia de estas dos dimensiones, las cuales diferencian y vuelven única la forma de manejar una empresa asociativa rural. Ante la realidad descrita anteriormente, será necesario buscar e implementar estrategias de gestión que permitan lograr un balance entre ambas.

De no lograrse un balance entre las dos dimensiones mencionadas, se vería reducido el potencial de la empresa asociativa de contribuir al desarrollo humano de los asociados y asociadas, sus familias y sus comunidades, aunque por otro lado se alcancen altos niveles de éxito empresarial.

En la Figura 4 se muestran los elementos que componen cada una de estas dos dimensiones de la gestión de las empresas asociativas rurales, así como el equilibrio que se debe lograr entre ellas si se desea alcanzar el desarrollo y la sostenibilidad de la organización.



Figura 4. El equilibrio entre la gestión empresarial y la gestión socio-organizativa

Tipos de gestión socio-organizativa

Como se mencionó anteriormente, la gestión socio-organizativa es una de las dos dimensiones que componen el modelo de gestión organizacional de las empresas asociativas rurales. Ahora bien, esta gestión puede ser de diferentes tipos, como se presenta en el *Cuadro 2*, lo cual estaría dado por el tipo de participación, el tipo de liderazgo y las capacidades socio-organizativas del colectivo.

En algún momento una organización puede ubicarse en uno de estos tipos de gestión socio-organizativa, lo cual no debe verse como bueno o malo, sino como una evaluación objetiva de la situación actual. Sin embargo, si las organizaciones quieren avanzar hacia su sostenibilidad social y económica y contribuir al desarrollo humano de sus asociados y asociadas, es importante que se planteen acciones concretas para avanzar hacia un **tipo de gestión socio-organizativa incluyente y legítima**.

Cuadro 2. Tipos de gestión socio-organizativa y sus diferentes características

Tipos de gestión socio-organizativa	Tipo de participación	Tipo de liderazgo	Capacidades socio-organizativas
1. Pasiva	<i>Pasiva</i>	<i>Pasivo</i>	<i>Limitadas</i>
2. Consultiva	<i>Consultiva</i>	<i>Negociador</i>	<i>Básicas</i>
3. Funcional	<i>Funcional</i>	<i>Funcional</i>	<i>Funcionales</i>
4. Activa	<i>Activa</i>	<i>Motivador</i>	<i>Adecuadas</i>
5. Incluyente y legítima	<i>Activa y consciente</i>	<i>Transformador</i>	<i>Avanzadas</i>

NOTA. Cuando una organización esté evaluando su participación, su liderazgo y sus capacidades socio-organizativas, puede obtener como resultado combinaciones que no necesariamente están explícitas en el cuadro anterior; cuando esto suceda, la organización deberá determinar su tipo de gestión socio-organizativa reflexionando objetivamente a partir de los resultados obtenidos. Por ejemplo: una organización determina que su participación es funcional, su liderazgo es negociador y sus capacidades socio-organizativas son funcionales, al reflexionar alrededor de los tres aspectos evaluados a nivel de su organización deciden ubicarse en un “Tipo Funcional” con limitantes en el liderazgo, por tanto este último es uno de los elementos que se procurarán fortalecer con el plan de fortalecimiento socio-organizativo que se construya.

A continuación se explica a qué nos referimos con estos diferentes tipos de participación y liderazgo, así como cuáles se considera que deberían ser las capacidades socio-organizativas de los asociados y asociadas de una organización para avanzar hacia un tipo de **gestión socio-organizativa incluyente y legítima**.

Tipos de participación

En el caso específico de las empresas asociativas rurales, se entiende como **participación** el proceso por el cual los asociados y asociadas de una organización influyen y toman parte en definir las prioridades, las políticas, la forma como se usa el porcentaje distribuible de los excedentes, el acceso a los bienes y servicios comunes y el establecimiento de alianzas; y se apropian de las decisiones tomadas.

A partir del documento de la FAO (2002), a su vez basado en Pretty (1995), podemos considerar cinco niveles de participación en una empresa asociativa rural.

Participación pasiva: los miembros de los consejos de administración [las estructuras directivas], los miembros de los diferentes comités y los colaboradores de la organización [las estructuras operativas], se limitan a informar unilateralmente sobre las decisiones tomadas, la gestión desarrollada y los resultados logrados, sin esperar ni solicitar las opiniones de los asociados y asociadas, ni interactuar con ellos y ellas. Esto normalmente se realiza una vez al año en la Asamblea ordinaria de asociados y asociadas [o de delegados y delegadas], y cuando se considera necesario durante las asambleas extraordinarias.



Gestión socio-organizativa de tipo pasiva

Participación consultiva: los miembros de los consejos de administración [las estructuras directivas], los miembros de los diferentes comités y los colaboradores de la organización [las estructuras operativas], informan sobre los resultados logrados y consultan las opiniones de los asociados y asociadas, y con base en estos insumos, toman decisiones y gestionan la organización, pero no interactúan más allá de esto con los asociados y asociadas. Al igual que en el caso anterior, esto normalmente se realiza una vez al año en la Asamblea ordinaria de asociados y asociadas [o de delegados y delegadas], y cuando se considera necesario durante las asambleas extraordinarias.



Gestión socio-organizativa de tipo consultiva

Participación funcional: los asociados y asociadas participan en espacios informativos y consultivos y en diferentes comités y grupos para realizar las actividades definidas y priorizadas por los miembros de los consejos de administración [las estructuras directivas], los miembros de los diferentes comités y los colaboradores de la organización [las estructuras operativas]. Es decir que los asociados y asociadas participan cuando ya se han tomado las principales decisiones y se han planificado las actividades. Para lograr el compromiso de los asociados y asociadas con este tipo de participación, muchas veces se utilizan incentivos materiales [alimentos, equipos, insumos, créditos, entre otros].

Participación activa: los asociados y asociadas participan en el análisis conjunto de la situación actual, la problemática que enfrentan, así como las oportunidades que se presentan tanto a nivel de las familias asociadas como de la organización, lo cual resulta en el diseño de planes de acción y procesos de aprendizaje interactivo. A partir de esto, los miembros de los consejos de administración [las estructuras directivas], los miembros de los diferentes comités y los colaboradores de la organización [las estructuras operativas], facilitan la toma de decisiones estratégicas y los asociados y asociadas definen, diseñan y acuerdan las prácticas socio-organizativas, e idealmente, se comprometen con su implementación.

Participación activa y consciente: los asociados y asociadas participan tal como fue descrito en el tipo de participación activa, pero lo hacen por su propia iniciativa y con compromiso, teniendo el control no sólo

sobre el análisis de la situación actual, la problemática y las oportunidades, sino especialmente sobre la planificación y la toma de decisiones. Este tipo de participación se refiere a un nivel de desarrollo superior a la participación activa porque los asociados han fortalecido sus capacidades y están en la posibilidad de ejercer, de manera autónoma, su derecho a la participación y a la toma de decisiones en su organización.

Las organizaciones, en diferentes momentos de su desarrollo o espacios, pueden promover estos diversos tipos de participación, lo cual [nuevamente hacemos la observación] no debe verse como bueno o malo, simplemente como una evaluación de la situación actual. Sin embargo, si las empresas asociativas rurales quieren avanzar hacia su sostenibilidad social y económica y contribuir al desarrollo humano de sus asociados y asociadas, es importante que avancen hacia la **participación activa y consciente** de los mismos, ya que el cambio organizacional requiere de una masa crítica de personas y de equipos que expresen plenamente su voz.

Tipos de liderazgo

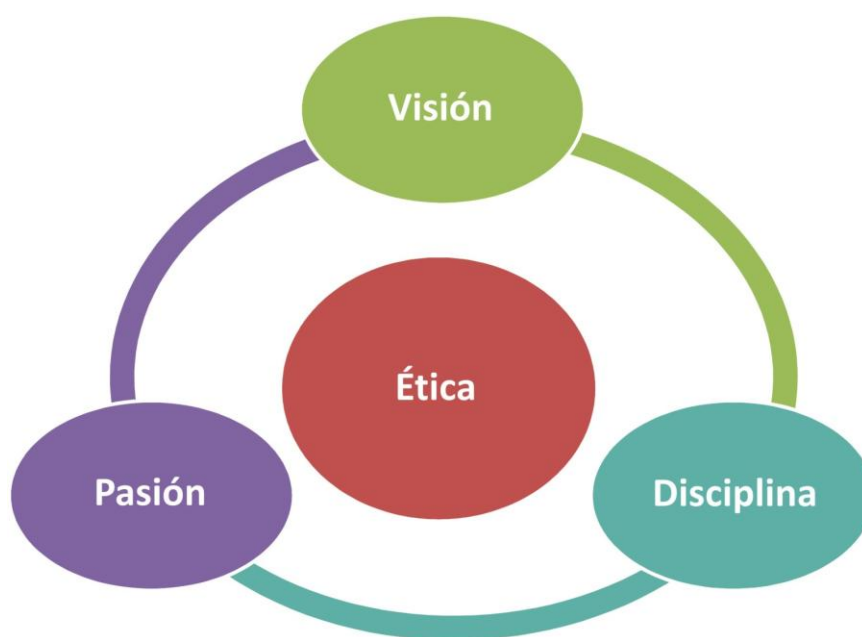
El **liderazgo**, en su forma sencilla y práctica, consiste en inspirar confianza en las personas transmitiendo a éstas su valor y potencial de manera clara, convincente y coherente, de tal manera que ellas lo vean en sí mismas, lo cual es fundamental para que se comprometan con la visión del colectivo y trabajen con disciplina y pasión para trasladar esta visión a la realidad.

Por esto, el **liderazgo** es fundamental para desarrollar procesos de cambio organizacional orientados al fortalecimiento de las empresas asociativas rurales, sobretodo en su gestión socio-organizativa. El **liderazgo** es imprescindible en las organizaciones para desarrollar procesos de discusión, análisis y creación de consenso, que permitan implementar las acciones necesarias para el desarrollo socio-organizativo y empresarial de la empresa asociativa rural.

La mayoría de las personas conciben el **liderazgo** como una posición, y en consecuencia, no se ven a sí mismas como líderes cuando no ejercen un cargo en la organización. Sin embargo, el liderazgo es una elección personal que se desarrolla y ejerce independientemente de la posición que se ocupa en una organización. Por lo tanto, los líderes no nacen, sino que se hacen a sí mismos: el liderazgo es la consecuencia de una elección personal y consciente.

Un buen líder no busca ser irremplazable, todo lo contrario, es un agente de cambio que busca incorporar principios de liderazgo duradero en la cultura organizacional, y por lo tanto, se asegura de que sus sucesores o sucesoras tengan más éxito del que tiene él o ella. Para esto, se esfuerza por institucionalizar estos principios de liderazgo en las estructuras, los sistemas y los procesos de su organización, de manera que se aumente la probabilidad de que su legado de liderazgo pase a las siguientes generaciones. Por lo tanto, los verdaderos líderes promueven y facilitan el **relevo generacional del liderazgo**.

A partir de la propuesta para el liderazgo efectivo de Covey (2005), podemos considerar cinco niveles de liderazgo en una empresa asociativa rural: el liderazgo pasivo, el liderazgo negociador, el liderazgo funcional, el liderazgo motivador y el liderazgo transformador. Como se muestra en la *Figura 5*, para generar una profunda influencia transformadora en una empresa asociativa rural, de manera que ésta contribuya verdaderamente al desarrollo humano de sus asociados y asociadas, es fundamental contar con líderes que desarrollen sus cuatro inteligencias o capacidades humanas innatas [mental, física, emocional y espiritual]. Las manifestaciones más elevadas de estas cuatro inteligencias son: para la mental, la **visión**; para la física, la **disciplina**; para la emocional, la **pasión**; y para la espiritual, la **ética**.



Adaptado de Covey, 2005

Figura 5. Los atributos de un líder transformador

Visión es ver con el ojo de la mente lo que es posible en las personas, en los proyectos, en las causas y en las empresas. La visión se produce cuando la mente relaciona posibilidad y necesidad, y por lo tanto, todo lo que ahora se puede demostrar que funciona, en el pasado fue sólo imaginado por personas que tuvieron **visión**. Los líderes efectivos ayudan a los asociados, asociadas y colaboradores de su organización a encontrar caminos y determinar la dirección y el rumbo de las acciones.

Disciplina es el esfuerzo necesario para alcanzar esa visión. Esto requiere abordar los hechos prácticos de la realidad y hacer lo que haga falta para que ocurran las cosas. La disciplina surge cuando la visión se une al compromiso. Los líderes efectivos facilitan y potencian la capacidad organizativa de los asociados, asociadas y colaboradores de su organización y administran los procesos de cambio.

Pasión es la fuerza de convicción y el impulso que sostiene la disciplina para alcanzar la visión. La pasión surge cuando la convicción de servir a grandes propósitos se superpone a los intereses y necesidades personales. Los líderes efectivos involucran y facultan a los asociados, asociadas y colaboradores de su organización, comparten poder con éstos y movilizan su compromiso.

Ética es el sentido moral interior de lo que es bueno y lo que es malo, el impulso hacia el sentido y la aportación. Es la fuerza que guía a la visión, la disciplina y la pasión. Por lo tanto, el **liderazgo transformador** se da cuando la **ética** gobierna la visión, la disciplina y la pasión, y se pone al servicio de la causa y de la gente. Un líder transformador tiene carácter y lo demuestra mediante sus hábitos y su integridad personal.

A continuación se describen brevemente los diferentes tipos de liderazgo:

Liderazgo pasivo: éste es el tipo tradicional, el liderazgo está dado por la posición que ejerce la persona en la organización [miembro del Consejo de Dirección, gerente, coordinador, entre otros], y por lo tanto, le confiere la responsabilidad y el poder de establecer las reglas, asegurar que éstas se cumplan y que se implementen las acciones planificadas en tiempo y forma haciendo un uso eficiente de los recursos.

Liderazgo negociador: este tipo de liderazgo también está dado por la posición que ejerce la persona en la organización [miembro del Consejo de Dirección, gerente, coordinador, entre otros], y por lo tanto, le confiere el poder de tomar decisión. Por eso las personas que ejercen estas posiciones normalmente establecen las reglas, toman las decisiones y planifican. Sin embargo, cuando este tipo de líder encuentra dificultades en su implementación y ejecución por falta de compromiso y pertenencia de las demás personas que conforman la organización [lo cual es una situación que comúnmente ocurre], entran a negociar con ellas. Esto normalmente se convierte en una transacción de recursos, prestigio, estatus, tiempo y compromisos, entre otros.

Liderazgo funcional: este tipo de liderazgo también está dado por la posición que ejerce la persona en la organización [miembro del Consejo de Dirección, gerente, coordinador, entre otros], y por lo tanto, le confiere el poder de tomar decisión, pero se logra un nivel de interacción funcional entre dirigentes fuertes e independientes, y asociados, asociadas y colaboradores seguidores, obedientes y dependientes. Por lo tanto, la organización alcanza un nivel de gestión socio-organizativa funcional. Sin embargo, éste no es un liderazgo que perdura y tampoco logra el nivel de pertenencia y compromiso por parte de los asociados y asociadas que requiere una organización para avanzar hacia su sostenibilidad social y económica, y contribuir al desarrollo humano de sus asociados y asociadas.



Gestión socio-organizativa de tipo funcional

Liderazgo motivador: contrario a los anteriores, no está dado por la posición o cargo que asumen las personas, sino por la cultura organizacional en la cual actúan quienes ejercen el liderazgo, con la intencionalidad proactiva de afirmar el valor y el potencial de los asociados y asociadas, así como de los colaboradores [personal gerencial y operativo contratado]. Esto permite conformar equipos de trabajo complementarios para lograr los objetivos y fines de la empresa asociativa rural, donde las capacidades y habilidades fuertes individuales no sólo se potencian, sino que compensan las debilidades, las cuales terminan por pasar a un segundo plano. El liderazgo motivador requiere de los tres atributos discutidos anteriormente: visión, disciplina y pasión.

Liderazgo transformador: como su nombre lo dice, este tipo de liderazgo no sólo motiva y estimula el trabajo en equipo por parte de los asociados, asociadas y colaboradores para avanzar hacia la sostenibilidad social y económica de las empresas asociativas rurales. Además de esto, genera una profunda influencia transformadora en ellos para lograr su total compromiso y pertenencia a la organización, de tal manera que ésta puede contribuir verdaderamente al desarrollo humano de sus asociados y asociadas. El liderazgo transformador se da cuando la ética gobierna la visión, la disciplina y la pasión, y se pone al servicio de la causa y de la gente. Por lo tanto, éste es el tipo de liderazgo que contribuye a cambiar su entorno, ya que

genera una mutua satisfacción de necesidades y, como resultado de esa interacción, el líder compromete a las personas con la acción convirtiéndolos de seguidores, a líderes y agentes de cambio.

Niveles de desarrollo de las capacidades socio-organizativas

Por **capacidades socio-organizativas** nos referimos al conjunto de recursos y aptitudes que tienen los asociados, asociadas y colaboradores, que los facultan y les permiten desempeñar acciones para la gestión socio-organizativa de sus empresas asociativas rurales. Entre estas capacidades, las siguientes se consideran esenciales para que los asociados, asociadas y colaboradores puedan participar de manera activa y consciente, independientemente de la posición que ejerzan en la organización:

1. Apropiar y poner en práctica los principios y la filosofía de los procesos organizativos.
2. Cumplir con normas, reglamentos y estatutos.
3. Acceder, procesar y analizar información.
4. Evaluar posibles alternativas y tomar decisiones.
5. Escuchar y comunicar efectivamente las opiniones, sugerencias y propuestas, internamente y con actores externos a la organización.
6. Ejercer un liderazgo transformador.
7. Solicitar y rendir cuentas sobre el uso y manejo de los recursos de la organización con transparencia.
8. Fiscalizar todas las acciones de la organización, y de ser necesario, proponer mejoras y participar en su implementación.
9. Evaluar la gestión socio-organizativa y empresarial de la organización, su desempeño, y los avances hacia el logro de los objetivos comunes y la realización de la visión socio-organizativa.

A partir de esto podríamos definir diferentes niveles en las capacidades socio-organizativas de los asociados, asociadas y colaboradores de una organización, lo cual será importante cuando se diseñen e implementen planes de formación que permitan avanzar hacia una gestión socio-organizativa incluyente y legítima. Para esto se propone categorizar las capacidades socio-organizativas de los asociados, asociadas y colaboradores en cinco niveles: capacidades socio-organizativas limitadas, básicas, funcionales, adecuadas y avanzadas. La caracterización de estos niveles se presenta en el *Cuadro 3*.

Cuadro 3. Caracterización de los diferentes niveles de fortalecimiento de las capacidades socio-organizativas

Capacidades	Limitadas	Básicas	Funcionales	Adecuadas	Avanzadas
Apropiar y poner en práctica los principios y la filosofía organizativa	Los principios y la filosofía no se conocen	Los principios y la filosofía son conocidos por los directivos	Los principios y la filosofía están apropiados por los directivos, y los socios y socias los conocen	Los principios y la filosofía están apropiados y se ponen en práctica	Los principios y la filosofía están apropiados y se ponen en práctica
Cumplir con normas, reglamentos y estatutos	Las normas, reglamentos y estatutos no se conocen	Las normas, reglamentos y estatutos son conocidos por los directivos	Las normas, reglamentos y estatutos se conocen pero se cumplen sólo a nivel de los directivos	Todos y todas conocen y cumplen las normas, reglamentos y estatutos	Todos y todas conocen y cumplen las normas, reglamentos y estatutos
Acceder, procesar y analizar información	No están desarrolladas	No están desarrolladas	Para recibir y procesar información	Para recibir y analizar información	Para acceder, procesar y analizar información
Evaluar posibles alternativas y tomar decisiones	No están desarrolladas	No están desarrolladas	Para identificar diferentes alternativas	Para evaluar diferentes alternativas	Para proponer y evaluar diferentes alternativas y tomar decisiones
Escuchar y comunicar efectivamente opiniones, sugerencias y propuestas	Limitadas a expresar las necesidades materiales	Limitadas a expresar necesidades en general	Para escuchar activamente la información recibida	Para escuchar y comunicar las ideas	Para escuchar, comunicar y proponer ideas
Ejercer un liderazgo transformador	Se espera que el liderazgo lo asuman los agentes externos	Se espera que el liderazgo lo asuman los directivos	Personas motivadas para desarrollar su liderazgo	Para ejercer un liderazgo motivador	Para ejercer un liderazgo transformador
Solicitar y rendir cuentas con transparencia	No están desarrolladas	No están desarrolladas	Para solicitar la rendición de cuentas	Para solicitar y rendir cuentas	Para solicitar y rendir cuentas de manera precisa, oportuna y clara
Fiscalizar y proponer mejoras	No están desarrolladas	No están desarrolladas	Para fiscalizar las acciones de la organización	Para fiscalizar y proponer mejoras	Para fiscalizar, proponer e implementar mejoras
Evaluar la gestión, desempeño y resultados de la organización	No están desarrolladas	No están desarrolladas	Para evaluar la gestión de la organización	Para evaluar la gestión y el desempeño	Para evaluar la gestión, desempeño y resultados

Capacidades socio-organizativas limitadas: en este nivel las personas involucradas en el proceso organizativo desconocen los principios y la filosofía de los procesos organizativos, así como las normas, reglamentos y estatutos de su organización. Esta situación puede originarse cuando los procesos organizativos son promovidos por un actor externo que no participa directamente de ellos [una ONG o el mismo Estado], el cual generalmente tiene como requisito organizar a grupos de productores para implementar una iniciativa de desarrollo específica [programas y proyectos de cooperación o desarrollo]. Como resultado de esto, la visión estratégica y los principios organizativos están marcados por la agenda del agente externo y la participación está motivada principalmente por la posibilidad de recibir beneficios de cualquier tipo [generalmente materiales]. Por lo tanto, las capacidades de comunicación están limitadas a expresar las necesidades materiales de los participantes.

En estos casos, lo más común es que se presenta un bajo sentido de pertenencia y compromiso con el proceso organizativo, se espera que el liderazgo lo asuman los agentes externos, y los participantes que asumen algún nivel de liderazgo lo hacen principalmente por su interés de acceder a los beneficios que puede traer el proyecto o programa. Este tipo de procesos organizativos muchas veces muere antes de llegar a su constitución en organizaciones formales reconocidas por la ley [cooperativas o asociaciones], o se constituyen formalmente sólo para cumplir con los requisitos de los proyectos o programas que los promueven, y por lo tanto, su existencia está limitada a la duración de la intervención externa.

Capacidades socio-organizativas básicas: en este nivel sólo los directivos conocen los principios y la filosofía de los procesos organizativos, así como las normas, reglamentos y estatutos de su organización, y por lo tanto, la elección de los órganos directivos se realiza conforme a lo establecido en estas normativas. Por otro lado, el liderazgo es ejercido de acuerdo con la posición que ocupan los asociados y asociadas en los cargos de dirección y por lo tanto, se espera que el liderazgo lo asuman los directivos que fueron elegidos.

Ahora bien, dado que los asociados y las asociadas no conocen ni han recibido formación sobre los principios y la filosofía organizativa, son los líderes y colaboradores [si es el caso] quienes participan de los procesos de definición estratégica de la organización [visión, misión y objetivo], mientras que los asociados y asociadas tienen dificultades para comunicarse, ya que sus capacidades están limitadas a expresar las necesidades que tienen. Todo esto resulta en la limitada participación de los individuos en las actividades que promueve la organización.

Por su parte, los líderes electos y el personal se limitan a informar unilateralmente sobre las decisiones tomadas, la gestión desarrollada y los resultados logrados. Es así como los espacios de participación se limitan a los establecidos en las normativas: Asamblea ordinaria de asociados y asociadas [o de delegados y delegadas] y asambleas extraordinarias.

Capacidades socio-organizativas funcionales: en este nivel los asociados y asociadas conocen los principios y la filosofía de los procesos organizativos, así como las normas, reglamentos y estatutos de su organización, pero sólo los directivos han apropiado estos principios y filosofía y cumplen con las normativas. La capacidad de los asociados y asociadas de reflexionar sobre los principios y la filosofía de los procesos organizativos es aún limitada, pero ya existe una mayor consciencia sobre el proceso organizativo, por lo tanto, los directivos son electos considerando su nivel de participación en los diferentes espacios de la organización y su formación.

Por otro lado, los asociados y asociadas han tenido la oportunidad de participar en procesos de formación básica, por lo que ya están en capacidad de escuchar activamente, procesar información e identificar diferentes alternativas para solucionar una situación problemática. Esta formación básica los motiva a trabajar en el desarrollo de su liderazgo, solicitar la rendición de cuentas, fiscalizar las acciones de la organización y evaluar su gestión. De esta manera, los asociados y asociadas participan en la definición

colectiva de la visión, misión y objetivos de la organización; no obstante, los directivos son los que definen, a partir de su influencia en el colectivo, los elementos principales de dicha visión, misión y objetivos organizativos.

Cuando las capacidades socio-organizativas de los asociados y asociadas están en este nivel, la organización funciona bien y existen las estructuras directivas definidas en las normas. Sin embargo, aunque los procesos de formación empiezan a ampliarse a un mayor número de asociados y asociadas en respuesta a las inquietudes que nacen del colectivo, los procesos de información y participación son aún deficientes y limitados.



Gestión socio-organizativa de tipo activa

Capacidades socio-organizativas adecuadas: en este nivel los directivos [electos por el colectivo] han propiciado espacios de formación amplia y de reflexión para el resto de los asociados y asociadas. Por tanto, éstos se han apropiado y ponen en práctica los principios y la filosofía de los procesos organizativos, y conocen y cumplen con las normas, reglamentos y estatutos establecidos por el colectivo.

Los asociados y asociadas han tenido la oportunidad de participar en procesos de formación, por lo que ya están en capacidad de escuchar activamente y comunicar claramente sus ideas, recibir, procesar y analizar información e identificar y evaluar diferentes alternativas para solucionar una situación problemática. Esta formación les permite ejercer un liderazgo motivador, solicitar y rendir cuentas, fiscalizar las acciones de la organización y proponer mejoras, así como evaluar su gestión y desempeño. Esto permite que exista

motivación para participar e incidir en la organización, y por lo tanto, los objetivos, la visión y la misión han sido definidos con la participación de una gran mayoría de asociados y asociadas, y son representativos.

A partir de lo anterior, los asociados y asociadas conforman estructuras de dirección y trabajo a nivel territorial que sirven para garantizar la formación incluyente de la mayoría de ellos, e ir desarrollando las capacidades para garantizar el relevo de los liderazgos. En este nivel de capacidades empiezan a definirse estructuras de trabajo territoriales que son cada vez más funcionales, y los espacios de participación son incluyentes y motivados por los líderes.



Gestión socio-organizativa de tipo incluyente y legítima

Capacidades socio-organizativas avanzadas: en este nivel los asociados y asociadas cuentan con gran motivación, sentido de pertenencia y compromiso con su organización, ya que están apropiados y ponen en práctica los principios y la filosofía de los procesos organizativos; además, conocen y cumplen con las normas, reglamentos y estatutos establecidos por el colectivo.

Los asociados, asociadas y colaboradores ejercen un liderazgo transformador que es implementado desde la base, por eso el nivel de compromiso con el colectivo es alto. Periódicamente los asociados y asociadas participan en procesos de formación, por lo que han desarrollado sus capacidades para buscar, acceder, procesar y analizar información, así como para identificar, proponer y evaluar diferentes alternativas de solución, y con base en esto, tomar decisiones. Por lo tanto, participan en la definición de los aspectos estratégicos para la gestión socio-organizativa y empresarial de su organización.

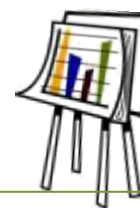
Los asociados y asociadas también han desarrollado sus capacidades y habilidades para escuchar activamente, así como para comunicar y aportar ideas de manera efectiva; rendir cuentas de manera precisa, oportuna y clara; fiscalizar, proponer e implementar mejoras en las acciones que desarrolla su organización, y evaluar la gestión y desempeño de ésta, así como los resultados que ha logrado. Todo esto le permite a la organización avanzar hacia una gestión socio-organizativa incluyente y legítima, y generar un compromiso colectivo con el desarrollo humano de cada socio y socia, de los colaboradores y sus respectivas familias.

Como dijimos anteriormente, el modelo de gestión organizacional de una empresa asociativa rural está determinado, en gran medida, por la **génesis del proceso organizativo**, así como por los eventos que se dieron a lo largo de la historia de la organización. Una vez que se analizó en profundidad la génesis y la historia de la organización, el siguiente paso es evaluar el **tipo actual de gestión socio-organizativa** de la empresa asociativa rural.

Para esto, como se discutió más arriba [ver el *Cuadro 2*], es importante analizar el tipo de participación y el tipo de liderazgo que mejor describe a la organización, así como el nivel actual de las capacidades socio-organizativas de los asociados, asociadas y colaboradores [personal gerencial, administrativo y técnico contratado] de la empresa asociativa rural. Esto puede hacerse [idealmente] a partir del proceso de autoevaluación facilitada desarrollado por la organización mediante la aplicación de la metodología propuesta en la Guía 1 de esta serie (Gottret *et al.*, 2011), particularmente del área de evaluación 4 que está enfocada en la fortaleza de los procesos organizativos.

Herramienta 2

Evaluación de la gestión socio-organizativa



Objetivo: Evaluar el tipo actual de gestión socio-organizativa con base en el análisis del tipo de participación y del tipo de liderazgo que mejor describe a la organización, así como del nivel actual de las competencias socio-organizativas de los asociados, asociadas y colaboradores [personal gerencial, administrativo y técnico contratado] de la empresa asociativa rural.

- Utilidad:**
- Contribuye a fortalecer las competencias socio-organizativas de los participantes a partir de la construcción y reflexión colectiva sobre los conceptos claves relacionados a los tipos de gestión socio-organizativa.
 - Permite analizar el **tipo de participación** que predomina en la organización e identificar alternativas de acción para avanzar hacia una **participación activa y consciente**.
 - Permite analizar el tipo de liderazgo que predomina en la organización e identificar alternativas de acción para avanzar hacia un **liderazgo transformador**.
 - Facilita la evaluación del nivel de **competencias socio-organizativas** de los asociados, asociadas, y colaboradores [personal gerencial, administrativo y técnico contratado] de la empresa asociativa rural, para diseñar un plan de fortalecimiento de competencias que permita alcanzar un nivel de **competencias socio-organizativas avanzadas**.
 - A partir de lo anterior, ayuda a determinar el **tipo actual de gestión socio-organizativa** de la empresa asociativa rural y a plantear alternativas de acción para avanzar hacia una **gestión socio-organizativa incluyente y legítima**.

Pasos para la aplicación:

Revisión y apropiación de conceptos clave [30 minutos]

1. La persona facilitadora debe preparar con anticipación tarjetas con las siguientes preguntas:
 - ¿Qué elementos definen el **tipo de gestión socio-organizativa**?
 - ¿Qué entendemos por **participación**?
 - ¿Cómo evaluaríamos la **calidad de la participación**?
 - ¿Qué entendemos por **liderazgo** y quiénes lo ejercen en la organización?
 - ¿Qué características identifican a **un líder**?
 - ¿Qué tipos de **liderazgo existen**?
2. De igual manera, la persona facilitadora debe preparar una presentación con los conceptos e imágenes que se presentan en la guía sobre:
 - Los elementos que definen los tipos de gestión socio-organizativa
 - ¿Qué es liderazgo? ¿Cuáles son los atributos que debe desarrollar un líder? ¿Qué tipos de liderazgo existen?
 - ¿Qué es participación? ¿Qué características debe tener la participación para que sea efectiva? ¿Qué tipos de participación podemos observar?
3. Una a la vez, la persona facilitadora debe presentar a los participantes la tarjeta con cada pregunta y pedirles a 3 ó 4 de ellos que con sus palabras intenten responder a la misma. Quien

está facilitando el ejercicio escribe las ideas en un papelógrafo o en tarjetas frente a los participantes.

4. La persona facilitadora realiza la presentación preparada con anticipación complementando las ideas planteadas por los participantes y haciendo uso de ejemplos, si es necesario.

Análisis del liderazgo y transparencia [60 minutos]

5. La persona facilitadora explica el método de árbol de problemas, enfocándose en explicar claramente qué es un problema central, qué es una causa principal y qué son causas secundarias, así como qué es un efecto directo y qué es un resultado. Para que los participantes entiendan mejor, puede usar un ejemplo.
6. Los participantes deben volver a formar los mismos grupos que trabajaron la herramienta 1.
7. Los grupos deben de retomar los resultados de la **Autoevaluación Facilitada** en la sub-área 4.2 sobre *Liderazgo y Transparencia*, realizada como aplicación de la Guía 1 (Gottret *et al.*, 2011), y hacer una lluvia de ideas sobre las razones por las que la organización no tiene un puntaje de 5 [el puntaje máximo] en esta sub-área. Cada una de estas razones se pone en una tarjeta **verde**, teniendo cuidado de escribir sólo una razón por tarjeta.
8. Se discuten cada una de estas razones hasta llegar a un consenso sobre cuál de ellas es la razón central para que la organización se encuentre en el nivel de liderazgo y transparencia identificado. Esta razón se define en forma clara y concertada como el problema central, se escribe en una tarjeta de color **amarillo** y se coloca en el tronco de un árbol que se puede dibujar en una pizarra o sobre papelógrafos, como se muestra en la siguiente figura:

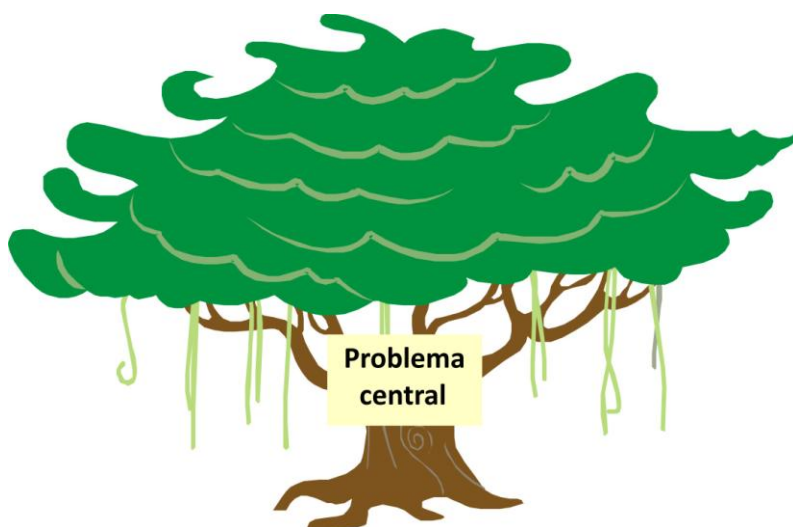


Figura 6. Identificación del problema central

9. Luego se pasa a la identificación de las causas que llevaron a la organización a tener que enfrentar este problema. Para esto se le pregunta a los participantes por las causas del problema, es decir, qué lo origina. Las ideas que aportan los participantes se apuntan en tarjetas de color **rosado** y se pegan, sin ningún orden específico, debajo del problema central hasta que se agoten las sugerencias. Al llegar a este punto se trabaja en relacionar las causas entre sí para determinar la causa principal y las causas secundarias por las que se da el problema central, como se muestra en la siguiente figura:

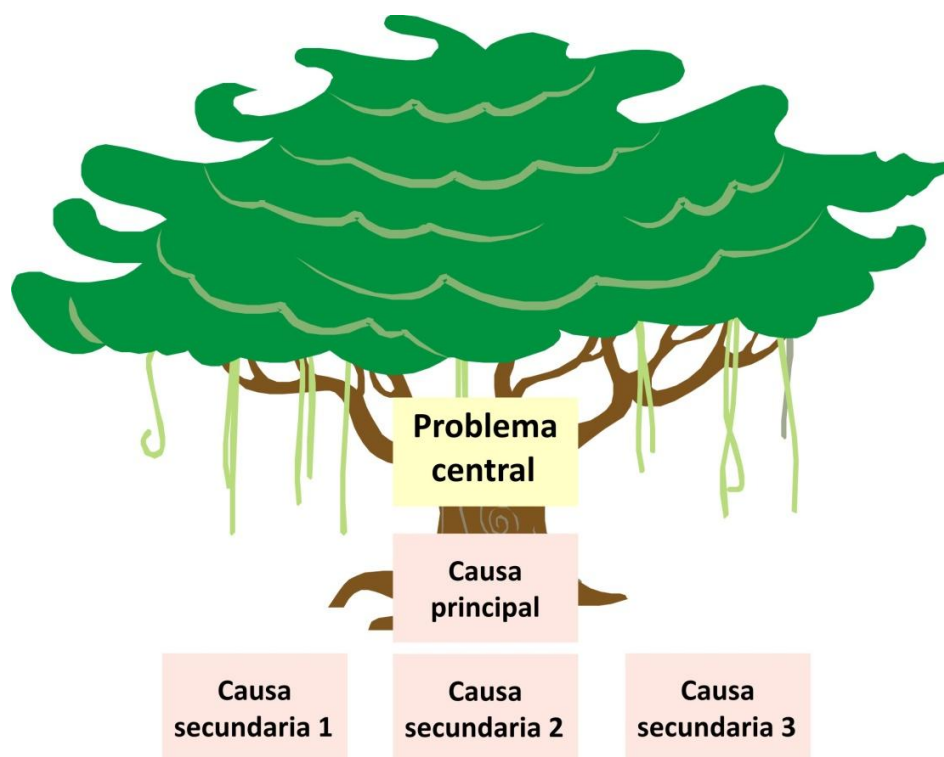


Figura 7. Identificación de las causas del problema

10. Luego se pasa a la identificación de los efectos de este problema central de liderazgo y transparencia. Para esto se le pregunta a los participantes sobre las consecuencias que le trae este problema a la organización. Las ideas aportadas por los participantes se apuntan en tarjetas de color **azul** y se pegan, sin ningún orden específico, encima del problema central hasta que se agoten las sugerencias. Al llegar a este punto se trabaja en relacionar los efectos entre sí para determinar los efectos directos que trae el problema central y su resultado actual, como se muestra en la siguiente figura:

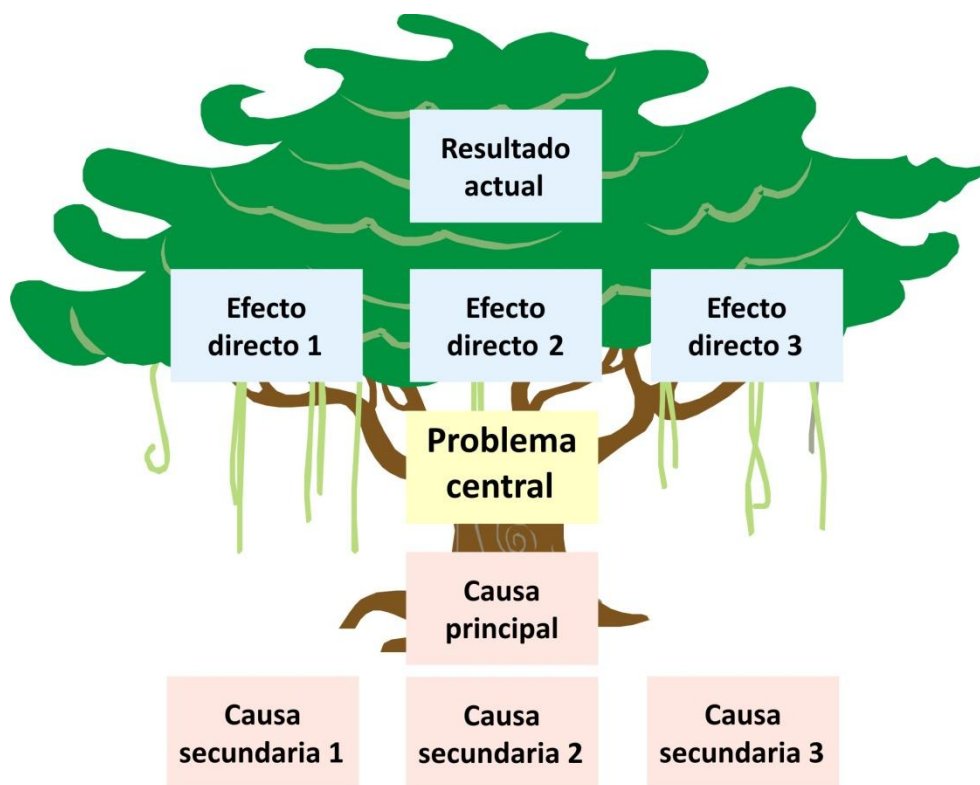


Figura 8. Identificación de los efectos del problema y su resultado actual

11. Al finalizar el análisis en profundidad sobre los problemas de liderazgo y transparencia que está enfrentando la organización y los efectos que esto tiene, se retoman las descripciones de los diferentes **tipos de liderazgo** [pasivo, negociador, funcional, motivador y transformador] que se encuentran en esta guía metodológica [ver páginas 42-46], y se elige el que más se acerca a la situación actual de la organización.

Análisis de la representatividad y transparencia [60 minutos]

12. Se deben retomar los resultados de la **Autoevaluación Facilitada** en la sub-área 4.1 sobre *Participación y Representatividad*, realizada como aplicación de la Guía 1 (Gottret *et al.*, 2011), y hacer una lluvia de ideas sobre las razones por las que la organización no tiene un puntaje de 5 [el puntaje máximo] en esta sub-área. Cada una de estas razones se pone en una tarjeta **verde**, teniendo cuidado de escribir sólo una razón por tarjeta.
13. Se discuten cada una de estas razones hasta llegar a un consenso sobre cuál de ellas es la razón central para que la organización se encuentre en el nivel de participación y representatividad identificado. Esta razón se define en forma clara y concertada como el problema central, se escribe en una tarjeta de color **amarillo**, y se coloca en el tronco de un árbol que se puede

dibujar en una pizarra o sobre papelógrafos. Después se sigue el mismo procedimiento para determinar la causa principal y las causas secundarias, así como los efectos directos y el resultado actual de este problema central de participación y representatividad.

14. Al finalizar el análisis en profundidad sobre los problemas de participación y representatividad que está enfrentando la organización y los efectos que esto tiene, se retoman las descripciones de los diferentes **tipos de participación** [pasiva, consultiva, funcional, activa, y activa y consciente] presentados en esta guía metodológica [ver páginas 39-42], y se elige el que más se acerca a la situación actual de la organización.

Evaluación del tipo actual de gestión socio-organizativa [15 minutos]

15. Una vez concertados los tipos de participación y liderazgo que en la actualidad describen mejor a la organización, se pasa a determinar el **tipo actual de gestión socio-organizativa**, utilizando el *Cuadro 2* que se presenta en esta guía metodológica [ver página 39]. Si el tipo de participación y el tipo de liderazgo actuales, concertados por los participantes, no corresponden al mismo **tipo de gestión socio-organizativa**, se toma el del nivel más bajo.

Análisis de las competencias socio-organizativas actuales [15 minutos]

16. De acuerdo con el **tipo actual de gestión socio-organizativa** de la organización, podemos inferir, a partir del *Cuadro 2* [ver página 39], el nivel de **competencias socio-organizativas** [limitadas, básicas, funcionales, adecuadas y avanzadas] de los asociados, asociadas y colaboradores de la empresa asociativa rural.
17. De acuerdo con el nivel de capacidades socio-organizativas en las que se encuentra la organización, se les explica a los participantes lo que implica este nivel de capacidades con base en el *Cuadro 3* [ver página 47] y su respectiva descripción. Los participantes analizan la situación actual y llegan a un consenso sobre la descripción correcta para la organización del nivel en el que se encuentra.
18. Con base en el resultado anterior, se realiza una lluvia de ideas sobre las razones por las que las **capacidades socio-organizativas** se encuentran en este nivel. Cada una de estas ideas se pone en una tarjeta **verde**, teniendo cuidado de escribir sólo una razón por tarjeta. Una alternativa, si no hay tarjetas, es que el cofacilitador o la cofacilitadora vaya escribiendo estas razones en una pizarra.
19. Se discuten cada una de estas razones hasta llegar a un consenso sobre cuál de ellas es la razón central para que la organización se encuentre en el nivel de capacidades socio-organizativas identificado. Esta razón se define en forma clara y concertada como el problema central, se escribe en una tarjeta de color **amarillo**, y se coloca en el tronco de un árbol que se puede dibujar en una pizarra. Después se sigue el mismo procedimiento para determinar las causas primarias y secundarias, así como los efectos primarios y secundarios que tienen lugar en la organización debido al nivel actual de capacidades socio-organizativas con que cuentan los asociados, asociadas y colaboradores.

Precauciones y comentarios:

- Se debe asegurar tener cortadas suficientes tarjetas en forma rectangular y de los colores especificados en el ejercicio [verde, amarillo, rosado y azul] con anticipación. De igual manera, asegurar que se cuenta con suficientes marcadores para que los participantes escriban sus ideas, y con dos pizarras o caballetes donde se hayan dibujado los árboles de análisis.
- Muchas veces determinar *qué es causa de qué, cuál es el problema central y cuál es el efecto de este problema*, puede ser confuso para los participantes, ya que este análisis requiere de lógica. Por lo tanto, es muy importante que el facilitador o la facilitadora entienda muy bien esta lógica, explique la metodología con paciencia antes y durante el ejercicio, y siempre esté ayudando a buscar claridad sobre qué es una causa de qué, cual es el problema central y qué es un efecto de esto.
- El cofacilitador o la cofacilitadora debe asegurar que todos y todas los y las participantes entiendan y participen en el ejercicio, y debe tomar notas para luego documentar los resultados.

Ejemplo de aplicación del Paso 2:

Para el paso 2 de la guía metodológica, a manera de ejemplo, mostramos el trabajo desarrollado por una asociación de productores que participó del segundo ciclo de aprendizaje de la Alianza de Aprendizaje.

Los puntajes más bajos de la organización en su autoevaluación sobre *Liderazgo y Transparencia* fueron para los indicadores 4.2.2 y 4.2.5. Los socios y socias reconocen que no existe rotación en el liderazgo y que la mayoría no están dispuestos a asumir compromisos y cargos dentro de las estructuras directivas. En el figura 9, se muestra el árbol de problemas con el problema central identificado, su causa principal, sus causas secundarias, los efectos directos y el resultado de esta situación. La organización se ubicó en un tipo de liderazgo negociador.

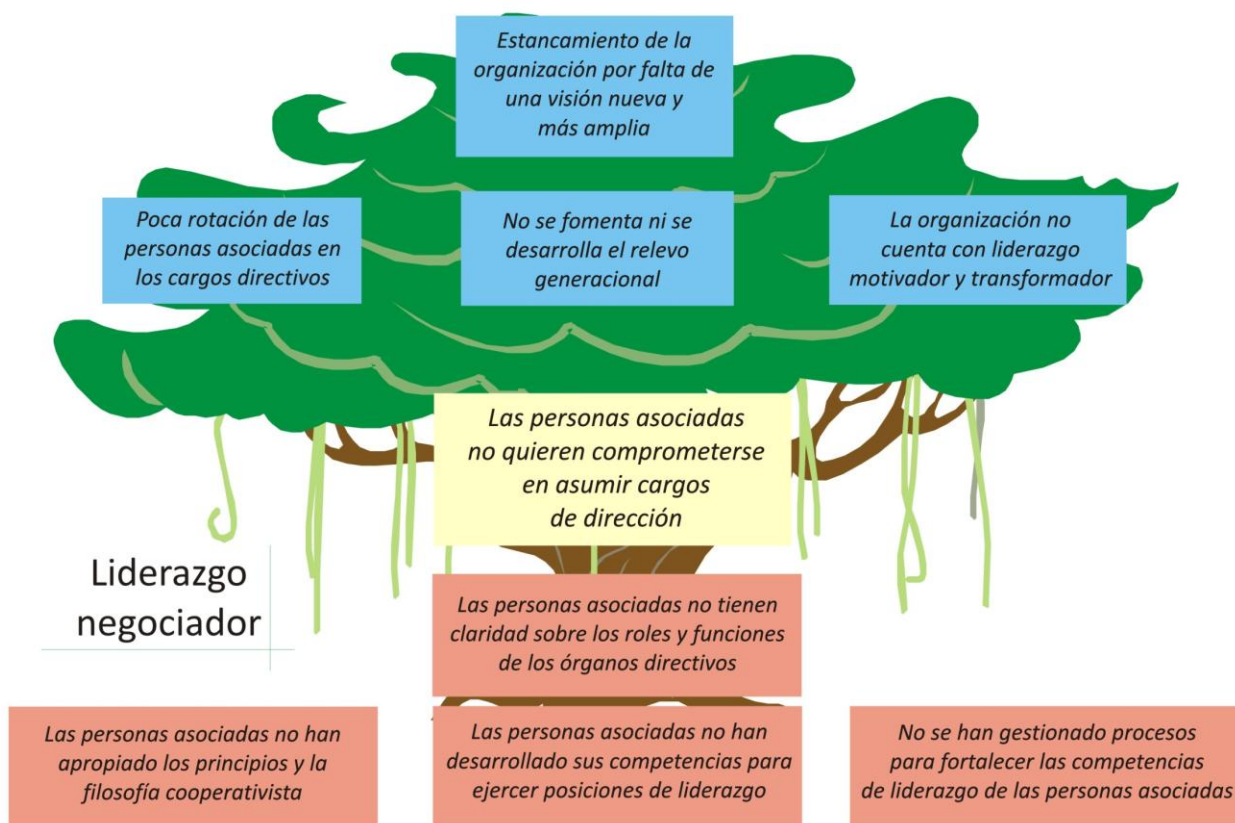


Figura 9. Análisis de causas y efectos: liderazgo y transparencia

Los puntajes más bajos de la organización en su autoevaluación sobre *Participación y Transparencia* fueron para los indicadores 4.1.3, 4.1.4 y 4.1.5. Los socios y socias reconocen que aunque la mayor parte de las decisiones se les consultan, éstas no se construyen colectivamente y esto provoca que sientan que sus

intereses no están totalmente representados en la gestión de la organización. En la figura 10, se muestra el árbol de problemas con el problema central identificado, su causa principal, sus causas secundarias, los efectos directos y el resultado de esta situación. La organización se ubicó en un tipo de participación funcional.

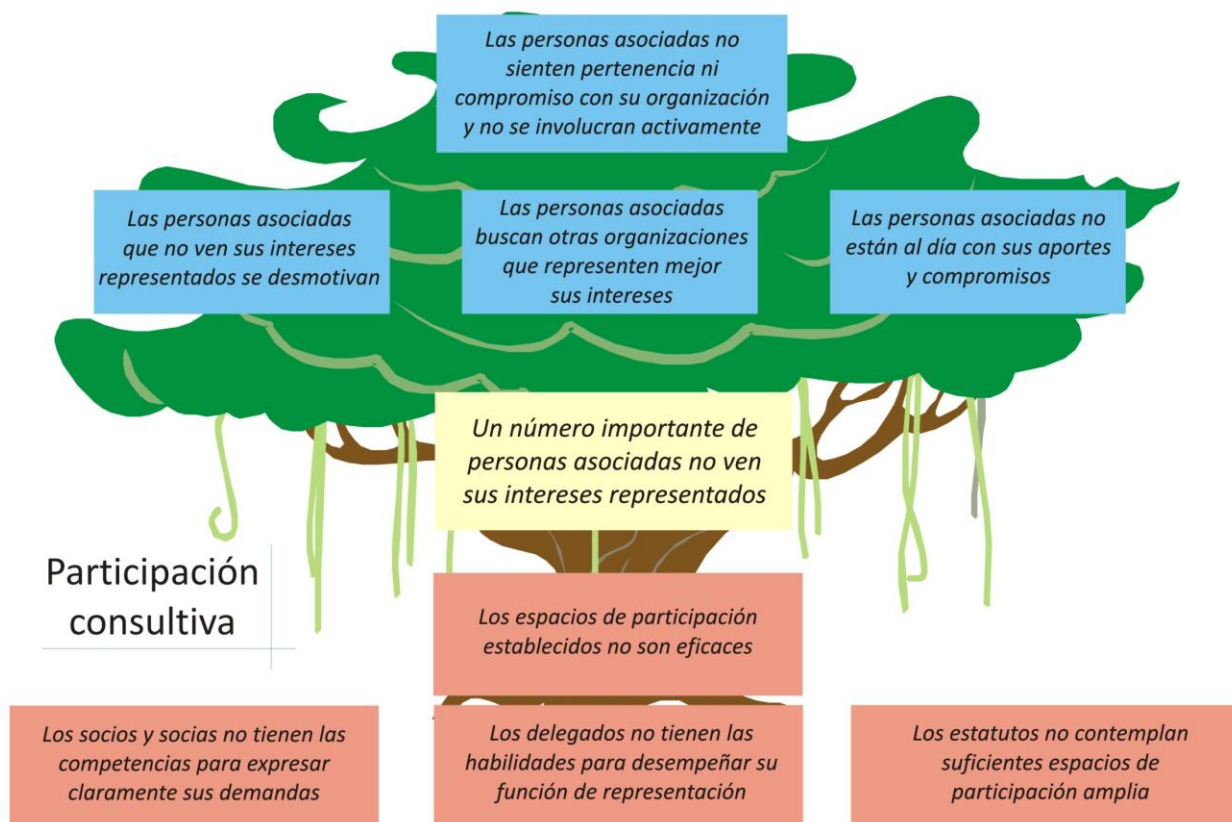


Figura 10. Análisis de causas y efectos: participación y transparencia

Como la organización se ubicó en un tipo de participación funcional y en un liderazgo negociador, no fue posible establecer una relación directa a su tipo de modelo de gestión socio-organizativa, por tanto se ubicaron en una gestión socio-organizativa de tipo consultiva. Por tanto, la organización tendría un tipo de participación funcional, un tipo de liderazgo negociador, y unas capacidades socio-organizativas básicas, estos dos últimos aspectos deben de priorizarse a la hora de acordar las actividades del plan de fortalecimiento que se construye en los pasos 3 y 4 de esta metodología.

Para realizar el árbol de problemas de las competencias socio-organizativas, el grupo partió de su nivel de competencias actuales, y a partir de reflexionar sobre la descripción de éstas identificaron: el problema central, su causa principal, sus causas secundarias, los efectos directos y el resultado de esta situación. En la figura 11, se muestra el árbol de problemas de las competencias socio-organizativas.

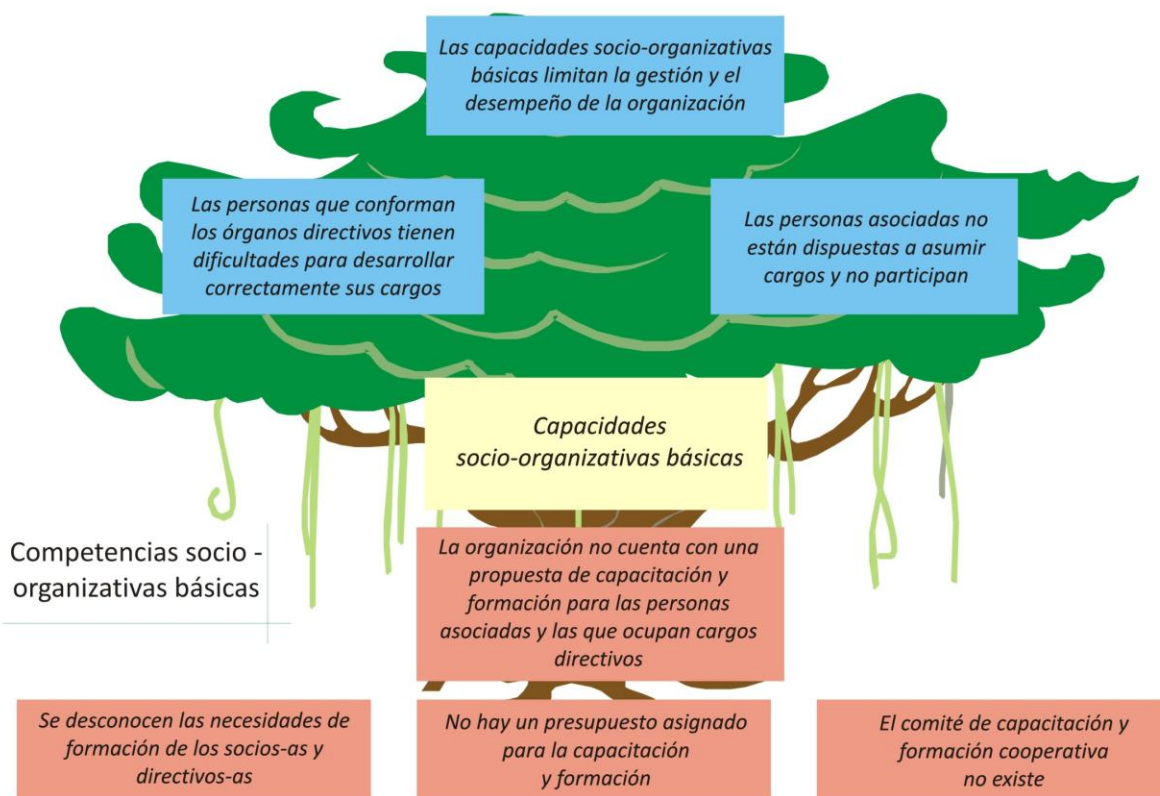


Figura 11. Análisis de causas y efectos: competencias socio-organizativas

Paso 3

Construcción de la visión socio-organizativa y concertación de principios y valores

Conceptos clave

Como se puede observar de manera esquemática en la Figura 12, los procesos de cambio que buscan transformar una organización para avanzar hacia una gestión socio-organizativa de tipo incluyente y sostenible requieren:

- Definir y concertar la visión socio-organizativa de manera que las personas asociadas y colaboradores de la organización clarifiquen el propósito de dicha visión para luego encontrar caminos y determinar la dirección y el rumbo de sus acciones.
- Revisar las prácticas socio-organizativas y proponer cómo mejorarlas de manera que permitan generar la pertenencia y el compromiso por parte de personas asociadas y colaboradores para llevar esta visión socio-organizativa a la realidad.
- Diseñar un plan de formación de competencias socio-organizativas en las personas asociadas y colaboradores, el cual permita liberar sus talentos de manera que se genere en ellos la fuerza de convicción y el impulso junto con la disciplina que se requieren para alcanzar la visión.
- Establecer un conjunto de principios que sustenten el accionar de la organización, de manera que la ética en las personas asociadas y colaboradores gobierne y guíe su visión, disciplina y pasión, y los ponga al servicio de la causa y de la gente.



Figura 12. Condiciones para avanzar hacia una gestión socio-organizativa de tipo incluyente y sostenible

La visión socio-organizativa

El término visión surge en el marco de la planificación empresarial y se define como la idealización del futuro de la empresa. La visión es importante en una empresa porque clarifica su propósito. Cuando las

personas que la conforman tienen claridad sobre lo que se quiere construir a futuro es posible enfocar su trabajo, así como su capacidad de dirección y ejecución hacia el logro de la visión de manera constante (Siliceo y González, 1994). Este concepto está delimitado al ámbito empresarial, y usualmente los procesos de planificación estratégica emprendidos por una gran mayoría de las empresas asociativas rurales han estado influenciados por este tipo de conceptos con sesgo empresarial.

Sin embargo, como se mencionó antes, una empresa asociativa rural posee dos dimensiones: una relacionada con su **gestión socio-organizativa** y otra relacionada con su **gestión empresarial**. Esto implica que es indispensable que las personas asociadas y colaboradores tengan claridad sobre su visión en términos socio-organizativos y en términos empresariales.

Por tanto, la **visión socio-organizativa** de una empresa asociativa rural debe ser construida colectivamente y expresarse en forma corta y clara cómo las personas asociadas se ven, en un futuro próximo, en términos de su desarrollo humano, en el cumplimiento de los principios socio-organizativos para alcanzar el nivel de desarrollo esperado, así como en el tipo de participación y liderazgo hacia el cual desean avanzar, y el nivel de competencias socio-organizativas que quieren alcanzar en sus directivos y personas asociadas.

Los principios organizativos

En las empresas asociativas rurales los **principios organizativos** son el conjunto de normas básicas que han sido adoptadas [de otras ya existentes] o definidas por todas las personas asociadas para guiar su comportamiento individual y el comportamiento del colectivo. Estos principios están presentes de forma permanente inspirando y motivando el desempeño y propiciando la pertenencia y el compromiso de las personas asociadas y colaboradores con los objetivos y metas de la organización.

Los **principios organizativos** se retoman en las normas, reglamentos y estatutos internos de las empresas asociativas rurales. Idealmente, su cumplimiento debe estar basado en la motivación que genera la búsqueda del bienestar y el desarrollo del colectivo, y no en el temor a las sanciones que puedan originarse por su incumplimiento.

Dado que los principios organizativos sustentan el accionar de la organización, y por lo tanto, de las personas asociadas y colaboradores, éstos se establecen para ser cumplidos. Para lograrlo es importante que cada persona asociada y la persona colaboradora se identifiquen y comprometa con estos principios, de manera que todos y todas se sientan responsables por su cumplimiento. Con el tiempo, estos principios pueden irse redefiniendo en la medida en que la organización avanza en el logro de sus objetivos y metas y se plantea nuevos y más ambiciosos retos relacionados con el desarrollo del colectivo.

En el caso de las cooperativas [una de las formas jurídicas más comunes que toman las empresas asociativas rurales], se ha definido un conjunto de siete principios de carácter universal, los cuales se listan a continuación:

Primer principio:

Adhesión abierta y voluntaria

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser asociadas, sin discriminación social, política, religiosa, étnica o de género.

Segundo principio:

Control democrático por parte de las personas asociadas

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por las personas asociadas, las cuales participan activamente en la definición de sus políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres seleccionados para representar y administrar las cooperativas son responsables ante los socios y socias, quienes tienen igual derecho al voto (un socio = un voto) en las cooperativas de primer grado. Las cooperativas de segundo y tercer grado se organizan también mediante procedimientos democráticos.

Tercer principio:

Participación económica de las personas asociadas

Las personas asociadas contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y administran dicho capital en forma democrática. Por lo menos una parte de dicho capital es propiedad común de la cooperativa. Normalmente, las personas asociadas reciben una retribución limitada, si es que la hay, sobre el capital aportado. Por otro lado, las personas asociadas asignan el porcentaje distributable de los excedentes a todos o alguno de los siguientes fines:

1. Su beneficio, mediante la distribución de excedentes en proporción a sus operaciones con la cooperativa.
2. El apoyo a otras actividades aprobadas por ellos mismos, generalmente la provisión de servicios a las personas asociadas y sus familias, o el desarrollo de actividades en pro de las comunidades donde se encuentran estas organizaciones.
3. La capitalización de su cooperativa mediante la posible creación de reservas las cuales podrían ser, en su totalidad o en parte, indivisibles.

Cuarto principio:

Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus asociados y asociadas. Si entran en acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si obtienen capital de fuentes externas, lo hacen de forma que aseguren el control democrático por parte de las personas asociadas y mantengan la autonomía de la cooperativa.

Quinto principio:

Educación, capacitación e información

Las cooperativas brindan educación y capacitación a sus asociados y asociadas, a sus dirigentes electos, a sus gerentes y a sus empleados y empleadas, para que puedan contribuir eficazmente al desarrollo de su organización. Por otro lado, informan al público en general, especialmente a los jóvenes, a los líderes de la comunidad y a los medios de opinión, en torno a la naturaleza y a los beneficios del cooperativismo.

Sexto principio:

Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas les sirven a sus asociados y asociadas en forma más eficaz y fortalecen el movimiento cooperativo al trabajar de forma integrada mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Séptimo principio:

Responsabilidad social

Las cooperativas trabajan para lograr el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus asociados y asociadas.

Los valores organizativos

Los **valores organizativos** son un conjunto de creencias fundamentales que nos orientan y ayudan para preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. Por tanto, los valores organizativos se expresan en pensamientos, conceptos e ideas, pero lo más importante es que se evidencian a través de comportamientos y actitudes de las personas que integran una determinada organización, por lo que son la base a partir de la cual se construye la forma de vivir y relacionarse en el colectivo.

Los **valores organizativos**, al ser aceptados y practicados, permiten regular la conducta individual de cada una de las personas asociadas para el bienestar colectivo y una convivencia armoniosa. Es el comportamiento y las actitudes mínimas que los demás miembros de la organización esperan de nosotros. Estos **valores** se retoman en las normas, reglamentos y estatutos internos de las empresas asociativas rurales.

Una empresa asociativa rural debe especificar sus **valores organizativos**. Estos, en un principio, deben ser identificados y acordados por los asociados y asociadas fundadores, así como también deben compartirse con cada nuevo socio y socia que integre la organización, e idealmente deben analizarse, reflexionarse y actualizarse colectivamente [considerando el nivel de desarrollo que la organización va alcanzando, los retos futuros y los cambios de contexto].

En el caso de las cooperativas [una de las formas jurídicas que pueden tomar las empresas asociativas rurales], la "Declaración de Identidad Cooperativa" hecha por la Alianza Cooperativa Internacional, ACI, en septiembre de 1995, expresa en su primera oración lo siguiente: *"Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad"*. Tanto los precursores como los fundadores del Cooperativismo creyeron y practicaron una serie de virtudes denominadas valores éticos, que han sido tradicionalmente guías morales de comportamiento para los cooperadores en sus relaciones económicas y sociales al interior de la cooperativa: Honestidad y transparencia; responsabilidad social y preocupación por los demás.

Fernandez¹⁴ [2008], elabora una precisión sobre los valores cooperativos que a continuación compartimos:

Ayuda Mutua: Se da la "ayuda mutua" cuando dos o más personas se socorren y cooperan entre sí para lograr las metas individuales o colectivas propuestas.

Responsabilidad: La "responsabilidad" es la obligación de responder por los propios actos. Es también garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Democracia: En el cooperativismo hay "democracia" cuando los(as) asociados(as) mantienen el control de la cooperativa participando activamente en la toma de decisiones en asambleas generales, en órganos sociales a través de sus representantes o en otros espacios de poder.

Igualdad: Consiste en ofrecer el mismo trato y condiciones de desarrollo a cada asociado(a) sin discriminación de género, etnia, clase social, credo y capacidad intelectual o física.

Equidad: La "equidad" se refiere a la noción de justicia de dar a cada cual lo que se merece o ha ganado según sea su grado de participación o aporte y reconociendo sus condiciones y características especiales. Es decir, tomando en cuenta la diferencia.

Solidaridad: Es la adhesión libre y voluntaria a una causa o empresa creando una relación humana de mutuo apoyo donde la felicidad particular depende de la felicidad colectiva. Es entonces la comunidad de intereses, sentimientos y propósitos.

Honestidad: Es la honradez, la dignidad y la decencia en la conducta de los(as) asociados(as). La persona honesta es incapaz de robar, estafar o defraudar.

¹⁴ Gustavo Fernández, Ejecutivo en Comunicación – Instituto Nacional de Fomento Cooperativo [INFOCOOP], Costa Rica.

Transparencia: En una cooperativa hay “transparencia” cuando la información es administrada entre asociados(as) y dirigentes de manera clara, veraz y oportuna. En la base de la transparencia está la confianza, la comunicación y la franqueza. Se oponen a ella el encubrimiento y el engaño.

Responsabilidad Social: En el cooperativismo la “responsabilidad social” se vincula al compromiso con el desarrollo de la comunidad. Por ello las cooperativas son agentes activos en la generación de empleo y en la justa distribución de la riqueza.

Preocupación por los demás: Hasta no lograr el bienestar material y espiritual de las personas que le rodean, el cooperativista auténtico estará en una condición de inquietud o desasosiego, buscando soluciones a los problemas sociales. Eso es “preocupación por los demás”.

Herramienta 3

Construcción de la visión socio-organizativa y concertación de los principios organizativos



Objetivo: Apoyar a las personas asociadas y colaboradores de las empresas asociativas rurales a definir de manera participativa sus principios, valores y su visión socio-organizativa, a partir del análisis y la reflexión sobre el balance entre la gestión socio-organizativa y la gestión empresarial.

Utilidad: - Apoya a las personas asociadas y colaboradores de las empresas asociativas rurales a definir [o redefinir] y concertar los principios y valores de la organización.

- Apoya a las personas asociadas y colaboradores de empresas asociativas rurales a construir [o revisar y ajustar] su visión socio-organizativa.

Pasos para la aplicación:

Revisión y apropiación de conceptos clave (30 minutos)

1. La persona facilitadora debe preparar con anticipación tarjetas o papelógrafos con los conceptos claves en forma de pregunta:
 - ¿Qué es un principio?
 - ¿Qué es un **valor**?
 - ¿Cuál es la correspondencia entre un principio y un valor?

2. La persona facilitadora debe poner cada pregunta, una a la vez, frente a todos los participantes y pedirles que con sus palabras o a partir de ejemplos intenten responder las preguntas. La persona facilitadora va escribiendo las respuestas en un papelógrafo o en tarjetas.
3. Cuando hayan suficientes ideas para construir el concepto, la persona facilitadora deberá, usando ejemplos y el concepto que se presenta en la guía, hacer una reflexión y conclusión para cada uno de los conceptos.

Definición y concertación de los principios organizativos

4. Para este punto la persona facilitadora retomará el concepto de *principios organizativos* construido anteriormente con el grupo, y utilizará como ejemplo los principios universales del cooperativismo [ver páginas 63 - 64], procurando dejar por cada principio un tiempo prudencial para que los asociados y asociadas pregunten o aporten.
5. Si se trata de una empresa asociativa rural que está constituida como cooperativa, se les deberá preguntar:
 - ¿Todas las personas asociadas conocemos y estamos apropiadas de estos principios universales del movimiento cooperativista? ¿Por qué?
 - ¿Qué otros principios que estén orientados a fortalecer la gestión socio-organizativa de nuestra empresa deberíamos agregar a éstos? ¿Por qué?
6. Si por el contrario, se trata de una empresa asociativa rural que no está constituida como cooperativa sino bajo otra figura jurídica, se les deberá preguntar:
 - ¿Es válido que retomemos todos o algunos de estos principios para nuestra organización? ¿Por qué? ¿Cuáles?
 - ¿Qué otros principios que estén orientados a fortalecer la gestión socio-organizativa de nuestra empresa deberíamos agregar a éstos? y ¿Por qué?
7. Todos los principios deberán anotarse en una pizarra y se dejarán frente al grupo para que éste los tenga en cuenta. La persona facilitadora cerrará este paso leyendo la propuesta de principios socio-organizativos elaborada por el colectivo.

Definición y concertación de los valores organizativos

8. Para este punto la persona facilitadora retomará el concepto de *valores organizativos* construido anteriormente con el grupo, y utilizará como ejemplo los valores universales del cooperativismo [ver páginas 65 y 66], procurando dejar por cada valor un tiempo prudencial para que los asociados y asociadas pregunten o aporten.

9. Si se trata de una empresa asociativa rural que está constituida como cooperativa, se les deberá preguntar:
- ¿Todas las personas asociadas conocemos y estamos apropiadas de estos valores del movimiento cooperativista? ¿Por qué?
 - ¿Qué otros valores que estén orientados a fortalecer la gestión socio-organizativa de nuestra empresa deberíamos agregar a éstos? ¿Por qué?
10. Si por el contrario, se trata de una empresa asociativa rural que no está constituida como cooperativa sino como otra figura jurídica, se les deberá preguntar:
- ¿Es válido que retomemos todos o algunos de estos valores para nuestra organización? ¿Por qué? ¿Cuáles?
 - ¿Qué otros valores que estén orientados a fortalecer la gestión socio-organizativa de nuestra empresa deberíamos agregar a éstos? ¿Por qué?
11. Todos los valores deberán anotarse en una pizarra y se dejarán frente al grupo para que éste los tenga en cuenta. La persona facilitadora cerrará este paso leyendo la propuesta de valores organizativos elaborada por el colectivo.

Construcción de la visión socio-organizativa

12. Se continúa reflexionando sobre la finalidad y los objetivos del proceso organizativo utilizando la siguiente pregunta orientadora:

¿Qué nos motivó a organizarnos y qué nos motiva ahora a seguir organizados?

13. Una vez los participantes hayan discutido, reflexionado y respondido a la pregunta anterior, la persona facilitadora resume los resultados más importantes y realiza las siguientes preguntas para guiar el proceso de definición y concertación de la visión socio-organizativa [tomando en cuenta la descripción de los tipos de participación y de liderazgo].

...En un futuro próximo (3-5 años)

- ¿Qué tipo de participación quisiéramos haber logrado?
- ¿Qué tipo de liderazgo queremos tener en nuestra organización?
- ¿Qué competencias socio-organizativas deseamos que tengan las personas asociadas y colaboradores de nuestra organización?
- ¿Cómo nos gustaría que fuese nuestra organización en cuanto a sus dos dimensiones de gestión: la socio-organizativa y la empresarial?
- ¿De qué manera, organizados, podemos contribuir al desarrollo humano de nuestros asociados y asociadas?

14. Retomando los aportes de los participantes durante todos los ejercicios anteriores, la persona facilitadora elaborará con ellos y ellas una propuesta de visión socio-organizativa. Esta propuesta debe escribirse sobre un pliego de papel o una pizarra y presentarse a los participantes para que éstos la revisen y, si es necesario, hagan nuevos aportes. La versión final de la visión debe dejarse escrita en un pliego grande de papel para que todo el grupo la pueda leer.

A la hora de redactar la visión socio-organizativa hay algunos elementos clave que se deben tener en cuenta:

- Definir **qué** se va a estar haciendo. Es decir, cuál será la razón de ser de la empresa asociativa rural en el futuro. ¿Qué se quiere realizar en el futuro en términos socio-organizativos? [teniendo en cuenta las conductas, los actos y las acciones a realizar].
- Determinar **para quién**. En este punto se debe definir para quiénes estará trabajando la organización [personas asociadas y colaboradoras y sus respectivas familias].
- Especificar **para qué** se quiere hacer. Esto debe indicar el fin último que se debe lograr con lo que se hace. Este **para qué** indica el resultado más importante que se debe lograr con la Visión.
- Establecer **cómo** se va a realizar. Se refiere a qué mecanismos y recursos [materiales, equipos, herramientas, tecnologías, metodologías, etc.] se van a utilizar para lograrlo.
- En lo que respecta al **cuándo**, una visión debe ser definida a largo plazo y proyectar a la organización en un futuro [3-5 años hacia adelante, como mínimo].
- Incluir los **principios y valores organizativos** es clave a la hora de redactar la visión y son elementos que deben resaltarse. Estos principios involucran la fuerza interna de dicha organización en términos de la gente.
- La visión debe ser redactada o escrita en un sólo párrafo. Debe incluir un verdadero reto y alentar así a las personas asociadas a realizarla y, de ser necesario, a correr riesgos para conseguir lo soñado. Debe generar el compromiso de los miembros de la organización, quienes deben sentirse identificados y parte importante de la visión. Debe ser trascendente, debe permitirle a las personas asociadas sentirse parte de un gran proceso y, finalmente, debe comenzar con la frase: **“Deseamos ser”**.

Precauciones y comentarios:

- A partir de la discusión conceptual se debe propiciar con las personas asociadas un espacio de reflexión en profundidad sobre la gestión socio-organizativa y la gestión empresarial de la organización, el cual les

debe permitir identificar con claridad las diferencias entre ambas y la importancia de alcanzar un balance entre ellas.

- Si la organización ya cuenta con un plan estratégico o ya desarrolló su visión, es importante que tengan este documento a mano como referencia. La persona facilitadora puede preparar, previamente al taller, un pliego de papel con esta visión, o pedirle a los participantes que ellos lo elaboren antes del taller.
- Una vez construida la visión socio-organizativa, se debe comparar con la visión actual para añadirle los nuevos elementos desarrollados.

Paso 4

Propuesta de mejora de las prácticas socio-organizativas

Prácticas socio-organizativas

Por **prácticas socio-organizativas** nos referimos al conjunto de procedimientos y mecanismos que una organización implementa de forma sistemática con el objetivo de planificar, tomar decisiones, evaluar su gestión y desempeño, rendir cuentas, y establecer reglas y normas, entre otras. Estas prácticas socio-organizativas definen la forma en que las personas socias de una organización interactúan y se relacionan, y por lo tanto, son fundamentales para una buena gestión socio-organizativa, y contribuyen significativamente a una buena gestión empresarial.

Las **prácticas socio-organizativas** caracterizan y diferencian a las empresas asociativas rurales de otro tipo de empresas de capital privado ya que definen la manera en que las personas asociadas se relacionan entre sí y con su entorno, y configuran sus estructuras directivas y operativas. Por lo tanto, estas prácticas deben ser incluyentes y facilitar la comunicación adecuada entre las personas asociadas.

Por otro lado, las **prácticas socio-organizativas** deben ser coherentes, tanto con los principios y valores de la organización para asegurar que estos se aplican y cumplen, como con la visión socio-organizativa y de desarrollo humano de las personas asociadas, para que esta visión se haga realidad.

Estas **prácticas socio-organizativas** no son estáticas, ya que cambian y se redefinen constantemente para responder a cambios en el contexto y en el nivel de desarrollo de las organizaciones, sin embargo, es fundamental garantizar su cumplimiento a partir de los estatutos, normas y reglas definidas por el colectivo.

A modo de ejemplo, en la siguiente tabla se muestran dos prácticas socio-organizativas que se implementan en las cooperativas por estatuto.

Nombre de la práctica	Objetivo	Quiénes participan	Decisiones que toman	Cómo se comunican las decisiones
1. Asamblea general de asociados/delegados	<p>- Aprobar y tomar decisiones que afectan la gestión de la organización para un periodo específico.</p> <p>- Tomar decisiones estratégicas vinculadas a la gestión de la organización [política de comercialización, política de manejo de los excedentes, otras].</p>	Todos los asociados y asociadas y/o delegados y delegadas de la organización [según sea el caso].	Son de tipo estratégico, por ejemplo: decidir sobre las políticas de la organización [de comercialización, de uso del porcentaje distribuable de los excedentes, otras], y autorizar el presupuesto general.	Las personas asociadas que asisten informan de manera directa al resto que no asistió. Se elabora un acta escrita de la asamblea y pueden elaborarse materiales impresos para divulgar los principales acuerdos.
2. Reuniones mensuales del consejo de administración	Informar y evaluar sobre las actividades desarrolladas por la organización para un periodo específico [avance en el acopio y las ventas, capacitaciones desarrolladas con las personas asociadas, gastos en transporte, salarios, etc.]	Los miembros del consejo de administración.	Son de tipo operativo, por ejemplo: si es necesario realizar una campaña en los territorios para mejorar las metas de acopio, si es necesario comprar una computadora para poder llevar un registro de las capacitaciones a las personas asociadas.	Las decisiones tomadas por el consejo de administración deben informarse periódicamente a las personas asociadas, de igual manera toda la gestión desarrollada por el consejo se plasma en un informe anual que se presenta, para aprobación, a la Asamblea General de Asociados/ Delegados.

Las **prácticas socio-organizativas** se pueden agrupar en cuatro tipos según sus objetivos:

1. Toma de decisiones estratégicas e implementación
2. Toma de decisiones operativas y ejecución
3. Rendición de cuentas, evaluación y control
4. Formación y fortalecimiento de competencias

1. Prácticas socio-organizativas relacionadas con la toma de decisiones estratégicas y su implementación

Dado que las **decisiones estratégicas** son aquellas que tienen efectos en el mediano y largo plazo, y por lo tanto, tienen una influencia significativa en la sostenibilidad [económica, social y ambiental] de la organización y el bienestar de las personas asociadas, este tipo de prácticas deben promover una participación activa y consciente de los asociados y asociadas. Para lograr esto, se requieren **prácticas organizativas** que:

- Propicien espacios representativos y amplios de discusión.
- Faciliten el acceso y uso de información pertinente y confiable.
- Permitan proponer, argumentar y evaluar diferentes alternativas.
- Concertar diferentes criterios de toma de decisión y aplicarlos.
- Documentar y formalizar el proceso de toma de decisión.
- Difundir ampliamente las decisiones tomadas.
- Monitorear y evaluar los resultados y el impacto de las decisiones tomadas.

Se incluyen en este grupo de prácticas las asambleas generales y extraordinarias, las asambleas territoriales o zonales, y otras actividades que se organizan para la toma de decisiones estratégicas, incluido el diseño y aprobación de políticas, reglamentos y estatutos. En este grupo de prácticas la participación de los miembros de la organización puede ser directa [cada socio y socia], o por representación [delegados y delegadas].

2. Prácticas socio-organizativas relacionadas con la toma de decisiones operativas y su ejecución

En estas prácticas se incluyen todas las actividades que la empresa asociativa rural implementa con el objetivo de tomar **decisiones operativas**. Estas decisiones son aquellas que la organización toma de manera rutinaria para poner en funcionamiento cada área de la organización, con el fin de ejecutar las decisiones estratégicas. Esto implica la planificación de las actividades, su implementación, seguimiento y evaluación.

Pertencen a este grupo de prácticas las reuniones ordinarias y extraordinarias de las estructuras de dirección de la empresa asociativa rural. En el caso específico de las cooperativas, a este tipo de prácticas corresponden las reuniones periódicas del Consejo de Administración y de los diferentes comités de trabajo conformados. En este grupo de prácticas la participación de los miembros del colectivo es directa y no por representación, y participan las personas asociadas con cargos en las estructuras de dirección y los diferentes comités.

3. Prácticas socio-organizativas relacionadas con la rendición de cuentas, evaluación y control

En estas prácticas se incluyen todas las actividades que la empresa asociativa rural implementa con el objetivo de garantizar la fiscalización permanente de todas las acciones desarrolladas por la organización, de manera que el quehacer de la empresa asociativa rural sea transparente, que se cumplan todas las decisiones tomadas por el colectivo, que la información relacionada con las finanzas sea comunicada de forma oportuna y adecuada a las personas asociadas, y que periódicamente se evalúen los avances en la visión, la misión y los objetivos de la organización.

Para lograr lo anterior la organización debe:

- Monitorear y evaluar su gestión y desempeño.
- Generar informes y rendir cuentas a las personas asociadas de manera periódica y transparente.
- Analizar lo logrado y potenciarlo. También analizar las causas por las que se tiene poco avance en lo planificado y proponer medidas correctivas para solucionarlo.
- Ajustar la planificación estratégica y/u operativa, según sea necesario para lograr los objetivos y metas planteadas.

En el caso específico de las cooperativas, a este tipo de prácticas corresponden las reuniones periódicas de la Junta de Vigilancia y todos los espacios donde las personas asociadas son informadas sobre el quehacer y las finanzas de su organización. La participación de los miembros del colectivo puede darse de forma directa o por representación.

4. Prácticas socio-organizativas relacionadas con la formación y el fortalecimiento de competencias

En estas prácticas se incluyen todas las actividades que la empresa asociativa rural implementa con el objetivo de facilitar la formación y el desarrollo de competencias socio-organizativas y empresariales de las personas asociadas y de aquellas que colaboran con la organización, así como promover el intercambio de conocimiento y experiencias entre éstos o con los miembros de otras empresas similares.

Pertencen a este grupo de prácticas todos los talleres y capacitaciones que se desarrollan con grupos de base y líderes, los intercambios de experiencias, y demás espacios donde se busque el desarrollo o fortalecimiento de competencias. En este grupo de prácticas la participación de los miembros del colectivo es directa.

Procesos que se desarrollan como parte de las prácticas socio-organizativas

La implementación de los cuatro grupos de prácticas socio-organizativas anteriormente descritas, requieren la implementación de diferentes procesos. A continuación se discuten brevemente los seis procesos más

importantes y se hacen recomendaciones concretas de mejora con base en lecciones aprendidas de experiencias previas.

Procesos de participación y representatividad

Se entiende por **mecanismos de participación y representatividad** de las personas asociadas, aquellos cuyo fin primordial es abrir espacios de interacción entre estas personas, sus órganos directivos y las personas que colaboran con la organización [órganos operativos], para garantizar la inclusión permanente y activa de los intereses de las mujeres, jóvenes y hombres asociados a la organización.

La activa participación de las personas asociadas es una práctica muy valiosa para las organizaciones, pues no sólo le da validez a sus procesos democráticos, sino que permite contar con el aporte de sus asociados y asociadas, cada cual con sus propias fortalezas y competencias, así como asegurar su compromiso con las decisiones tomadas.

Para motivar y facilitar la participación de las diferentes personas asociadas a la organización, sin exclusión social, étnica o de género, y la representatividad de los diferentes grupos de interés que conforman la organización, es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Asegurarse de establecer canales de comunicación entre las personas asociadas, sus órganos directivos y las personas que colaboran con la organización [órganos operativos], los cuales funcionen como medios alternativos y complementarios a la Asamblea General de Asociados que se realiza una vez al año.
2. Organizar reuniones periódicas o espacios de discusión pre-asamblearios, de modo que no sólo se informe unilateralmente sobre las actividades o resultados de la cooperativa, sino que también se establezca un ambiente favorable de interacción entre las personas asociadas, sus órganos directivos y las personas que colaboran con la organización [órganos operativos]. Lo anterior, permite aclarar y comprender mejor la información entregada, así como obtener retroalimentación.
3. Establecer canales y mecanismos para la recepción de críticas, reclamos, sugerencias y propuestas de las personas asociadas. De igual manera, informar a los miembros de la organización sobre la respuesta que se dio a estas críticas y reclamos, así como la manera en que se están tomando en cuenta sus sugerencias y propuestas.

Procesos de toma de decisión estratégica y operativa

La **toma de decisiones** se define como la selección de una alternativa entre varias existentes. Este proceso requiere en primera instancia identificar las alternativas, evaluarlas con base en información confiable y en función de la meta que se persigue, para finalmente seleccionar una opción, es decir, tomar una decisión.

Como se describió anteriormente, existen dos tipos de decisiones: estratégicas y operativas. Las **decisiones estratégicas** son las que afectan el funcionamiento de una organización durante un tiempo prolongado y tienen un efecto importante en el bienestar de las personas asociadas o en la sostenibilidad de la organización. Por ejemplo, las decisiones sobre el uso del porcentaje distribuible de los excedentes, el diseño de políticas de acopio y comercialización de una empresa asociativa rural o la inversión en infraestructura productiva, son **decisiones estratégicas**.

Las **decisiones operativas**, por su parte, son las que se relacionan con la ejecución de las **decisiones estratégicas** y se toman diariamente para poner en funcionamiento cada área de la empresa asociativa rural. Por ejemplo, las decisiones que tienen que ver con la planeación operativa del trabajo o la compra de insumos, son **decisiones operativas**.

El desafío organizativo de las empresas asociativas rurales es el de conciliar las decisiones operativas y las estratégicas, relacionadas con la eficiencia administrativa y la democracia organizativa, respectivamente.

Los procesos de toma de decisión son un reto permanente dentro de las organizaciones porque en la mayoría de los casos se toman con un cierto grado de incertidumbre, y por lo tanto, implican asumir el riesgo y responder por sus consecuencias. Lo anterior, conlleva a un nivel importante de exposición de los órganos directivos y operativos de las empresas asociativas rurales. El temor a ser juzgados o criticados por el resultado de una decisión genera, en muchos casos, la postergación de decisiones trayendo como consecuencia:

- Que los problemas existentes se agraven más.
- Que se sigan cometiendo errores.
- La falta de aprovechamiento de oportunidades.
- La exclusión de los mercados.
- La pérdida de credibilidad y confianza.
- Pérdidas económicas, la pérdida de la competitividad, e inclusive la posibilidad de poner en riesgo la sostenibilidad de la organización.

Por otro lado, tampoco se trata de tomar decisiones a la ligera y pensar que por esto serán más acertadas, ya que en muchos casos tanto la demora como la precipitación pueden conducir a resultados no deseados. A manera de reflexión, se puede decir que toda decisión debe tener un plazo límite para ser tomada y un plazo definido para obtener sus resultados.

Con el fin de que las organizaciones puedan mejorar su desempeño en este rubro, se han identificado las siguientes buenas prácticas:

- Contar con información suficiente en cantidad y calidad sobre la decisión que se va a tomar.

- Abrir espacios de discusión donde se puedan compartir y confrontar de manera armoniosa y respetuosa los diferentes puntos de vista sobre la situación, asegurando que todos los intereses de los diferentes grupos [mujeres, hombres, jóvenes, familias con diferente nivel de bienestar, familias de diferentes grupos étnicos, si es el caso] estén representados.
- Plantear diferentes escenarios a partir de las alternativas sobre las cuales se debe decidir.
- Considerar los potenciales impactos de la decisión.
- Contemplar medidas y acciones para reducir los impactos adversos de la decisión sobre la organización, así como sobre sus asociados y asociadas.
- Documentar los aspectos considerados a la hora de tomar la decisión y formalizarlos en actas de la organización.
- Informar a las personas asociadas sobre la decisión tomada, valorando el uso de distintos medios acorde con el tipo de decisión: murales, boletines, informes, reuniones, talleres, mensajes de texto, entre otros.
- Establecer y utilizar un mecanismo para monitorear y evaluar el impacto de la decisión.

Procesos de planificación

Se entiende como **planificación** el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas de la organización. El plan establece lo que hay que hacer, quién lo debe hacer y cuándo lo debe hacer para llegar al objetivo deseado. Sin embargo, carece de efectividad cuando los mecanismos de monitoreo sobre el avance y el replanteamiento de metas cumplidas no son eficientes y constantes.

En las empresas asociativas rurales se recomienda que los procesos de planificación se realicen de manera participativa, esto es, con la mayor representación de las partes involucradas, ya que esto:

- Da mayor validez y sustento al trabajo realizado.
- Permite avanzar en la socialización de los planes de la organización.
- Ayuda a identificar los problemas y necesidades que existen.
- Facilita la discusión sobre las acciones y actividades que ayudarán a solucionar esos problemas y los pasos a seguir.
- Permite determinar quiénes asumirán las distintas tareas necesarias para la ejecución del plan, las actividades que se realizarán y la evaluación de los resultados.

Al igual que en la toma de decisiones, existen dos tipos principales de procesos de planeación: la planificación estratégica y la planificación operativa. La **planificación estratégica** es aquella a largo plazo que define la visión de la organización, así como los objetivos a mediano plazo y las estrategias que la empresa asociativa rural desarrollará a futuro. Este tipo de planificación requiere el análisis de aquellos

factores que en ese futuro pueden cambiar y afectarles positiva o negativamente de no enfrentarlos de manera oportuna.

La **planificación operativa** puede ser de mediano o corto plazo para varios objetivos o para una sola actividad, y establece claramente el resultado que se quiere lograr, así como las actividades que se realizarán para obtener ese resultado, el orden en que se realizarán las actividades, las responsabilidades que asumirá cada uno de los miembros de la organización, los recursos requeridos y el tiempo en que se deben cumplir los compromisos.

Para poder llevar a cabo procesos eficientes de planificación, se recomienda que los miembros de la organización fortalezcan sus competencias para:

- Formular objetivos y metas de trabajo.
- Analizar las diferentes situaciones y su contexto como punto de partida para la planificación.
- Buscar recursos.
- Preparar presupuestos.
- Facilitar talleres y reuniones.
- Organizar campañas.
- Evaluar y monitorear el trabajo.

De igual forma, se ha identificado una serie de buenas prácticas que pueden ayudar a que la organización mejore el desempeño de sus procesos de planificación:

- Se deben priorizar las metas de mayor impacto para la organización antes de iniciar el ejercicio de planificación, ya que por lo general en las organizaciones hay muchas metas que se desean alcanzar y no siempre se cuenta con los recursos, competencias y tiempo para alcanzarlas todas.
- Los participantes en la planificación deben ser realistas al momento de establecer sus objetivos y plazos.
- El ejercicio de planificación debe partir de un inventario de los recursos con los que se cuenta (humanos, físicos, productivos, económicos y naturales), de manera que esté acorde con las posibilidades reales de la organización.
- La planificación en el seno de la organización debe ser un hábito permanente y constante que le permita a los órganos directivos y operativos, así como a las personas asociadas, mantener un monitoreo sobre el avance de las metas establecidas.

Procesos de control, rendición de cuentas y evaluación

Son **procesos de control** aquellos que la organización establece para monitorear el avance de sus distintas áreas, a partir de los cuales se generan informes que permiten la rendición de cuentas sobre el manejo de los recursos de la organización y la evaluación de los resultados alcanzados.

Las actividades básicas que comprende el proceso de control son:

- Establecer indicadores y metas para monitorear y evaluar avances y resultados.
- Evaluar lo avanzado de acuerdo con las metas propuestas para identificar posibles atrasos con respecto a lo planeado.
- Analizar lo logrado, así como las causas por las que se dieron atrasos en la ejecución, o por las que no se están alcanzando las metas propuestas.
- Proponer medidas correctivas para resolver los problemas que limitan el logro de las metas propuestas, o ajustar la planificación de acuerdo con las posibilidades.

Una vez establecidos los mecanismos de control el siguiente paso es la rendición de cuentas. Todas las personas que tengan a su cargo el manejo de los recursos de la organización deben rendir cuentas a sus superiores, pero en el caso particular de las empresas asociativas rurales, los órganos directivos y operativos deben rendir cuentas de manera transparente y periódica a las personas asociadas.

Entre los principales objetivos de la rendición de cuentas están:

- Generar responsabilidades entre quienes tienen a su cargo el manejo de los recursos de la organización.
- Facilitar a las personas asociadas el acceso a información relevante y de forma oportuna, de manera que éstas sientan pertenencia por su organización y se comprometan con ella.
- Promover una gestión transparente que genere un ambiente de confianza en la organización.
- Proveer información pertinente e importante para los procesos de toma de decisión estratégica y operativa.

La rendición de cuentas puede realizarse mediante el uso de informes orales y escritos, según sea el medio más apropiado, y de acuerdo con las competencias de los diferentes grupos de interés. Esto requiere tener cuidado de priorizar la información que es más pertinente para cada uno de estos grupos, pero sobretodo, de presentarla de forma clara, precisa, amigable y entendible.

La rendición de cuentas debe incluir resultados relacionados con la **gestión socio-organizativa**, con la **gestión empresarial** y su desempeño, es decir que debe hacerse sobre las acciones realizadas para contribuir al logro de los objetivos de desarrollo humano de las personas asociadas, así como sobre aquellas

acciones implementadas para generar excedentes económicos y beneficios tangibles para los asociados y asociadas.

Procesos de comunicación interna y externa

Los **procesos de comunicación** y difusión son aquellos a través de los cuales la organización interactúa *internamente* [entre los órganos directivos y operativos y con las personas asociadas]; y *externamente* [con proveedores, aliados comerciales, compradores, oferentes de servicios, organizaciones de apoyo, organizaciones reguladoras y certificadoras, entre otros].

La comunicación efectiva [tanto interna como externa] juega un papel de alta importancia en las organizaciones para asegurar que la información que realmente necesita cada uno de los grupos de interés [tanto dentro de la organización, como con los aliados externos] llegue a ellos de manera oportuna; sobre todo, para apoyar e informar el proceso de toma de decisiones, la gestión y la implementación de las acciones.

Existen al menos cuatro tipos de comunicación organizacional:

Comunicación formal

Es aquella donde los mensajes siguen los caminos oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización. Por regla general, estos mensajes fluyen de manera descendente, ascendente u horizontal.

- **Comunicación descendente:** sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos mensajes es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo.
- **Comunicación ascendente:** es la que va de los asociados y asociadas hacia los directivos, o desde los colaboradores hacia las instancias superiores (gerencia, Consejo de Administración). El principal beneficio de esta comunicación es ser el canal por el cual los órganos directivos y operativos reciben retroalimentación desde las bases de la organización, lo cual permite tener información sobre el clima organizacional en esos ámbitos, pero también información clave para el funcionamiento del negocio.
- **Comunicación horizontal:** Es aquella que se desarrolla entre pares. La mayor parte de este tipo de comunicación tiene como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel.

Comunicación Informal

La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de manera espontánea entre sus miembros. Estos canales de comunicación informal no están planificados sino que se presentan a partir de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y

representan una parte importante de toda la comunicación que se da en las organizaciones. Este tipo de comunicación se caracteriza porque no está controlada por los órganos directivos ni operativos.

En términos generales, la comunicación informal se da como consecuencia de la falta de efectividad de los canales establecidos formalmente o por la falta de información acerca de un tema ávidamente esperado. Otras veces surge porque las personas manejan diferentes pedazos de información, tienen diferentes opiniones sobre temas estratégicos para la organización, o tienen un interés personal que desean comunicar.

Entre las ventajas de la comunicación informal se puede citar que ayuda a la cohesión del grupo y a generar procesos de retroalimentación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado. Este tipo de comunicación aporta incuestionables beneficios a las personas y es útil a la organización en la medida que refuerce la cohesión del grupo, genere y fortalezca la cultura de la organización o funcione como medio para aclarar comunicaciones formales ambiguas o deficientes.

Sin embargo, este tipo de comunicación puede tener efectos negativos en la organización si no se maneja adecuadamente, ya que la principal forma de comunicación informal es el rumor. Esto puede traer consigo una baja en la productividad demorando los procesos, desmotivando a los involucrados o generando conflictos internos de coordinación. Los rumores normalmente transportan contenidos que son de interés para los que los reciben, pero pueden no ser precisos debido a los procesos de distorsión a que están expuestos y a la rapidez con que circulan (Lucas Martín, 1997).

A continuación se detallan algunas buenas prácticas recomendadas para mejorar los procesos de comunicación interna y externa en una organización:

- Las personas que conforman los órganos directivos y operativos deben tener conciencia sobre la importancia de mantener una comunicación permanente y fluida entre ellas, así como con las personas asociadas. Esto es esencial para el logro de las metas de la organización.
- La comunicación efectiva requiere que los contenidos que se comunican sean pertinentes, esto es, que respondan a demandas concretas de quienes reciben los mensajes; que los medios y canales que se utilicen para difundir el mensaje sean adecuados para la persona que lo recibe, y que la información llegue de manera oportuna.
- En cuanto a los contenidos, es importante asegurarse de que la información que se difunde es precisa, completa, clara y está escrita acorde al lenguaje y las competencias de quien la recibe, de manera que le sirva como insumo para la toma de decisiones.
- Los medios escritos no necesariamente garantizan que el mensaje llegue de manera efectiva a la población objetivo, sobre todo en culturas donde no existe el hábito de la lectura o donde hay un

número importante de personas que no saben leer y escribir. Por lo tanto, se recomienda que los directivos o el personal de la organización acompañen la entrega de estos materiales con una explicación verbal de su contenido, y le ofrezcan a quien la recibe la posibilidad de compartir sus dudas con respecto al contenido de la misma.

- Con el fin de fomentar la transparencia dentro de la organización, es importante que los asociados y asociadas se mantengan bien informados sobre los cambios y decisiones de mayor relevancia dentro de la organización conforme van ocurriendo, y no esperen hasta el día de la Asamblea de Asociados y Asociadas para comunicar lo sucedido.
- La transmisión de la información en pequeñas dosis ayuda a la retención y los efectos acumulativos de estas pequeñas unidades superan el efecto de la misma información emitida una sola vez.

Procesos de inclusión y equidad social, étnica y de género

Éstos son los procesos orientados a incluir de manera equitativa en la toma de decisión, planificación y control, a los diferentes grupos étnicos y sociales [las mujeres, las personas jóvenes y los hombres]. Promover la equidad social, étnica y de género significa generar acciones que favorezcan el acceso de todas las personas al desarrollo de sus competencias con equidad en términos de oportunidades, derechos, alternativas y responsabilidades. Así los hombres y mujeres de todas las edades, etnias y clases sociales pueden beneficiarse de las acciones que desarrolla la organización a través de sus diferentes iniciativas.

A continuación se listan algunas acciones que se pueden implementar para promover, incentivar y mantener a través del tiempo, la equidad social, étnica y de género en las empresas asociativas rurales:

- Revisar y ajustar las normas, reglas y estatutos para reducir las barreras de acceso para las mujeres, los jóvenes, los grupos étnicos y las familias con menos recursos a los diferentes servicios y beneficios que ofrece la organización.
- Capacitar a las personas asociadas y aquellas que colaboran con la organización para la inclusión social, étnica y de género, y fortalecer las competencias socio-organizativas y empresariales de las mujeres, los jóvenes, los grupos étnicos y las familias con menos recursos.
- Promover la atención diferenciada a las mujeres y jóvenes, así como a las personas asociadas con menos recursos y competencias, a través del uso de herramientas y metodologías de asistencia técnica y asesoría diferenciadas.
- Desarrollar productos financieros acordes con las necesidades y condiciones particulares de las mujeres, los jóvenes, los grupos étnicos y las familias socias con menos recursos.

- Promover el desarrollo de iniciativas socio-productivas que les permitan a las mujeres, los jóvenes, los grupos étnicos y las familias con menos recursos generar ingresos adicionales y diversificados para sus familias.
- Incorporar el enfoque de género y étnico en la estrategia de promoción y ventas de la organización, rescatando el impacto socio-cultural positivo que representa este enfoque.
- Incorporar el enfoque de género y étnico asignando un porcentaje de los cargos en los órganos directivos y operativos a las mujeres, los jóvenes y los miembros de grupos étnicos, así como promover y facilitar la incorporación de éstos en la membrecía de la organización.

Herramienta 4

Propuesta de mejora de las prácticas socio-organizativas



A partir de la evaluación del tipo de gestión socio-organizativa, y el análisis y la reflexión colectiva alrededor de los problemas relacionados con la participación y representatividad, el liderazgo y la transparencia, y las competencias socio-organizativas, se pasa a establecer la relación entre estos problemas, sus causas y las prácticas socio-organizativas actuales. De esta manera, el problema central estará directamente relacionado con la práctica socio-organizativa que requiere de mejora, y las causas del problema central tendrán una relación directa con las limitaciones del conjunto de prácticas. Una vez realizado este análisis, se pasa a proponer acciones concretas para su mejora.

Objetivo: Construir con los participantes una propuesta de acciones que les permitan avanzar en el tipo de gestión socio-organizativa de su empresa asociativa rural, a partir del fortalecimiento de sus prácticas socio-organizativas vinculadas principalmente a la participación y representatividad, así como al liderazgo y transparencia.

Utilidad:

- Permite a las personas asociadas reconocer y reflexionar sobre la relación existente entre sus problemas socio-organizativos [participación y representatividad, liderazgo y transparencia], y sus prácticas socio-organizativas.
- Apoya a las personas asociadas a las empresas asociativas rurales y a aquellas que colaboran con estas empresas a construir, a partir de una reflexión profunda, una propuesta de acciones para mejorar sus prácticas socio-organizativas, con el fin de fortalecer su gestión socio-organizativa, y avanzar con respecto a su tipo actual de gestión organizativa.

Pasos para la aplicación:

Establecimiento de la relación entre el problema central y el conjunto de prácticas socio-organizativas

1. Para la aplicación de esta herramienta se retoman los resultados del árbol de problemas que se construyó mediante la aplicación de la *Herramienta 2* para analizar los problemas en la **Participación y Representatividad** y en el **Liderazgo y Transparencia**, los cuales se trabajarán inicialmente por separado. A partir de este árbol de problemas, como se muestra en la Figura 13, se definen:
 - El grupo de prácticas socio-organizativas que requiere mejoras.
 - El objetivo de fortalecimiento de las prácticas socio-organizativas.
 - Las acciones de fortalecimiento que se requieren implementar.

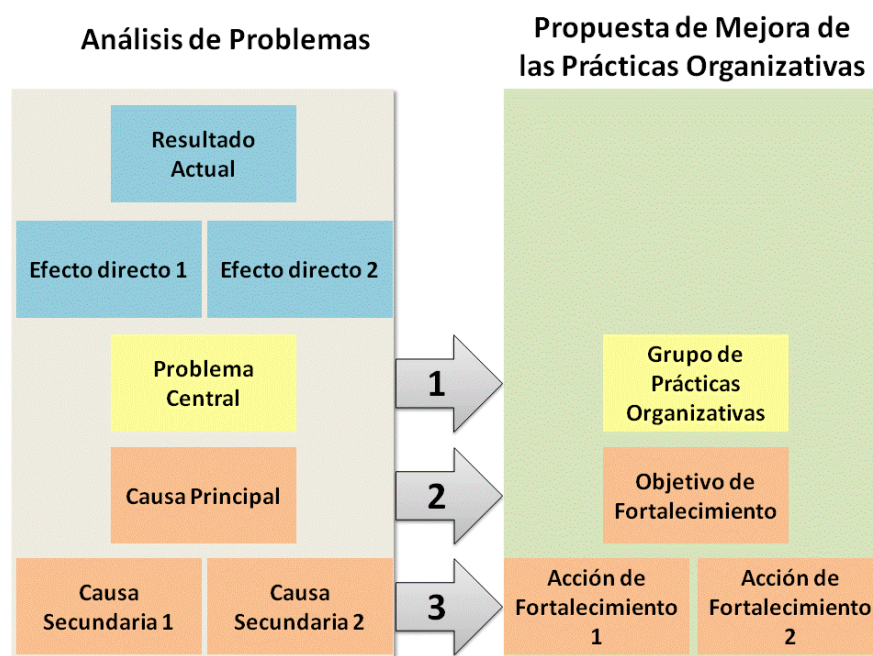


Figura 13. Esquema del procedimiento para diseñar un plan de fortalecimiento de las prácticas socio-organizativas a partir del análisis de problemas

La figura anterior permite ilustrar la secuencia de aspectos que son tomados en cuenta para la realización del ejercicio relacionado con participación y liderazgo. Para efectos de aplicación en grupo es de utilidad práctica el uso de la matriz propuesta al final del punto.

2. Para cada tema se retoma el problema central [del árbol de problemas]. Los participantes deberán vincular el problema central con el grupo de prácticas socio-organizativas con las cuales éste tiene una relación más directa. La pregunta guía a partir de la cual se puede establecer esta relación es:

¿Con qué grupo de prácticas socio-organizativas está relacionado el problema central identificado para cada tema?

Para el problema central de *liderazgo y transparencia*, a manera de ejemplo, mostraremos el análisis desarrollado por la asociación de productores que participó del segundo ciclo de aprendizaje de la cual les hemos venido mostrando ejemplos de aplicación.

El resultado se escribe en la siguiente matriz que se debe preparar con anterioridad:

Problema central	Grupo de prácticas socio-organizativas
<i>Las personas asociadas no quieren comprometerse en asumir cargos de dirección.</i>	<i>Prácticas relacionadas a la formación y fortalecimiento de competencias.</i>

Definición del objetivo de fortalecimiento específico a partir de la causa principal

3. En este paso retomamos la causa principal del problema central trabajado en los pasos anteriores. Esta causa principal se escribe en una pizarra o un pliego de papel y se pone frente a los participantes. La persona facilitadora deberá propiciar una discusión y reflexión alrededor de esta causa, a partir de la cual se formula un objetivo específico de fortalecimiento de las prácticas socio-organizativas, teniendo en cuenta el grupo de prácticas socio-organizativas que se requiere fortalecer.

Para este paso la persona facilitadora utiliza la siguiente pregunta guía:

¿Qué objetivo debemos plantearnos para fortalecer el grupo de prácticas socio-organizativas relacionada con el problema central, de manera que podamos solucionar la causa principal de este problema?

La persona facilitadora deberá escribir el objetivo formulado por los participantes en la siguiente matriz preparada con anterioridad:

Problema central	Grupo de prácticas socio-organizativas
<i>Las personas asociadas no quieren comprometerse en asumir cargos de dirección.</i>	<i>Prácticas relacionadas a la formación y fortalecimiento de competencias.</i>
Causa principal	Objetivos de fortalecimiento
<i>Las personas asociadas no tienen claridad sobre los roles y funciones de los órganos directivos.</i>	<i>Elaborar participativamente una propuesta de actividades para la formación y fortalecimiento de competencias que permitan a las personas asociadas desempeñar las funciones que les fueron asignadas y avanzar hacia un liderazgo de tipo motivador.</i>

Definición de las acciones específicas de fortalecimiento a partir de las causas secundarias del problema

- Una vez definido el objetivo de fortalecimiento, los participantes, con el apoyo de la persona facilitadora, deberán definir las acciones específicas de fortalecimiento vinculadas a este objetivo y relacionadas con cada una de las causas secundarias del problema [retomadas de la herramienta 2].

Al final de este paso el grupo, con el apoyo de la persona facilitadora, deberá haber completado la siguiente matriz preparada con anterioridad:

Problema central	Grupo de prácticas socio-organizativas
<i>Las personas asociadas no quieren comprometerse en asumir cargos de dirección.</i>	<i>Prácticas relacionadas a la formación y fortalecimiento de competencias.</i>
Causa principal	Objetivos de fortalecimiento
<i>Las personas asociadas no tienen claridad sobre los roles y funciones de los órganos directivos.</i>	<i>Elaborar participativamente una propuesta de actividades para la formación y fortalecimiento de competencias que permitan a las personas asociadas desempeñar las funciones que les fueron asignadas y avanzar hacia un liderazgo de tipo motivador.</i>

Causas secundarias	Acciones específicas de fortalecimiento
<p>1. Las personas asociadas no han apropiado los principios y la filosofía cooperativista.</p> <p>2. Las personas asociadas no han desarrollado sus competencias para ejercer posiciones de liderazgo.</p> <p>3. No se han gestionado procesos para fortalecer las competencias de liderazgo de las personas asociadas.</p>	<p>1. Se debe incluir en los estatutos el desarrollo sistemático y planificado de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Espacios de estudio de los principios y la filosofía cooperativa donde se involucren las personas asociadas y sus familias. - Espacios de intercambio entre los líderes actuales de la organización, las personas asociadas y otros líderes de las organizaciones donde estos compartan sobre sus responsabilidades y experiencias en estos cargos. <p>2. Búsqueda de recursos para poder desarrollar los espacios relacionados a la formación y el intercambio de las personas asociadas.</p> <p>3. Aprovechar los centros de acopio para elaborar y poner a disposición de los asociados y asociadas, delegados-as un boletín donde se puedan leer las principales funciones de los delegados-as.</p>

Para el problema central de *participación y representatividad*, a continuación, a manera de ejemplo, mostramos todo el análisis desarrollado por los participantes de la asociación de la cual les hemos mostrando los ejemplos anteriores.

Problema central	Grupo de prácticas socio-organizativas
<p>Las personas asociadas no tienen claridad sobre los roles y funciones de los órganos directivos.</p>	<p>Prácticas relacionadas a la toma de decisiones estratégicas y su implementación.</p>

Causa principal	Objetivos de fortalecimiento
<p><i>Los espacios de participación establecidos no son eficaces.</i></p>	<p><i>Fortalecer los espacios de participación donde se toman y se da seguimiento a las decisiones estratégicas, para poder avanzar hacia un tipo de participación activa.</i></p>
Causas secundarias	Acciones específicas de fortalecimiento
<p><i>1. Los socios y socios no tienen las competencias para expresar claramente sus demandas.</i></p> <p><i>2. Los delegados no tienen las habilidades para desempeñar su función de representación.</i></p> <p><i>3. Los estatutos no contemplan suficientes espacios de participación amplia.</i></p>	<p><i>1. Se debe incluir en los estatutos el procedimiento a seguir para la toma de decisiones estratégicas, especificando los espacios que se deben constituir y los criterios de participación y convocatoria.</i></p> <p><i>2. Se deben incluir en los estatutos el desarrollo sistemático y planificado de espacios donde se toman y se da seguimiento a las decisiones estratégicas.</i></p> <p><i>3. Se deben llevar a cabo reuniones periódicas para informar a los asociados y asociadas sobre los avances en la implementación de los acuerdos de asamblea, evaluar y volver a planificar actividades.</i></p> <p><i>4. Se deben identificar las formas para financiar el desarrollo de todas las actividades donde se toman y se da seguimiento a las decisiones estratégicas.</i></p>

Paso 5

Desarrollo y fortalecimiento de competencias para la gestión socio-organizativa

Competencias socio-organizativas

Por **competencias socio-organizativas** nos referimos al conjunto de capacidades, habilidades, actitudes y experiencias que le permiten a las personas asociadas a las empresas asociativas rurales desarrollar de manera efectiva las diferentes funciones asignadas, especialmente aquellas que les permitan participar de manera activa y consciente, y ejercer un liderazgo transformador. Adicionalmente, las personas que ejercen cargos como miembros del Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y los demás comités, requerirán de otras competencias adicionales para desarrollar las funciones específicas de los cargos que ejercen en la organización.

Las **competencias socio-organizativas** deben estar relacionadas con los **valores de la organización** [concertados en el Paso 3], los cuales las soportan. Este conjunto de competencias, junto con los valores que las soportan, hacen parte del **modelo de competencias de la organización**, el cual es fundamental para que la empresa asociativa rural se desarrolle y sea sostenible en el tiempo.

El nivel actual de **competencias socio-organizativas** en el que se encuentran las personas asociadas y las personas que colaboran en las empresas asociativas rurales en un momento dado, es el resultado de varios factores interrelacionados, entre los que se pueden mencionar:

- Las políticas públicas de educación y formación vocacional y su aplicación.
- La manera en que se aplican los principios y estatutos cooperativos, especialmente aquellos relacionados con la educación, capacitación e información de las personas asociadas.
- La génesis de los procesos organizativos y la serie de eventos que marcaron su historia y su desarrollo.
- Las oportunidades que tuvieron las personas asociadas y sus colaboradores de formarse y la forma en que las aprovecharon.
- El tipo de liderazgo que desarrollaron las personas asociadas que hacen parte de las directivas y los que no hacen parte de éstas.

Para fortalecer el nivel de competencias socio-organizativas con las que cuentan las empresas asociativas rurales, las personas asociadas y aquellas que colaboran con la organización deben pasar por un proceso de formación que los lleve a adquirir el conocimiento, las habilidades, las actitudes y la experiencia que les permitan liberar su talento y utilizarlo en el fortalecimiento de su gestión socio-organizativa. Esto es

importante para enfrentar los nuevos retos, desafíos y oportunidades que van surgiendo, de manera que las empresas asociativas rurales contribuyan al desarrollo humano de sus asociados y asociadas.

Herramienta 5

Diseño de un plan de formación para fortalecer la gestión socio-organizativa



Al llegar a esta herramienta los participantes habrán desarrollado una serie de discusiones conceptuales alrededor de las competencias socio-organizativas y sus niveles de desarrollo, esto les permitirá dimensionar la importancia que tiene el fortalecimiento de estas competencias si se quiere avanzar hacia un tipo de gestión socio-organizativa incluyente y legítima. Fortalecer dichas competencias requiere de un plan de formación dirigido a los asociados, asociadas y colaboradores, que sea formulado teniendo en cuenta el nivel actual de las competencias socio-organizativas.

Para implementar esta herramienta se retomarán los resultados del árbol de problemas sobre las competencias socio-organizativas actuales, elaborado en la *herramienta 2*, y se procede a establecer la relación entre estos problemas, sus causas y el nivel de desarrollo actual de las competencias socio-organizativas. De esta manera, el problema central estará directamente relacionado al nivel de desarrollo actual de las competencias socio-organizativas, mientras que la causa principal de este problema tendrá una relación directa con el objetivo de formación de competencias. Una vez realizado este análisis, se pasa a proponer acciones concretas de formación para el fortalecimiento de las competencias socio-organizativas de los asociados, asociadas y colaboradores.

Objetivo: Construir con las personas asociadas de las empresas asociativas una propuesta de formación para el fortalecimiento de sus competencias socio-organizativas considerando su nivel de desarrollo actual y sus causas.

Utilidad:

- Permite a las personas asociadas reflexionar sobre el nivel de desarrollo de sus competencias socio-organizativas.
- Apoya a los asociados y asociadas de las empresas asociativas rurales para que construyan, a partir de una reflexión profunda, una propuesta de formación para el fortalecimiento de sus competencias socio-organizativas.

Pasos para la aplicación:

Establecimiento de la relación entre el problema central y el nivel de desarrollo actual de las competencias socio-organizativas

1. Para la aplicación de esta herramienta se retoman los resultados del árbol de problemas que se construyó mediante la aplicación de la *Herramienta 2* para el problema de **Fortalecimiento de Competencias Socio-organizativas**. Para este caso, el problema central identificado sería igual al nivel de competencias socio-organizativas en que se encuentra la organización, por tanto el análisis se centraría en lograr definir el objetivo y las actividades de fortalecimiento que se requieren implementar, como se muestra en la Figura 14:

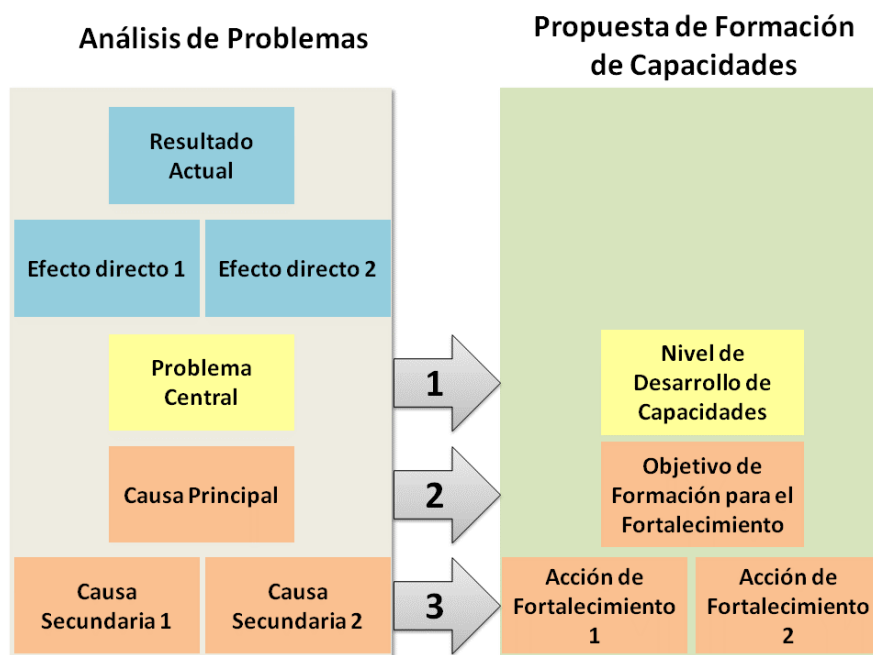


Figura 14. Esquema del procedimiento para diseñar un plan de fortalecimiento de competencias socio-organizativas a partir del análisis de problemas

Definición del objetivo de formación para el fortalecimiento de las competencias socio-organizativas a partir de la causa principal

2. En este paso retomamos la causa principal del problema central. Esta causa principal se escribe en una pizarra o pliego de papel y se pone frente a los participantes. El facilitador o la facilitadora deberá propiciar una discusión y reflexión participativa alrededor de esta causa; a partir de esta discusión, los participantes deben formular un objetivo de formación para el fortalecimiento de las competencias socio-organizativas.

Para este paso la persona facilitadora utiliza la siguiente pregunta guía:

¿Qué objetivo de formación debemos plantearnos para fortalecer las competencias socio-organizativas que nos permitan solucionar la causa principal de este problema?

La persona facilitadora deberá escribir el objetivo formulado por los participantes en la siguiente matriz preparada con anterioridad:

Problema central	Nivel de desarrollo de las competencias socio-organizativas
<i>Capacidades socio-organizativas básicas.</i>	<i>Capacidades socio-organizativas básicas.</i>
Causa principal	Objetivo de formación para el fortalecimiento de las competencias socio-organizativas
<i>La organización no cuenta con una propuesta de capacitación y formación para las personas asociadas y las que ocupan cargos directivos.</i>	<i>Implementar un plan de formación progresivo dirigido a las personas asociadas con y sin cargos directivos, y a sus familias, que contribuya al desarrollo y fortalecimiento para alcanzar un nivel de competencias socio-organizativas de tipo adecuadas.</i>

Definición de las acciones específicas de formación para el fortalecimiento de las competencias socio-organizativas a partir de las causas secundarias del problema

- Una vez definido el objetivo de formación para el fortalecimiento de las competencias, los participantes, con el apoyo de la persona facilitadora deberán definir las acciones específicas de formación vinculadas a este objetivo y relacionadas con cada una de las causas secundarias del problema [*retomadas de la herramienta 2*].

Al final de este paso el grupo, con el apoyo de la persona facilitadora, deberá haber completado la siguiente matriz preparada con anterioridad:

Problema central	Nivel de desarrollo de las competencias socio-organizativas
<i>Capacidades socio-organizativas básicas.</i>	<i>Capacidades socio-organizativas básicas.</i>

Causa principal	Objetivo de formación para el fortalecimiento de las competencias socio-organizativas
<i>La organización no cuenta con una propuesta de capacitación y formación para las personas asociadas y las que ocupan cargos directivos.</i>	<i>Implementar un plan de formación progresivo dirigido a las personas asociadas con y sin cargos directivos, y a sus familias que contribuya al desarrollo y fortalecimiento para alcanzar un nivel de competencias socio-organizativas de tipo adecuadas.</i>
Causas secundarias	Acciones específicas de formación para el fortalecimiento de las competencias socio-organizativas
<p>1. <i>Se desconocen las necesidades de formación de las personas asociadas. No hay un presupuesto asignado para la capacitación y formación.</i></p> <p>2. <i>El comité de capacitación y formación cooperativa no existe.</i></p>	<p>1. <i>Realizar un diagnóstico en la organización que permita conocer las demandas de formación de las personas asociadas con y sin cargos, y de sus familias, partiendo del nivel actual de competencias socio-organizativas.</i></p> <p>2. <i>Gestionar recursos externos y asignar recursos internos para la implementación sistemática y programada de capacitaciones orientadas a las demandas de formación identificadas.</i></p> <p>3. <i>Constituir el comité de capacitación de la organización, y capacitar a sus integrantes para que estos puedan desarrollar las funciones que les fueron encomendadas.</i></p>

Paso 6

Evaluación del desempeño socio-organizativo

Evaluar periódicamente la gestión y el desempeño de la gestión socio-organizativa es importante para asegurarse de que las acciones propuestas en el plan de fortalecimiento socio-organizativo están logrando los resultados esperados. Para esto es importante concertar un grupo de indicadores de gestión y de desempeño, que como su nombre lo sugiere, les indicarán a las personas asociadas y las personas que colaboran con la organización, los avances que está logrando la empresa asociativa rural hacia el mejoramiento de su gestión socio-organizativa [**indicadores de gestión**], pero también hacia el logro de los objetivos de la organización en sus dos dimensiones [socio-organizativa y empresarial], para lo cual es necesario definir **indicadores de desempeño**.

Para esto es importante retomar los árboles de problemas construidos a partir de la aplicación de la *Herramienta 2*, y las propuestas de fortalecimiento de las prácticas socio-organizativas y de las competencias socio-organizativas, construidas mediante la aplicación de las *herramientas 4 y 5*, respectivamente. A partir de esto, se definen los **indicadores de gestión** y los **indicadores de desempeño** como se muestra en las *figuras 15 y 16*, para los procesos de fortalecimiento de las prácticas socio-organizativas y para los de fortalecimiento de las competencias socio-organizativas, respectivamente.

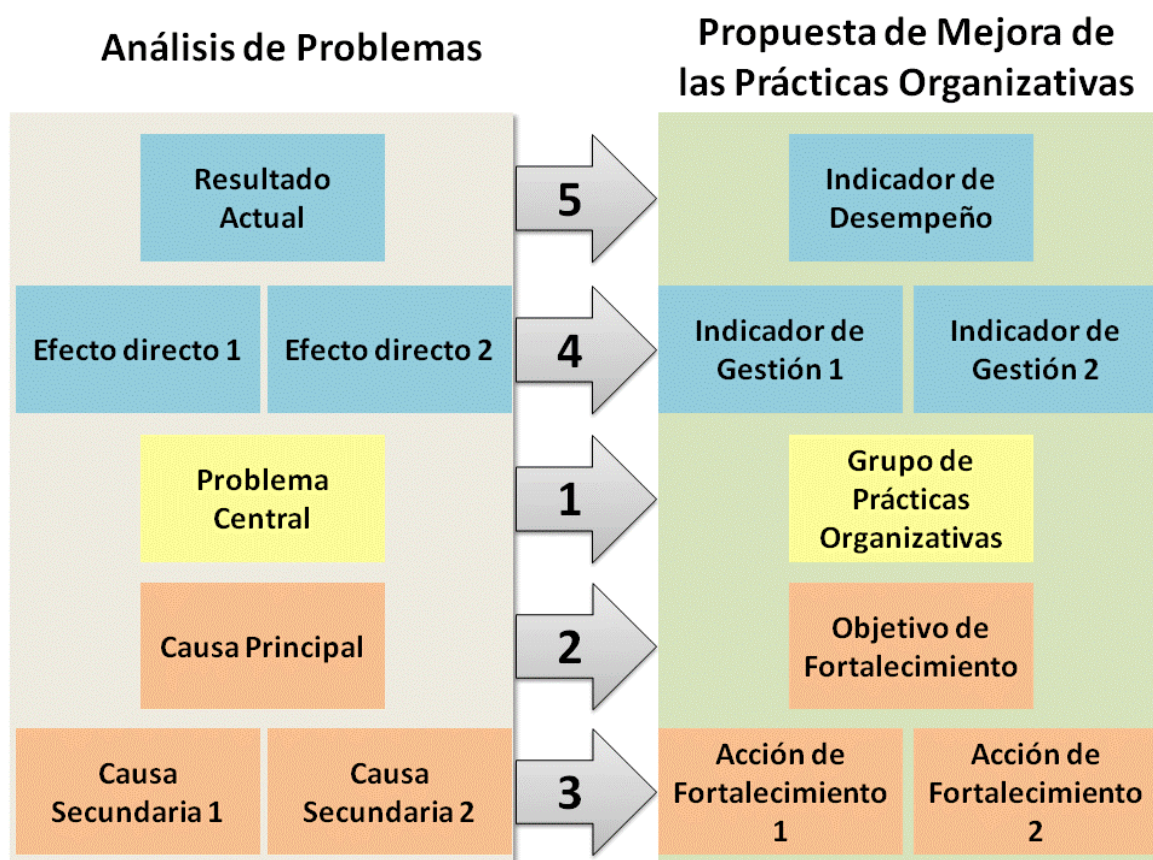


Figura 15. Esquema del procedimiento para diseñar un plan de fortalecimiento de las prácticas socio-organizativas a partir del análisis de problemas

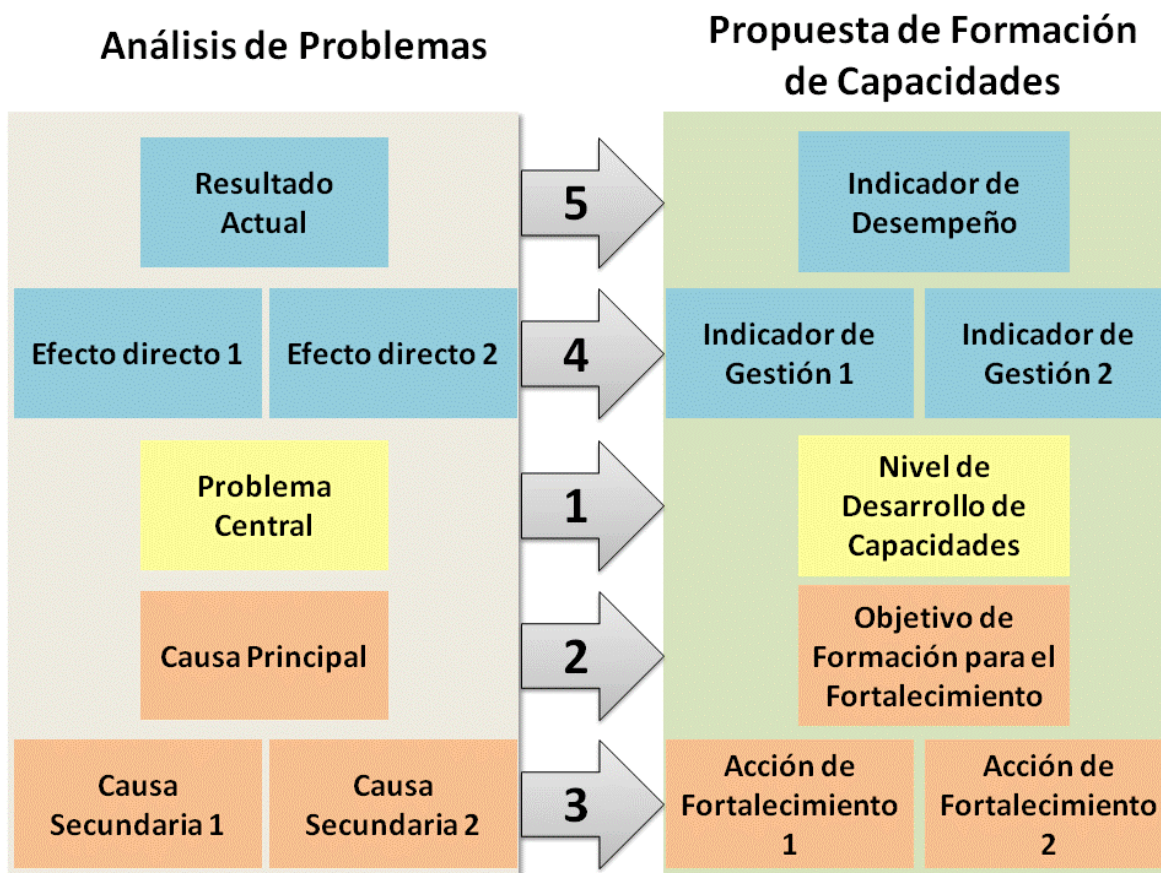


Figura 16. Esquema del procedimiento para diseñar un plan de fortalecimiento de competencias socio-organizativas a partir del análisis de problemas

La Guía Metodológica 1 (Gottret *et al.*, 2011) ofrece una serie de indicadores de gestión socio-organizativa, específicamente aquellos contenidos en las áreas de evaluación 4 [fortaleza de los procesos organizativos] y 6 [equidad social y de género], los cuales pueden ser utilizados para evaluar los avances en la gestión socio-organizativa de la empresa asociativa rural. Sin embargo, los asociados, asociadas y colaboradores pueden agregar otros indicadores que consideren pertinentes y a la medida de los procesos de fortalecimiento que están desarrollando.

De igual manera, en la misma guía se plantean tres indicadores de desempeño de los procesos organizativos y dos indicadores de desempeño con respecto a la equidad de género, los cuales se retoman y listan a continuación:

Indicadores de desempeño de los procesos organizativos

1. Membrecía y diferenciación por género

Evolución en el número total de asociados y asociadas, evolución de la distribución de la membrecía por género [hombres y mujeres], y evolución en la distribución de la membrecía por edad [número de asociados y asociadas menores de 30 años y número de personas asociadas mayores de 30 años].

2. Morosidad de la cartera

Morosidad de la cartera = $(\text{Cartera vencida} / \text{Cartera total}) * 100$

3. Cumplimiento de las metas de entrega para procesos de comercialización colectiva

Nivel de cumplimiento de la meta de comercialización = $(\text{Volumen total de la producción de los asociados y asociadas comercializada por la organización} / \text{Meta de comercialización de la organización}) * 100$

Indicadores de desempeño en equidad de género

4. Acceso al trabajo

- Porcentaje del personal permanente femenino = $(\text{Número de personal permanente femenino} / \text{Número de personal permanente masculino}) * 100$
- Índice de equidad salarial = $\text{Salario promedio del personal femenino} / \text{Salario promedio del personal masculino}$

5. Acceso a servicios financieros

- Acceso de la mujer al crédito = $(\text{Cartera colocada a las asociadas de la organización} / \text{Cartera total}) * 100$
- Índice de equidad en los montos de crédito recibidos = $\text{Cartera promedio de las asociadas} / \text{Cartera promedio de los asociados y asociadas}$

Herramienta 6

Evaluación del desempeño socio-organizativo



Para implementar esta herramienta se retomarán los efectos y resultados de los problemas centrales de las prácticas socio-organizativas y de la formación de competencias socio-organizativas, formulados como resultado de la aplicación de las *herramientas 4 y 5*.

Objetivo: Construir indicadores para evaluar periódicamente, de manera cualitativa y cuantitativa, la gestión y el desempeño socio-organizativo de la empresa asociativa rural.

Utilidad:

- Permite a los asociados, asociadas y colaboradores de las empresas asociativas rurales establecer la línea base de su nivel de gestión y desempeño socio-organizativo para evaluar sus avances periódicamente.
- A partir de esta evaluación periódica les permite a los asociados, asociadas y colaboradores revisar y ajustar su plan de fortalecimiento socio-organizativo para que éste se vaya actualizando de acuerdo con el nivel de desarrollo alcanzado por la organización.

Pasos para la aplicación:

Indicadores de gestión y desempeño relacionados al liderazgo y la transparencia y la participación y representatividad

1. Se retoman los efectos del problema central de liderazgo y transparencia, y de participación y representatividad, cada uno de los efectos debe redactarse en positivo y escribirse en una tarjeta.
2. El facilitador o la facilitadora pega dos pliegos de papel en la pared. En uno pone como título “indicadores de gestión” y en el otro “indicadores de desempeño”. Luego toma cada una de las tarjetas y pregunta si éstas expresan una mejora en la gestión de la organización o en su desempeño, y las va colocando en el pliego de papel correspondiente. A continuación, a manera de ejemplo, se muestra una figura sobre cómo se realiza esta separación de tarjetas para los indicadores de gestión y desempeño.



Figura 17. Ejemplo de indicadores de gestión e indicadores de desempeño

3. Se revisan los indicadores de gestión y desempeño propuestos en la Guía 1 (Gottret *et al.*, 2011) y se determina cuáles de estos permiten evaluar las mejoras planteadas en cada una de las tarjetas.
4. Si hay tarjetas para las cuales no existe un indicador de gestión o desempeño propuesto en la Guía 1, éstas se separan y para cada una de ellas el facilitador o la facilitadora hace la siguiente pregunta a los y las participantes:

¿Cómo podemos evaluar si estas mejoras en la gestión o el desempeño se lograron?

5. Los participantes van haciendo sus propuestas y se llega a un consenso sobre los indicadores de gestión y desempeño que se utilizarán para evaluar periódicamente los avances en la gestión socio-organizativa de la organización.

Indicadores de gestión y desempeño relacionados a las competencias socio-organizativas

6. Se retoman los efectos del problema central de competencias socio-organizativas; cada uno de ellos debe redactarse en positivo y escribirse en una tarjeta.

7. Usando nuevamente los dos pliegos de papel en la pared con los títulos de “indicadores de gestión” e “indicadores de desempeño”, se procede a ordenar las tarjetas. Si la tarjeta expresa una mejora en la gestión de la organización se coloca bajo el título “indicadores de gestión”; y si expresara una mejora en el desempeño se procede a colocar bajo el título “indicadores de desempeño”.
8. Se revisan los indicadores de gestión y de desempeño propuestos en la Guía 1 (Gottret *et al.*, 2011) y se determina cuáles de estos permiten evaluar las mejoras planteadas en cada una de las tarjetas.
9. Si hay tarjetas para las cuales no existe un indicador de gestión o desempeño propuesto en la Guía 1, éstas se separan y para cada una de ellas el facilitador o la facilitadora hace la siguiente pregunta a los y las participantes:

¿Cómo podemos evaluar si estas mejoras en la gestión o el desempeño se lograron?

10. Los participantes van haciendo sus propuestas y se llega a un consenso sobre los indicadores de gestión y desempeño que se utilizarán para evaluar periódicamente los avances en la gestión socio-organizativa de la organización.
11. Al final de este paso, el grupo, con el apoyo del facilitador, deberá haber completado la siguiente matriz, una para prácticas socio-organizativas y la otra para formación de competencias. Se muestra, a manera de ejemplo, la matriz de prácticas socio-organizativas.

Efectos y resultados	Indicadores de gestión
1. Existe una rotación sana de las personas asociadas en los cargos directivos.	4.2.5
2. Se fomenta y se desarrolla el relevo generacional.	4.2.1
3. La organización cuenta con un liderazgo motivador y transformador.	4.2.3, 4.2.4 y 4.2.6
4. Las personas asociadas ven sus intereses representados y se sienten motivados.	4.1.1 y 4.1.3
Efectos y resultados	Indicadores de desempeño
1. El número de personas asociadas a la organización ha aumentado.	- Membrecía y diferenciación por género. - Incremento del capital social de la organización. - Incremento del valor de las ventas.
2. Las personas asociadas están al día con sus aportes y compromisos.	- Morosidad de la cartera. - Cumplimiento de las metas de entrega para procesos de comercialización colectiva.

Documentación del proceso

Es importante que al final quede documentado el proceso, ya que éste será el documento del Plan de fortalecimiento socio-organizativo de la empresa asociativa rural. Se propone que este documento cuente con los siguientes puntos:

1. **Introducción.** Debe presentar una descripción de los objetivos de la organización al desarrollar este proceso.
2. **Descripción del proceso.** Los pasos que se desarrollaron, el número de reuniones y talleres que se realizaron, una descripción de los participantes [cargos y funciones] distinguiendo hombres y mujeres, las dificultades que se presentaron, las innovaciones hechas a la metodología, y la evaluación de la metodología por parte de los participantes.
3. **Descripción y reflexión sobre la génesis y eventos claves del proceso organizativo.**
4. **La visión del desarrollo humano** de los asociados y asociadas de la empresa asociativa rural.
5. **Los principios y valores** en los que se basa el proceso organizativo.
6. **El Plan de fortalecimiento de las prácticas socio-organizativas** para cada uno de sus grupos [*Liderazgo y transparencia y Participación y representatividad*]

Problema central	Grupo de prácticas socio-organizativas
Causa principal	Objetivos de fortalecimiento
Causas secundarias	Acciones específicas de fortalecimiento
1.	1.
2.	2.

7. **El plan de fortalecimiento de las competencias socio-organizativas.**

Problema central	Nivel de desarrollo de las competencias socio-organizativas
Causa principal	Objetivo de formación para el fortalecimiento de las competencias socio-organizativas
Causas secundarias	Acciones específicas de formación para el fortalecimiento de las competencias socio-organizativas
1.	1.
2.	2.

8. *Indicadores para la evaluación de la gestión y el desempeño de los procesos organizativos.*

- Definición de los indicadores.
- Estado actual de la organización respecto a estos indicadores [línea de base].

9. *Cronograma de implementación.*

Acciones de fortalecimiento [Prácticas y competencias]	Responsable	Fecha de implementación

Referencias bibliográficas



Bastarrachea, F; Giles, J.C. Macedo; Rodríguez, J.; Salas, M. (2007). Herramientas para el desarrollo organizacional. Perú: Inwent. 102 p.

Camilletti, A., Guidini, J., Herrera, A. (2003). II Jornada universitaria sobre Cooperativismo. Montevideo, Uruguay: Universidad de la República.

Eckerd, J. (2001). Liderazgo efectivo en organizaciones sociales. Programa de capacitación y metodología. Gobierno de Chile. Versión preliminar. Disponible en: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/liderazgo.pdf>

Gámez Gastélum, R. (2007) Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas. Edición electrónica gratuita. Texto completo en: www.eumed.net/libros/2007a/221/

García López, J.M. (2010). "El cambio organizacional: sus problemas potenciales y la planeación como estrategia para minimizarlos" en Contribuciones a la Economía, abril 2010, en <http://www.eumed.net/ce/2010a/>

Lucas Martín, A. (1997). La Comunicación en las empresas y en las organizaciones. Barcelona, Colección Bosch Comunicación.

Martin, J.P.; Camilletti, A.; Guidini, J.; Herrera, A.; Rodríguez, M.; Soria, C.; Torreli, M.; Silveira, M. (2005) Cooperativas de trabajo en el Cono Sur. Matrices de surgimiento y modelos de gestión. II Jornada Universitaria sobre Cooperativismo, Economía Solidaria y Procesos Asociativos. Uruguay: Universidad de Estudios Cooperativos (UEC).

Mendoza, Roberto. (2005). Control interno hacia una visión corporativa. Universidad de Quindío Colombia. Disponible en: http://www.uniquindio.edu.co/uniquindio/dependencias/controlInterno/doc/CONTROL_INTERNO_HACIA_UNA_VISION_CORPORATIVA.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO (2002). Desarrollo Cooperativo Agrícola, un Manual para Capacitadores. Roma

Rojas, M. J. (2009). Cooperativismo y Desarrollo Humano. Managua, Nicaragua: Editorial Apante.

SCHEDLER, A. (2004). ¿Qué es rendición de cuentas? México: Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI). 47 p.



CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros son el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Venezuela y España.

Créditos

Autores: Raúl E. Gutiérrez y María Verónica Gottret

Edición, diseño y diagramación: Ernesto Gutiérrez y Érika Eliana Mosquera

Ilustraciones: Jorge Enrique Gutiérrez (Harry)



Solutions for environment and development
Soluciones para el ambiente y desarrollo

Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
Sede Central, CATIE 7170. Cartago, Turrialba, 30501
Teléfono: (506) 2558-2000 Fax: (506) 2558-2060
www.catie.ac.cr