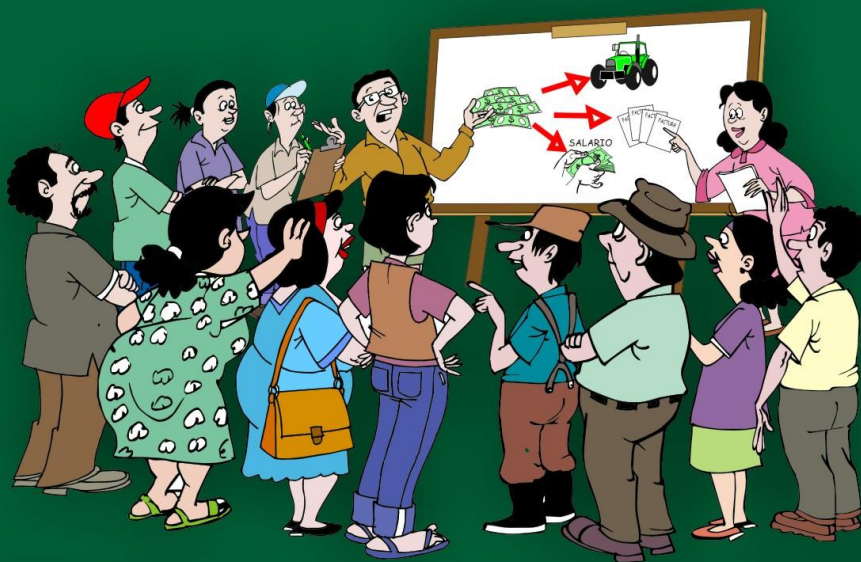



Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales

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:

Sith Ying Sánchez
Consultora

Marlen Landero
GIZ

Contenido

Presentación	6
Objetivo de la guía	9
Capacidades a fortalecer	11
Principios de la Metodología	12
<i>El cambio organizacional es un proceso continuo</i>	12
<i>El cambio organizacional requiere de agentes de cambio con poder legítimo</i>	12
<i>El cambio organizacional requiere de capacidades mínimas en los participantes</i>	13
<i>El cambio organizacional requiere manejar la resistencia al cambio</i>	13
Unidad 1	
Introducción y conceptos básicos	15
Conceptos clave	17
<i>Procesos organizativos</i>	17
<i>Génesis de los procesos organizativos</i>	18
<i>Los procesos organizativos como un modelo alternativo de desarrollo</i>	19
<i>Prácticas organizativas</i>	19
<i>Las prácticas organizativas y el modelo de gestión organizativa</i>	20
Modelos de gestión organizativa	21
<i>Tipos de participación</i>	21
• Participación pasiva	
• Participación consultiva	
• Participación funcional	
• Participación activa	
• Participación activa y consciente	
<i>Tipos de liderazgo</i>	24

- Liderazgo pasivo
- Liderazgo negociador
- Liderazgo funcional
- Liderazgo motivador
- Liderazgo transformador

Niveles de desarrollo de las capacidades socio-organizativas 28

- Capacidades socio-organizativas limitadas
- Capacidades socio-organizativas básicas
- Capacidades socio-organizativas funcionales
- Capacidades socio-organizativas adecuadas
- Capacidades socio-organizativas avanzadas

Unidad 2

Fortalecimiento socio-organizativo 35

Paso 1

Análisis de la génesis del proceso organizativo 38

Herramienta 1 39

Paso 2

Evaluación del modelo actual de gestión organizativa 40

Herramienta 2 40

Paso 3

Concertación de la visión socio-organizativa y de los principios 44

La visión socio-organizativa 45

Los principios organizativos 46

Herramienta 3 48

Paso 4

Propuesta de mejora de las prácticas organizativas 52

*1. Prácticas organizativas relacionadas con la toma de decisiones estratégicas,
planeación y gestión* 52

*2. Prácticas organizativas relacionadas con la toma de decisiones operativas,
su planeación y ejecución* 53

*3. Prácticas organizativas relacionadas con la evaluación, rendición de cuentas
y control* 53

<i>4. Prácticas organizativas relacionadas con la formación y el fortalecimiento de capacidades</i>	53
<i>Herramienta 4</i>	62
Paso 5	
Plan de formación para la gestión socio-organizativa	65
<i>Herramienta 5</i>	66
Paso 6	
Evaluación del desempeño socio-organizativo	69
<i>Indicadores de desempeño de los procesos organizativos</i>	71
<i>Indicadores de desempeño en equidad de género</i>	72
<i>Herramienta 6</i>	72
Documentación	74
Referencias Bibliográficas	77

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 adelantan 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 (tanto a nivel local y nacional como internacional) a otras organizaciones del sector público y privado con interés en 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 organizativas y empresariales de las diferentes cooperativas y asociaciones de productores, de manera que los productores y productoras de pequeña escala se vincularan efectivamente a cadenas de valor.

A partir de esto, 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, se inició la publicación de una nueva serie de guías, la cual pretende apoyar la implementación de un nuevo ciclo de aprendizaje en Nicaragua, así como procesos similares en otros países de la región, y se está desarrollando para formar al personal directivo y operativo de las organizaciones de productores y productoras, así como a sus proveedores de servicios empresariales; de manera que puedan liderar procesos de fortalecimiento en sus empresas asociativas rurales. La guía metodológica que se presenta a continuación es la segunda de esta serie.

Esta guía metodológica no formó parte de las guías desarrolladas e implementadas en el primer ciclo de aprendizaje. Sin embargo, fue a partir de la sistematización de las lecciones aprendidas de éste 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-organizativa² de las empresas asociativas rurales. Esto parte de la premisa de que el balance entre la gestión socio-organizativa y la gestión empresarial³ en este tipo de organizaciones es clave para generar procesos de cambio organizacional que verdaderamente contribuyan al desarrollo humano de sus socios y socias.

De esta manera la propuesta metodológica incluida en esta guía busca contribuir al fortalecimiento de los procesos organizativos basados en la gestión socio-organizativa de las empresas asociativas rurales, que dan soporte y sentido a la gestión empresarial de éstas, entendiendo como procesos organizativos aquellos procesos sociales que involucran la agrupación de personas que buscan transformar su realidad. Los objetivos que estos procesos organizativos persiguen están encaminados a promover el desarrollo integral de las personas, reducir las desigualdades económicas, sociales y de género, construir una sociedad incluyente y responsable con el medio ambiente, así como lograr la participación plena de los individuos en los procesos de toma de decisión (ISD, 2007).

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

³ La **gestión empresarial** es aquella que le permite a las empresas asociativas rurales desarrollar los negocios, que buscan generar utilidades a partir de una actividad comercial formal, y beneficios concretos para sus socios y socias.

Si bien existe una amplia literatura sobre cómo fortalecer los procesos organizativos, el valor agregado de esta guía es que hace una apuesta para que los socios, socias y colaboradores de las empresas asociativas rurales, reflexionen colectivamente sobre el modelo de gestión organizativa que han construido. Esto es, su visión socio-organizativa y de desarrollo humano de los socios y socias, sus principios y sus prácticas organizativas⁴. A partir de esta reflexión, se busca que de manera concertada, los socios y socias de las organizaciones diseñen un plan de fortalecimiento socio-organizativo.

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 proyectos que las establecen a partir de procesos preconcebidos, y que posteriormente, se convierten en empresas donde el rol del productor se limita al de proveedor de materia prima. Aún más, se crean fuertes estructuras 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 socios y socias para participar, tomar decisiones, liderar sus procesos, controlar el cumplimiento de los acuerdos, normas y reglamentos, así como desarrollar procesos efectivos de comunicación.

⁴ Por prácticas organizativas nos referimos al conjunto de prácticas que caracterizan a estas organizaciones y que están directamente relacionadas con los procesos de toma de decisión, gestión, implementación, control, evaluación, comunicación e inclusión, entre otros.

Objetivo de la guía

El propósito de esta guía es apoyar a las empresas asociativas rurales para desarrollar procesos de fortalecimiento de la gestión socio-organizativa [que sustenta su desarrollo] mediante una propuesta metodológica que permita la reflexión colectiva sobre el desempeño de este proceso de gestión, y a partir de esto, facilite el diseño y la implementación de 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 los dos niveles de gestión de las empresas asociativas rurales [la gestión socio-organizativa y la gestión empresarial], y sobre la importancia de encontrar un balance adecuado entre éstos; para a partir de esto, concertar la visión socio-organizativa y de desarrollo humano de los socios y socias, así como los principios que le dan cimiento a la organización.
2. Definir conceptos clave relacionados con los procesos organizativos, su génesis, 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. Ofrecer herramientas para facilitar la reflexión colectiva sobre las prácticas organizativas actuales, poniendo énfasis en:
 - Mecanismos de motivación y convocatoria de socios y socias
 - Mecanismos de elección de los órganos directivos y de selección del personal operativo
 - Mecanismos de participación y representación de los socios y socias
 - Procesos de formación de los socios, socias 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

Y 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.

4. Identificar y priorizar las áreas de fortalecimiento de capacidades que requieren la implementación efectiva de las nuevas prácticas organizativas concertadas, y con base en esto, diseñar un plan de formación de socios, socias y colaboradores para la participación y la toma de decisiones, así como para el fortalecimiento de su liderazgo y sus capacidades de control y comunicación.
5. 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 socios y socias de la organización.
 - Enumere los principios que conforman los cimientos de la organización.
 - Dé una descripción detallada de las prácticas organizativas que norman el comportamiento de los socios, socias y colaboradores de la organización.
 - Proponga un plan de formación para socios, socias y colaboradores [personal gerencial, administrativo y técnico contratado].
6. 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 las vez que se apropien de conceptos básicos sobre organización, empresas asociativas rurales, procesos organizativos, prácticas organizativas y modelos de gestión organizativa.
- Facilitar procesos de concertación colectiva sobre la visión socio-organizativa y de desarrollo humano de los socios y socias, 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 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 de los socios, socias y colaboradores de la organización [personal gerencial, administrativo y técnico contratado] para la participación y la toma de decisiones, así como para el liderazgo, el control y la comunicación.
- Concertar, a partir de los procesos de evaluación colectiva que se acaban de mencionar, un plan de formación para los socios, socias y colaboradores de la organización, el cual permita capitalizar sus capacidades en función de las necesidades de la organización.
- 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 socios, socias y colaboradores.

Principios de la metodología

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

El cambio organizacional es un proceso continuo

El cambio organizacional [definido como cualquier alteración ocurrida en el modelo de gestión organizativa⁵ o en las prácticas organizativas en las que se plasma este modelo], debe ser un proceso de mejoramiento continuo en la búsqueda de la eficacia y la eficiencia, lo cual es esencial para su sostenibilidad. Para esto es importante generar conciencia entre los socios y socias de la organización sobre la importancia de renovar permanentemente las prácticas organizativas. Por lo tanto, promover el cambio organizacional como una acción única en un momento dado no es suficiente, y en lo posible, él debe también darse para aprovechar oportunidades, y no sólo como respuesta a situaciones de crisis en las que se presenta un problema que no se logra manejar o controlar. Por lo tanto, los procesos de cambio se deben planificar para que se den con regularidad y en forma armoniosa.

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 el cambio organizacional.

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

- *Autoconocimiento*: estar conscientes de su personalidad y actitudes, sus puntos fuertes y capacidades, sus limitaciones, sus motivaciones y necesidades personales, así como de sus principios.
- *Comprensión de la organización*: conocer a fondo la organización y entenderla.

⁵ El **modelo de gestión organizativa** se refiere a la forma como se dirige y administra una organización.

- *Competencias para establecer buenas relaciones interpersonales:* tener la capacidad de relacionarse en forma efectiva con los socios y socias, así como con los colaboradores de la organización, creando un clima de confianza, apertura, respeto y colaboración entre éstos.
- *Flexibilidad:* tener la capacidad de 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.

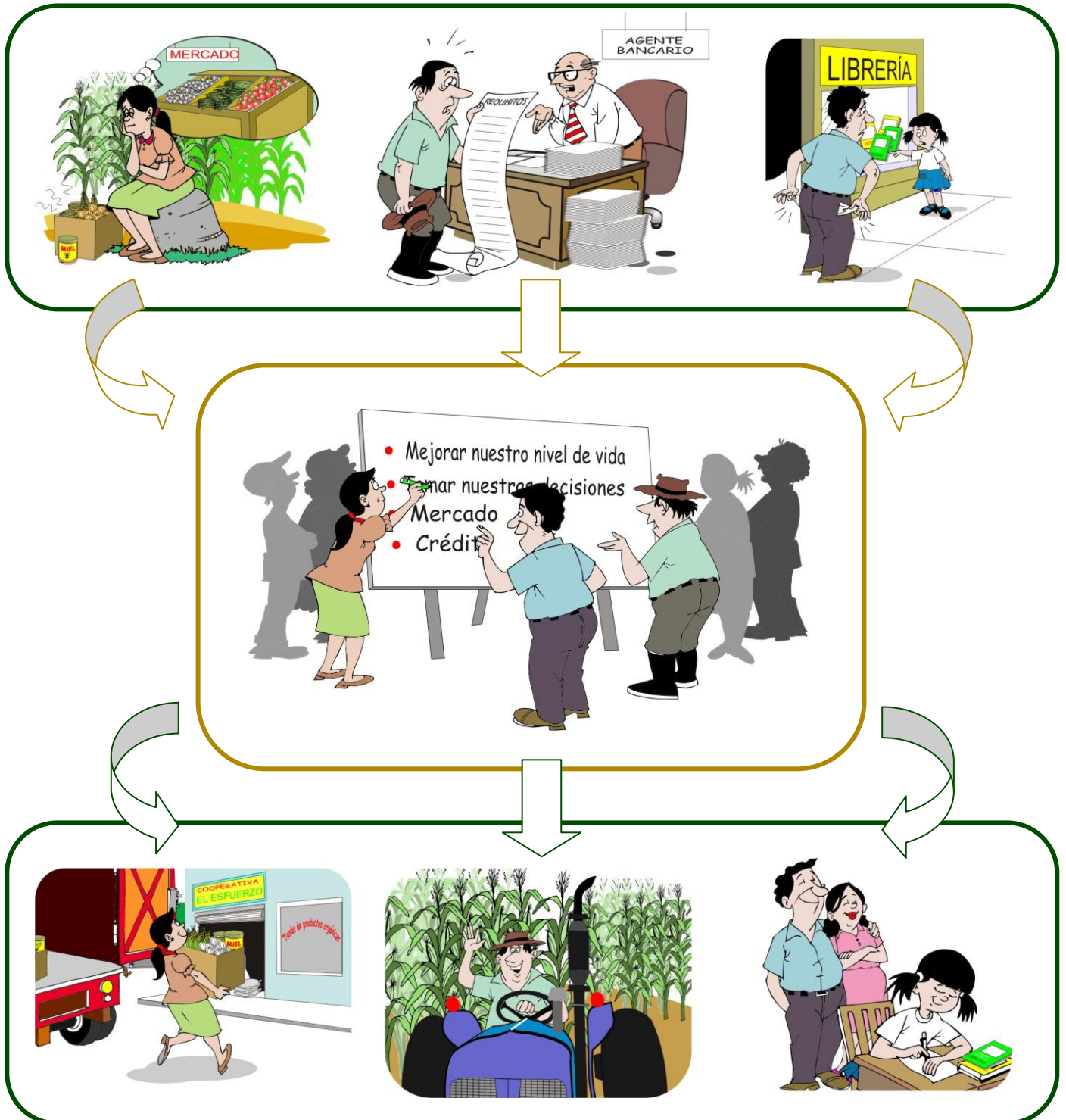
El cambio organizacional requiere de capacidades mínimas en los participantes

Para lograr el cambio organizacional es importante que los socios, socias y colaboradores de la organización cuenten con capacidades mínimas para la participación efectiva y consciente en la toma de decisiones, así como capacidades de liderazgo, control y comunicación básicas, y un conocimiento uniforme de la organización. Por lo tanto, para iniciar un proceso de cambio organizacional es importante partir de la nivelación de capacidades de los miembros de la organización y del conocimiento de la organización y su génesis.

El cambio organizacional requiere manejar la resistencia al cambio

Aun cuando el cambio sea bien recibido, éste altera la estabilidad y crea cierto grado de resistencia en las personas, ya que genera sentimientos de inseguridad, pérdida de control y temor ante lo desconocido. Por ello, 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]; *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].

Unidad 1



Introducción y conceptos básicos

Las empresas asociativas rurales, a diferencia de otros tipos de empresas o modelos de negocio, tienen como fin último el desarrollo humano de sus socios y socias, sus colaboradores [personal gerencial, administrativo y técnico contratado] y sus respectivas familias.

El concepto de **desarrollo humano** ha venido evolucionando desde una concepción puramente económica que lo relacionaba con los ingresos económicos, hacia una concepción más integral que tiene al menos cuatro dimensiones:

- Satisfacción de las necesidades básicas: alimentación, vestido, salud, vivienda y seguridad.
- Capacidades humanas: educación formal, capacitación, acceso a recursos, entre otros.
- Socio-política: las relaciones interpersonales y la participación activa y consciente en la sociedad.
- Ética: la integridad personal, el carácter, el sentido de valoración personal y de contribución a la sociedad.

A partir de la concepción del desarrollo como la libertad de actuar y decidir, de Amartya Sen (1993), el **desarrollo humano** puede definirse como un proceso de expansión de las libertades reales de que disfrutan 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 socios y socias, éste debe apuntar hacia que los socios y socias puedan:

- Satisfacer sus necesidades básicas.
- Tener acceso a procesos de formación que pongan 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.

De acuerdo con este planteamiento, las empresas asociativas rurales se diferencian de otros tipos de empresas porque tienen dos dimensiones de gestión: la gestión socio-organizativa y la gestión empresarial, las cuales se muestran visualmente en la siguiente Figura, y les confieren características particulares y específicas.



Figura 1. Las dos dimensiones de gestión de las empresas asociativas rurales

La **gestión empresarial** es aquella que le permite a estas organizaciones desarrollar los negocios, que buscan generar utilidades a partir de una actividad comercial formal, y beneficios económicos para sus socios y socias.

La **gestión socio-organizativa** es aquella que le permite a los socios y socias [mayoritariamente productores y productoras de pequeña escala, quienes consciente y voluntariamente deciden unir esfuerzos y asociarse formalmente, y que por tanto, son los propietarios y propietarias pero también son solidariamente responsables ante la sociedad por el comportamiento y la actuación de la organización] lograr sus objetivos de desarrollo humano. Por lo tanto, esta dimensión de la gestión de empresas asociativas rurales sustenta, da sentido y fortalece la **gestión empresarial** de la organización.

Por lo tanto, el éxito y la sostenibilidad de este tipo de organizaciones dependen de que se logre un balance adecuado entre el desarrollo humano de los socios y socias que la conforman y los resultados económicos.

Tradicionalmente, la forma como se han desarrollado estas empresas asociativas rurales ha reforzado la idea de que si la gestión empresarial no se desarrolla exitosamente, lo más común es que se genere desmotivación en los socios y socias, ya que la organización no les genera resultados económicos tangibles o no les ofrece servicios efectivos para apoyar sus actividades productivas. Por lo tanto, el proceso organizativo no contribuye [de manera tangible] a que las familias socias accedan a una vida digna y saludable.

Por otro lado, 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 socios y socias de la organización, ya que éstos pueden sentirse excluidos de los procesos de toma de decisión, a la vez de que no se fortalecen sus capacidades para participar y tomar decisiones, y mucho menos, sus capacidades de liderazgo, gestión, control y comunicación.

Conceptos clave

La propuesta metodológica entregada en esta guía está enfocada en el fortalecimiento de la gestión socio-organizativa de las empresas asociativas rurales. Para esto es importante definir algunos conceptos clave, de manera que las personas que implementen esta metodología tengan la claridad conceptual para hacer un uso apropiado y estándar de los términos, así como una aplicación apropiada de las diferentes herramientas propuestas.

Procesos organizativos

En la Guía Metodológica 1 se define el concepto de **organización** como un proceso de 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). A partir de esto, los **procesos organizativos** son procesos de asociación de individuos que comparten un interés común para desarrollar actividades de diverso tipo y con diversos fines (Bombarolo, 2008).

Los **procesos organizativos** les permiten a las personas alcanzar metas y objetivos que de forma individual no son posibles de lograr o que tomaría más tiempo alcanzar, así como hacer un uso más efectivo de los recursos con que cuentan (Gottret *et al.*, 2011). Por lo tanto, estos procesos han sido a través del tiempo, y siguen siendo, esenciales para el desarrollo de las sociedades, ya que se desarrollan en torno a la capacidad de las personas de asociarse para dar solución a sus necesidades, aprovechar oportunidades y relacionarse con otros grupos de la sociedad.

Los procesos organizativos pueden dar origen a organizaciones asociativas formales y no formales. Un ejemplo de organizaciones asociativas formales son las empresas asociativas rurales legalmente

constituidas, las cuales están conformadas por productores y productoras que consciente y voluntariamente se unen para desarrollar acciones conjuntas con el fin de mejorar su acceso a servicios y desarrollar conjuntamente una o más funciones en una cadena de valor⁶. Un ejemplo 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.

Génesis de los procesos organizativos

La **génesis de los procesos organizativos** no es más que el conjunto de hechos sucedidos en el tiempo que le dieron paso a la constitución, desarrollo, formalización y consolidación de una organización asociativa. Esto es importante ya que muchos estudios muestran que la génesis de los procesos organizativos tienen una influencia profunda sobre la forma como se dirige y administra una organización [o **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 social y ambiental, y el desarrollo humano de sus socios y socias.

Terra (1984) propone cuatro diferentes génesis 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 socios y socias 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.

Camilletti *et al.* (2003) a partir de un estudio comparativo de organizaciones cooperativas, concluyen que en aquellas organizaciones que surgieron de un impulso autónomo de los socios y socias [tipo B], es evidente un claro funcionamiento de las instancias y órganos internos de administración y decisión en el que los

⁶ Por cadena de valor nos referimos a las cadenas que están orientadas hacia la demanda y que buscan la competitividad sistémica de toda la cadena mediante la agregación de valor (por transformación, mejoras en la calidad y diferenciación), así como por medio de relaciones comerciales y de provisión de insumos y servicios, de largo plazo y mutuamente beneficiosas, que permitan mayor equidad (relaciones ganar-ganar), eficacia y eficiencia a lo largo de la cadena.

socios y socias participan activamente. Por otro lado, aquellas organizaciones que surgen por iniciativa externa privada [tipo C] responden a los objetivos o necesidades de la organización que las crea. Sin embargo, en los tres casos en que surgen por iniciativa externa [tipos A, C y D] la estructura formal institucional cumple con el marco reglamentario y legal.

Los procesos organizativos como un modelo alternativo de desarrollo

Los modelos de desarrollo establecidos a lo largo del siglo XX, si bien han generado crecimiento económico y un desarrollo tecnológico que sin duda mejora las condiciones de vida y la conectividad entre los seres humanos, también han aumentado las brechas económicas, sociales y culturales entre los individuos de las sociedades, propiciando la marginalización y la desigualdad, así como el deterioro de los recursos naturales. Esto está poniendo en riesgo la sostenibilidad social y ambiental de las sociedades, lo cual a su vez está directamente relacionado con su sostenibilidad económica.

Los **procesos organizativos** pueden considerarse como un **modelo de desarrollo alternativo**, ya que representan un modelo de co-gestión basado en principios, los cuales se desarrollan como una opción para satisfacer las necesidades comunes de los socios y socias, 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 plena 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).

Prácticas organizativas

Los procesos organizativos se vuelven operativos a partir de un conjunto de **prácticas organizativas**, las cuales en el caso específico de las empresas asociativas rurales, determinan la dimensión social de la organización y dan soporte a la dimensión empresarial.

Por **prácticas organizativas** nos referimos al conjunto de prácticas que caracterizan a las organizaciones y definen la forma en que sus miembros interactúan y se relacionan, y que están directamente relacionadas con los procesos de toma de decisiones [estratégicas y operativas], gestión, implementación, control, evaluación, comunicación e inclusión, entre otros.

Estas **prácticas organizativas** son definidas por el colectivo pero 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, ya sea gradualmente, o a partir de un proceso de planificación desarrollado en un momento específico.

Las **prácticas organizativas** deben estar basadas, y ser coherentes, con la visión socio-organizativa y de desarrollo humano de los socios y socias, así como con los principios de la organización. Por otro lado, la aplicación de estas prácticas está basada en los estatutos, normas y reglas definidas por el colectivo, las cuales garantizan su cumplimiento.

Las prácticas organizativas y el modelo de gestión organizativa

El **modelo de gestión organizativa** se refiere a la forma como se dirige y administra una organización [o **gobernanza de la organización**], lo cual se refleja en sus **prácticas organizativas**. El carácter único del **modelo de gestión organizativa** de las empresas asociativas rurales y que lo hace diferente del resto de organizaciones económicas, son sus **prácticas organizativas**, las cuales [como se dijo anteriormente] definen la forma en que los socios y socias interactúan y se relacionan, y están directamente relacionadas con la manera en que se toman las decisiones estratégicas y operativas, se gestiona la organización y se establecen mecanismos de control y evaluación.

La **gobernanza** de las empresas asociativas rurales está influenciada por la legislación existente en cada país para este tipo de organizaciones [cooperativas, asociaciones, entre otros], así como por la filosofía, los principios de cada uno de estos **modelos de gestión organizativa**; y también por los valores propios de los actores sociales que los conforman, quienes definen y redefinen constantemente las normas y reglas que determinan cómo los socios y socias se relacionan entre sí y con su entorno, así como sus **prácticas organizativas**. Esto es, principalmente, quiénes y cómo toman las decisiones, cómo se asignan y administran los recursos, cómo se determina quién accede y de qué manera a los servicios que la organización les ofrece a sus socios y socias, y uno de los puntos más sensibles, cómo se utilizan y distribuyen los excedentes económicos generados por la organización.

Las empresas asociativas rurales representan una alternativa viable para responder al desafío de mejorar los ingresos de sus socios y socias, pero su valor no sólo radica en esto, sino también en el hecho de que les permiten a las personas salir del aislamiento al compartir intereses, objetivos comunes y principios, y desarrollar acciones colectivas (Camilletti *et al.* 2003), lo cual les da la oportunidad a los socios y socias de fortalecer sus capacidades de gestión socio-organizativa y empresarial, pero sobretodo, promueve el desarrollo humano.

Sin embargo, la posibilidad de avanzar hacia el fin de estos **procesos organizativos** radica justamente en el **modelo de gestión organizativa** establecido y en las **prácticas organizativas** que definen la gestión socio-organizativa de la organización, principalmente en aquellas relacionadas con la inclusión de los socios y socias en los procesos clave de la organización.

Modelos de gestión organizativa

La gestión socio-organizativa y la gestión empresarial de las empresas asociativas rurales se desarrollan de acuerdo con su modelo de gestión organizativa. Ahora bien, las empresas asociativas rurales pueden estar sustentadas en diferentes modelos de gestión organizativa. Como se presenta en el *Cuadro 1*, estos modelos pueden caracterizarse, según el tipo de participación, el tipo de liderazgo y las capacidades socio-organizativas, en cuatro: pasivo, consultivo e informativo, activo, e incluyente y legítimo.

Las organizaciones pueden en un momento dado ubicarse en uno de estos modelos, lo cual no debe verse como bueno o malo, simplemente como una evaluación de la situación actual. Sin embargo, si las organizaciones quieren avanzar hacia su sostenibilidad social y económica, y contribuir al desarrollo humano de sus socios y socias, es importante que se planteen acciones concretas para avanzar hacia un **modelo incluyente y legítimo de gestión organizativa**.

Cuadro 1. Características de los diferentes modelos de gestión organizativa

Modelo de gestión organizativa	Tipo de participación	Tipo de liderazgo	Capacidades socio-organizativas
1. Modelo pasivo	<i>Pasiva</i>	<i>Pasivo</i>	<i>Limitadas</i>
2. Modelo consultivo	<i>Consultiva</i>	<i>Negociador</i>	<i>Básicas</i>
3. Modelo funcional	<i>Funcional</i>	<i>Funcional</i>	<i>Funcionales</i>
4. Modelo activo	<i>Activa</i>	<i>Motivador</i>	<i>Adecuadas</i>
5. Modelo incluyente y legítimo	<i>Activa y consciente</i>	<i>Transformador</i>	<i>Avanzadas</i>

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 socios y socias de una organización para avanzar hacia un **modelo incluyente y legítimo de gestión organizativa**.

Tipos de participación

En el caso específico de las empresas asociativas rurales, se entiende como **participación** el proceso por el cual los socios y socias de una organización influyen y toman parte en definir las prioridades, las políticas, la

forma como se reparten los excedentes, el acceso a los bienes y servicios comunes, y el establecimiento de alianzas; y se apropian de las decisiones tomadas.

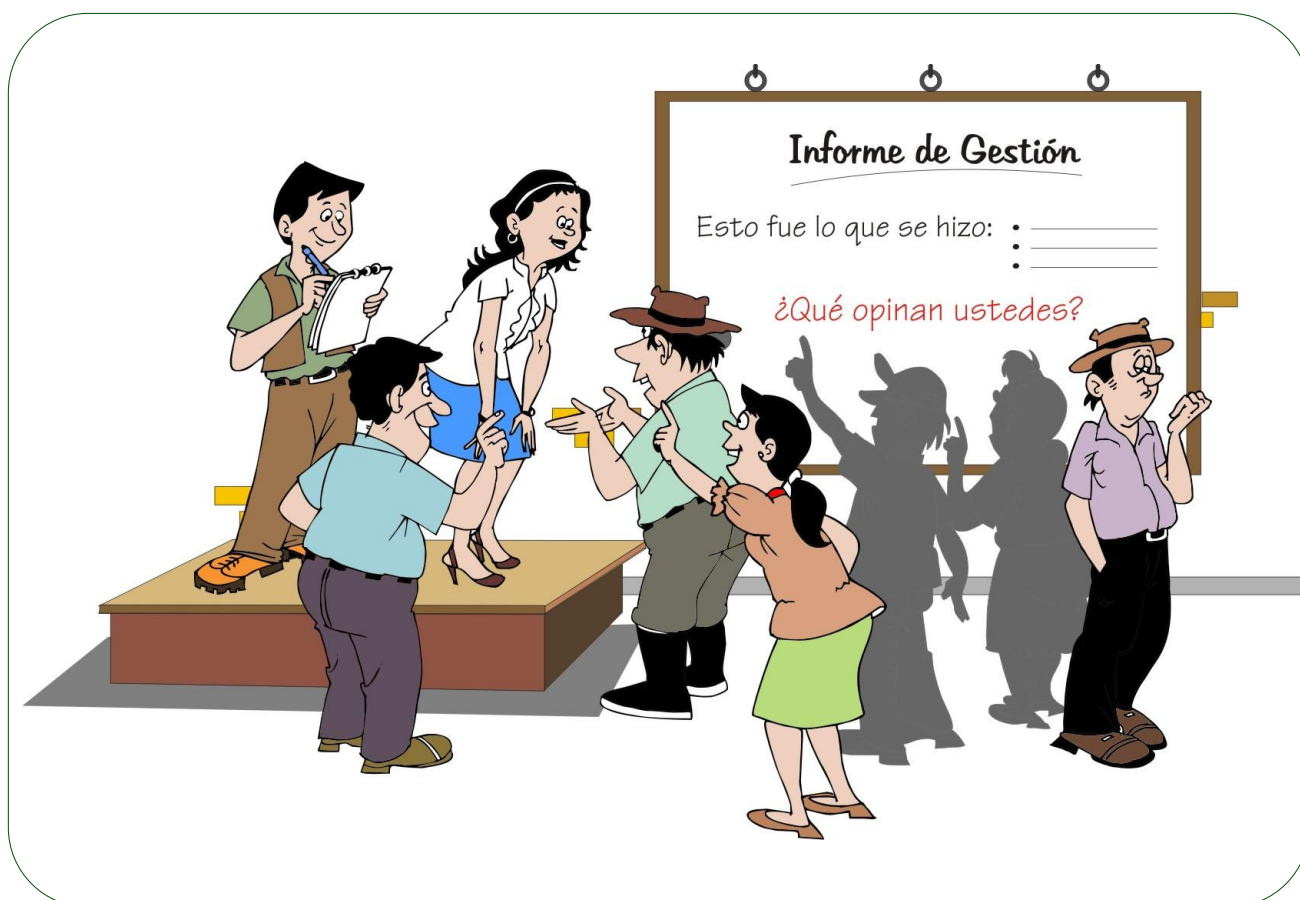
A partir del documento de la FAO (2002), a su vez basado en Pretty (1995), podemos considerar cinco niveles de participación en una empresa asociativa rural.

Participación pasiva: los colaboradores de la organización [las estructuras operativas], los miembros de los consejos de administración [las estructuras directivas] o los miembros de los diferentes comités, se limitan a informar unilateralmente sobre las decisiones tomadas, la gestión desarrollada y los resultados logrados, sin esperar ni solicitar las opiniones de los socios y socias, ni interactuar con ellos y ellas. Esto normalmente se realiza una vez al año en la Asamblea ordinaria de socios y socias [o de delegados y delegadas, cuando las organizaciones tienen más de 100 socios y socias], y cuando se considera necesario durante las asambleas extraordinarias.



Modelo pasivo de gestión organizativa

Participación consultiva: los colaboradores de la organización [las estructuras operativas], los miembros de los consejos de administración [las estructuras directivas] o los miembros de los diferentes comités, informan sobre los resultados logrados y consultan las opiniones de los socios y socias, y con base en estos insumos, toman decisiones y gestionan la organización, pero no interactúan más allá de esto con los socios y socias. Al igual que en el caso anterior, esto normalmente se realiza una vez al año en la Asamblea ordinaria de socios y socias [o de delegados y delegadas, cuando las organizaciones tienen más de 100 socios y socias], y cuando se considera necesario durante las asambleas extraordinarias.



Modelo consultivo de gestión organizativa

Participación funcional: los socios y socias participan no sólo en espacios informativos y consultivos, sino también en diferentes comités y grupos para realizar actividades definidas y priorizadas por los colaboradores de la organización [las estructuras operativas], los miembros de los consejos de administración [las estructuras directivas] o los miembros de los diferentes comités. Es decir que los socios y socias participan cuando ya se han tomado las principales decisiones y se han planificado las actividades.

Para lograr el compromiso de los socios y socias con este tipo de participación, muchas veces se utilizan incentivos materiales [alimentos, materiales, equipos, insumos, créditos, entre otros].

Participación activa: los socios y socias 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 socias, como de la organización; lo cual resulta en el diseño de planes de acción y procesos de aprendizaje interactivo. A partir de esto, los colaboradores de la organización [las estructuras operativas], los miembros de los consejos de administración [las estructuras directivas] y los miembros de los diferentes comités, facilitan la toma de decisión estratégica, y los socios y socias definen, diseñan y acuerdan las prácticas organizativas, e idealmente, se comprometen con su implementación.

Participación activa y consciente: los socios y socias participan tal como fue descrito en el tipo de participación activa, pero lo hacen por su propia iniciativa y con compromiso, teniendo el control sobre el análisis de la situación actual, la problemática, y las oportunidades, pero sobre todo, 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 socios han fortalecido sus capacidades y están en la posibilidad de ejercer de manera autónoma su derecho a la participación y la toma de decisiones en su organización.

Las organizaciones, en diferentes momentos de su desarrollo o espacios, pueden promover estos diferentes tipos de participación, lo cual, nuevamente, 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 socios y socias, es importante que avancen hacia la **participación activa y consciente** de los socios y socias, 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 forma 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, sobretudo en su dimensión 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 2*, para generar una profunda influencia transformadora en una empresa asociativa rural, de manera que ésta contribuya verdaderamente al desarrollo humano de sus socios y socias, 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**.

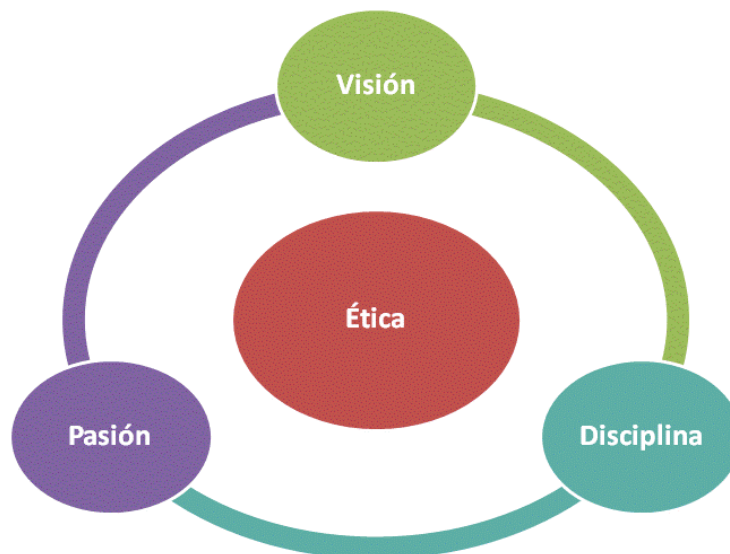
Visión es ver con el ojo de la mente lo que es posible en las personas, en los proyectos, en las causas y en las empresas. La visión se produce cuando la mente relaciona posibilidad y necesidad, y por lo tanto, todo lo que ahora se puede demostrar que funciona, en el pasado fue sólo imaginado por personas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

Disciplina es el esfuerzo que requiere 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 socios, socias 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 socios, socias 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.



Adaptado de Covey, 2005

Figura 2. Los atributos de un líder transformador

A partir de esta discusión, a continuación se describen brevemente los diferentes tipos de liderazgo:

Liderazgo pasivo: éste es el tipo de liderazgo tradicional, donde 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 socios, socias y colaboradores seguidores, obedientes y dependientes. Por lo tanto, la organización alcanza un nivel de gestión organizativa funcional. Sin embargo, éste no es un liderazgo que perdura, y tampoco logra el nivel de pertenencia y compromiso por parte de los socios y socias que requiere una organización para avanzar hacia su sostenibilidad social y económica, y contribuir al desarrollo humano de sus socios y socias.



Modelo funcional de gestión organizativa

Liderazgo motivador: el 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 socios y socias, 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 se potencian, y las debilidades no resultan relevantes porque quedan compensadas por las capacidades y habilidades fuertes de los demás. 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 socios, socias 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 socios y socias. 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 y que cambia a partir 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 socios, socias 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 socios, socias 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 socios, socias y colaboradores de una organización, lo cual será importante cuando se diseñen e implementen planes de formación que permitan avanzar hacia un modelo incluyente y sostenible de gestión organizativa. Para esto se propone categorizar las capacidades socio-organizativas de los socios, socias y colaboradores en cinco niveles: capacidades socio-organizativas limitadas, básicas, funcionales, adecuadas y avanzadas. La caracterización de estos niveles se presenta en el *Cuadro 2*.

Cuadro 2. 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 la organización	Para evaluar la gestión y el desempeño	Par 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 genera 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 socios y socias 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 socios y las socias 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 socios y socias 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 socios y socias [o de delegadas y delegados] y asambleas extraordinarias.

Capacidades socio-organizativas funcionales: en este nivel los socios y socias 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 socios y socias 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 socios y socias 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. Por lo tanto, los socios y socias 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 la visión, misión y objetivos organizativos.

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

Capacidades socio-organizativas adecuadas: en este nivel los directivos [electos por el colectivo] han apropiado espacios de formación amplia y de reflexión para el resto de los socios y socias. 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 socios y socias 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, y 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 socios y socias, y son representativos.

A partir de esto, los socios y socias conforman estructuras de dirección y trabajo a nivel territorial que sirven para garantizar la formación incluyente de la mayoría de los socios y socias, 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.



Modelo activo de gestión organizativa

Capacidades socio-organizativas avanzadas: en este nivel los socios y socias 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 socios, socias y colaboradores ejercen un liderazgo transformador que es ejercido desde la base, por eso el nivel de compromiso con el colectivo es alto. Periódicamente los socios y socias 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 socios y socias 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 un modelo incluyente y sostenible de gestión organizativa, y generar un compromiso colectivo con el desarrollo humano de cada socio y socia, de los colaboradores y sus respectivas familias.



Modelo incluyente y legítimo de gestión organizativa

Unidad 2



Fortalecimiento socio-organizativo

En la *Unidad 1* se trabajaron los conceptos básicos sobre los procesos organizativos como un modelo alternativo de desarrollo, incluyendo los diferentes modelos de gestión organizativa, que están dados por: (1) el tipo de participación, (2) el tipo de liderazgo, y (3) el nivel de fortalecimiento de las capacidades socio-organizativas de los socios, socias y colaboradores [personal gerencial, administrativo y técnico], los cuales se plasman en un conjunto de prácticas organizativas.

A partir de este entendimiento, el siguiente paso consiste en facilitar un proceso de reflexión con los socios y socias de la organización [incluyendo a los miembros del Consejo Administrativo y a los diferentes comités], y con los colaboradores [personal gerencial, administrativo y técnicos contratados] sobre la génesis y el desarrollo de su proceso organizativo, y cómo esto influyó en el modelo actual de gestión de la organización. Con base en esto, será posible diseñar un plan de fortalecimiento socio-organizativo apropiado al nivel de desarrollo de la empresa asociativa rural, y establecer un sistema de monitoreo y evaluación de su desempeño socio-organizativo.

Este plan de fortalecimiento socio-organizativo debe, al menos:

- Establecer la visión socio-organizativa y de desarrollo humano de los socios y socias de la organización.
- Enumerar los principios que conforman los cimientos de la organización.
- Incluir un listado detallado de las prácticas organizativas que norman el comportamiento de los socios, socias y colaboradores de la organización, y la descripción de los procedimientos para la implementación de estas prácticas.
- Proponer un plan de formación para socios, socias y colaboradores [personal gerencial, administrativo y técnico contratado] para el fortalecimiento de sus capacidades 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.

A continuación, en la *Figura 2* se visualiza el proceso metodológico para el diseño de planes de fortalecimiento socio-organizativo para empresas asociativas rurales, el cual consta de seis pasos clave [cada uno de ellos acompañado de una herramienta de aplicación]:



Figura 2. Proceso metodológico para el diseño de planes de fortalecimiento socio-organizativo para empresas asociativas rurales

1. El análisis de la génesis del proceso organizativo que llevó al surgimiento y desarrollo de la empresa asociativa rural.
2. Una evaluación del modelo de gestión 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 las capacidades socio-organizativas de sus socios, socias y colaboradores [personal gerencial, administrativo y técnico contratado]. En esta evaluación también se analiza la relación que existe entre el modelo de gestión y la génesis del proceso organizativo.
3. La construcción colectiva de la visión de desarrollo humano que desean alcanzar los socios y las socias, junto con los principios que cimientan su proceso organizativo y su empresa asociativa rural.
4. Una revisión profunda de las prácticas organizativas actuales, 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 mejoras en estas prácticas organizativas y en los procedimientos utilizados para su implementación.

5. Con base en las prácticas organizativas hacia las cuales quiere avanzar la organización, determinar las capacidades socio-organizativas que requieren los socios, socias y colaboradores [personal gerencial, administrativo y técnico contratado] para implementarlas, contrastarlas con las prácticas actuales y, con base en las brechas encontradas, diseñar un plan de fortalecimiento socio-organizativo.
6. El establecimiento de la línea base para evaluar periódicamente el desempeño de la gestión socio-organizativa de la empresa asociativa rural.

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 la implementación de este plan dependerá de la pertenencia y el compromiso que se logren con él durante su diseño. Por esta razón, se dan las siguientes recomendaciones para su aplicación:

Convocatoria y participantes

Estas herramientas deben ser aplicadas con un grupo representativo de socios y socias 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, y 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 realizar esfuerzos adicionales en cuanto a la hora y el lugar de la convocatoria.

Rol de facilitador o facilitadora

Es importante que la o las personas que faciliten el proceso de construcción del plan de fortalecimiento 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.

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 genera los resultados esperados a la vez que fortalece a la organización y a sus socios y socias, 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 por lo tanto, no debe influenciar las discusiones ni los resultados de éstas.

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 socios y socias.

El grupo representativo de asociados se debe separar en mujeres y hombres, y si se considera necesario, conformar un grupo adicional de jóvenes socios y socias. Esto es importante para que las mujeres y las personas jóvenes puedan tener una participación libre y más activa durante el proceso de evaluación. De igual manera, se considera óptimo trabajar de forma separada con los órganos directivos y operativos [si la organización cuenta con ellos].

Una vez realizado el trabajo en los diferentes grupos conformados, es esencial realizar sesiones donde estos grupos estén apropiadamente representados, compartan sus resultados, y se vayan construyendo por consenso las diferentes partes que componen el plan de fortalecimiento socio-organizativo de la empresa asociativa rural.

Paso 1

Análisis de la génesis del proceso organizativo

Como se discutió en la *Unidad 1*, existen evidencias de que la **génesis de los procesos organizativos** tiene una alta influencia en el **modelo de gestión organizativa** que gobierna a la empresa asociativa rural, y la forma en que éste se plasma en un grupo de **prácticas organizativas** que, a la vez, determinan su **gestión socio-organizativa**.

Adicionalmente, los eventos que se dieron a partir de esta génesis también tienen una influencia profunda en el **modelo actual de gestión organizativa** y en la definición y redefinición de las **prácticas organizativas**. Por esto, es importante que el diseño de un plan de fortalecimiento socio-organizativo parta del análisis de la génesis del proceso organizativo que llevó al surgimiento y desarrollo de la empresa asociativa rural, así como de la reflexión sobre las lecciones aprendidas. A partir de este análisis colectivo se busca generar conciencia entre los socios, socias y colaboradores de la organización sobre cómo surgió su organización y cuáles eventos, a lo largo de su historia, definieron su modelo actual de gestión organizativa.

Herramienta 1

Análisis de la génesis del proceso organizativo



Objetivo: Que los socios, socias y colaboradores [personal gerencial, administrativo y técnico contratado] de las empresas asociativas rurales identifiquen la serie de situaciones que dieron origen a su proceso organizativo y a su desarrollo a través del tiempo, y reflexionen sobre la manera en que surgió y se desarrolló su proceso organizativo. A partir de esto se buscan identificar aspectos positivos, aspectos negativos y lecciones aprendidas.

Utilidad:

- Permite reflexionar sobre la manera en que surgió el proceso organizativo e identificar las situaciones posteriores que fueron dándole forma a este proceso.
- Contribuye a explicar las fortalezas del proceso organizativo que fueron claves para darle continuidad a este proceso, así como para fortalecerlo, 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 la continuidad del proceso y que 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 corregir estas debilidades.

Pasos para la aplicación:

1. Antes de comenzar con el trabajo se escriben las preguntas de la siguiente matriz en tarjetas, las cuales se deben pegar sobre una pared, pizarra o papel kraft. También se puede preparar la matriz directamente sobre la pizarra o sobre un caballete.

Describan cómo y en qué fecha surgió la iniciativa de organizarse	Inicialmente, ¿qué los motivó a organizarse?	¿Con cuál de los modelos de génesis se identifican más?	¿De qué manera creen que les ha afectado la forma de génesis de su organización? [en cuanto a participación, liderazgo y capacidades socio-organizativas de socios y socias?]	¿Qué lecciones han aprendido?

2. Se solicita a los participantes que vayan respondiendo una a una las preguntas anteriores. El facilitador o la facilitadora debe ayudar al grupo a retroceder en el tiempo lo más atrás posible. Es importante que todos y todas los que participen aporten con sus reflexiones.

3. Será de gran importancia que el grupo pueda relacionar su modelo de génesis con la situación actual de la organización en términos de participación, liderazgo y capacidades socio-organizativas de socios y socias.

Precauciones y comentarios:

- Los facilitadores no deben influir o decidir sobre los eventos más importantes. Deben dejar que sean los participantes quienes los identifiquen, ya que ellos recordarán los que más los afectaron o influenciaron, ya sea positiva o negativamente.

Paso 2

Evaluación del modelo actual de gestión organizativa

Como dijimos anteriormente, el modelo actual de gestión organizativa 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 **modelo actual de gestión organizativa** de la empresa asociativa rural.

Para esto, como se discutió en la *Unidad 1* [ver el Cuadro 1], 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 socios, socias 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 del modelo actual de gestión organizativa

Objetivo: Evaluar el modelo de gestión organizativa actual 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 capacidades socio-organizativas de los socios, socias y colaboradores [personal gerencial, administrativo y técnico contratado] de la empresa asociativa rural.

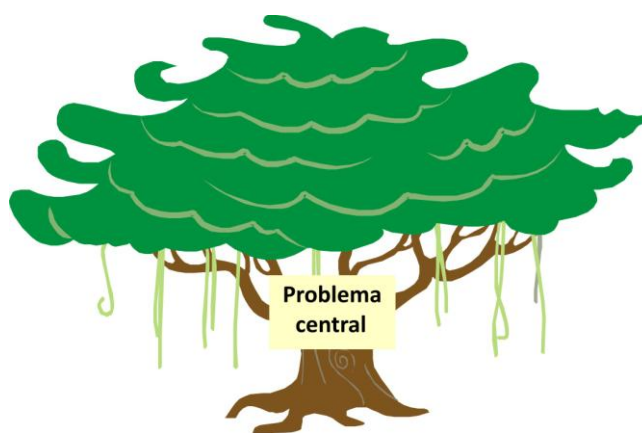
Utilidad: - Permite analizar el **tipo de participación** que predomina en la organización e identificar alternativas de acción para avanzar hacia una **participación activa y consciente**.

- 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 **capacidades socio-organizativas** de los socios, socias, y colaboradores [personal gerencial, administrativo y técnico contratado] de la empresa asociativa rural, para crecer hacia un nivel de **capacidades socio-organizativas avanzadas**.
- A partir de lo anterior, ayuda a determinar el **modelo actual de gestión organizativa** que sustenta la gestión socio-organizativa y empresarial de la empresa asociativa rural y plantear alternativas de acción para avanzar hacia un **modelo incluyente y legítimo de gestión organizativa**.

Pasos para la aplicación:

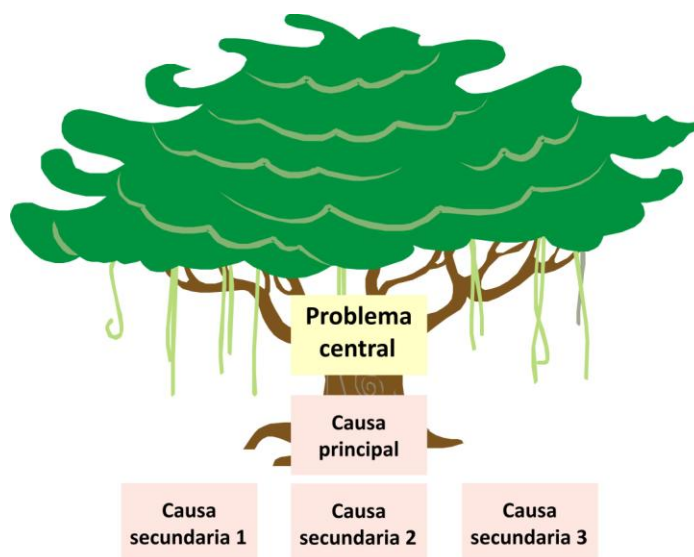
Análisis en profundidad de la participación y representatividad

1. 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. Una alternativa, si no hay tarjetas, es que el cofacilitador o la cofacilitadora vaya escribiendo estas razones en una pizarra.
2. 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, como se muestra en la siguiente figura:

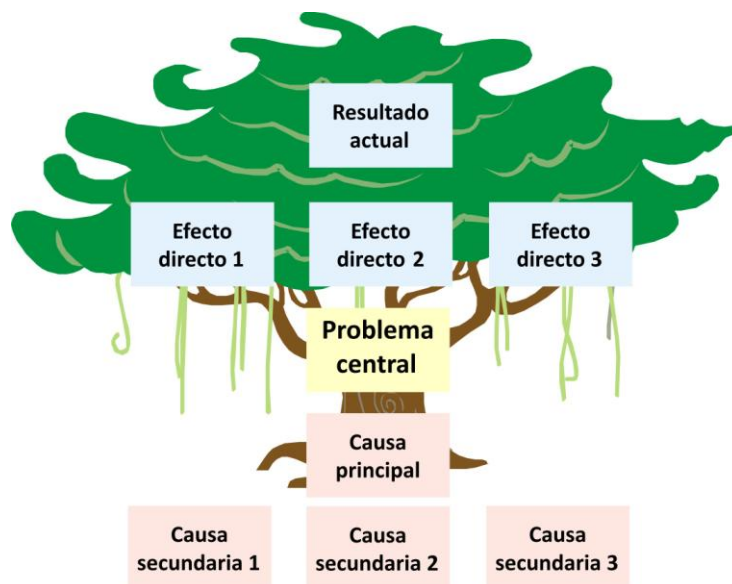


3. Luego se pasa a la identificación de las causas por las que se enfrenta este problema. Para esto se le pregunta a los participantes por las causas del problema, es decir, qué lo origina. Las ideas que aportan

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:



4. Luego se pasa a la identificación de los efectos de este problema central de participación y representatividad. 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:



5. 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] que se encuentran en la *Unidad 1* de esta guía metodológica [ver páginas 21-24], y se elige el que más se acerca a la situación actual de la organización.

Análisis en profundidad del liderazgo y la transparencia

6. 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. Otra alternativa es que el cofacilitador o la cofacilitadora vaya escribiendo estas razones en una pizarra.
7. 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. 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 liderazgo y transparencia.
8. 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 la *Unidad 1* de esta guía metodológica [ver páginas 24-28], y se elige el que más se acerca a la situación actual de la organización.

Definición del modelo de gestión organizativa actual

9. Una vez concertados los tipos de participación y liderazgo que en la actualidad describen mejor a la organización, se pasa a determinar el **modelo de gestión organizativa** actual de ésta, utilizando el *Cuadro 1* que se encuentran en la *Unidad 1* de esta guía metodológica [ver página 21]. Si el tipo de participación y el tipo de liderazgo actuales, concertados por los participantes, no corresponden al mismo **modelo de gestión organizativa**, se toma el del nivel más bajo.

Análisis de las capacidades socio-organizativas actuales

10. De acuerdo con el **modelo de gestión organizativa** que gobierna actualmente a la organización, podemos inferir, a partir del *Cuadro 1* [ver página 21], el nivel de **capacidades socio-organizativas** [limitadas, básicas, funcionales, adecuadas, y avanzadas] de los socios, socias y colaboradores de la empresa asociativa rural.
11. 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 2* de la

Unidad 1 [ver página 29] 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.

12. 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.
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 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 nos traen el nivel actual de capacidades socio-organizativas con que cuentan los socios, socias 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.

Paso 3

Concertación de la visión socio-organizativa y de los principios

Como se discutió en la *Unidad 1*, el liderazgo transformador requiere de visión, disciplina, pasión y ética. En línea con esto podemos decir, como se muestra gráficamente en la *Figura 4*, que los procesos de cambio que buscan transformar una organización para avanzar hacia un modelo incluyente y sostenible de gestión organizativa, requieren:

- Definir y concertar la visión socio-organizativa, de manera que los socios, socias y colaboradores de la organización clarifiquen el propósito de ésta para luego encontrar caminos y determinar la dirección y el rumbo de sus acciones.
- Revisar las prácticas organizativas y proponer mejoras en éstas, de manera que permitan generar la pertenencia y el compromiso por parte de los socios, socias y colaboradores para llevar esta visión socio-organizativa a la realidad.
- Diseñar un plan de formación de capacidades socio-organizativas en socios, socias y colaboradores, el cual permita liberar su talento 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 los socios, socias y colaboradores, gobierne y guíe su visión, disciplina y pasión, y los ponga al servicio de la causa y de la gente.



Figura 4. Condiciones para avanzar hacia un modelo incluyente y sostenible de gestión organizativa

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 en la *Unidad 1*, 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 los socios, socias 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 expresar en forma corta y clara cómo los socios y socias 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 fortalecimiento de capacidades socio-organizativas que quieren alcanzar.

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 todos los socios y socias 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 los socios, socias 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 socio-organizativos sustentan el accionar de la organización, y por lo tanto, de sus socios, socias y colaboradores, éstos se establecen para ser cumplidos. Para lograrlo es importante que cada socio, socia y colaborador se identifique 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 que pueden tomar 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 socias, sin discriminación social, política, religiosa, étnica o de género.

Segundo principio:

Control democrático por parte de los socios y socias

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios y socias, los 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 otros grados se organizan también mediante procedimientos democráticos.

Tercer principio:

Participación económica de los socios y socias

Los socios y socias 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, los socios y socias reciben una retribución limitada, si es que la hay, sobre el capital aportado. Por otro lado, los socios y socias asignan los excedentes a todos o alguno de los siguientes fines:

1. Su beneficio, en proporción a sus operaciones con la cooperativa
2. El apoyo a otras actividades aprobadas por ellos mismos
3. El desarrollo 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 socios y socias. 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 los socios y socias y mantengan la autonomía de la cooperativa.

Quinto principio:

Educación, capacitación e información

Las cooperativas brindan educación y capacitación a sus socios y socias, 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 socios y socias 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 socios y socias.

Herramienta 3

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



Objetivo: Apoyar a los socios, socias y colaboradores de las empresas asociativas rurales a definir de manera participativa sus principios 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:**
- Propicia un espacio de reflexión sobre las dos dimensiones de gestión de una empresa asociativa rural: la gestión socio-organizativa y la gestión empresarial; al igual que sobre los principios socio-organizativos, la visión y su fin último de contribuir al desarrollo humano de sus socios y socias.
 - Apoya a los socios, socias y colaboradores de las empresas asociativas rurales a definir [o redefinir] y concertar los principios de la organización.
 - Apoya a los socios, socias y colaboradores de empresas asociativas rurales a construir [o revisar y ajustar] su visión socio-organizativa.

Pasos para la aplicación:

**Reflexión sobre el tipo de gestión que predomina en la organización:
socio-organizativa vs. empresarial**

1. Con anterioridad se preparan pliegos de papel donde se dibujan o imprimen los tres posibles escenarios, como se muestra a continuación:



2. Para cada uno de los escenarios se reflexionará con los participantes, usando la siguiente pregunta orientadora (un escenario a la vez):

¿Cuáles serían las consecuencias si nuestra organización estuviera en ese modelo de gestión y cómo esto nos afectaría a socios y socias?

3. Luego de escuchar las opiniones de los participantes, el facilitador o la facilitadora deberá escribir en una pizarra las respuestas sobre cada uno de los escenarios, por separado, invitando a los asistentes a plantear abiertamente sus reflexiones en el grupo.
4. Una vez finalizada esta reflexión, el facilitador o la facilitadora les pregunta a los participantes :

¿Con cuál de los escenarios nos identificamos más como empresa asociativa rural? y ¿Por qué?

5. El facilitador o facilitadora les pedirá que levanten la mano para decidir con qué escenario se identifican, dando espacio para que argumenten el porqué de su elección y lo que a su criterio se debería mejorar para lograr un mejor balance entre la gestión socio-organizativa y la gestión empresarial.
6. El facilitador o facilitadora cierra el ejercicio concluyendo sobre las implicaciones que tiene el escenario seleccionado para la organización, y resume las acciones propuestas por los participantes para avanzar hacia un escenario donde se logre un balance entre la gestión socio-organizativa y la gestión empresarial.

Definición y concertación de los principios organizativos

7. Para este punto el facilitador o la facilitadora retomará el concepto de *principios socio-organizativos*, construido anteriormente con el grupo, y utilizará como ejemplo los principios universales del

cooperativismo [ver páginas 46 - 48], procurando dejar por cada principio un tiempo prudencial para que los socios y las socias pregunten o aporten.

8. Si se trata de una empresa asociativa rural que está constituida como cooperativa, se les deberá preguntar:

- *¿Todos los socios y socias conocemos y estamos apropiados de estos principios universales del movimiento cooperativista? y ¿Por qué?*
- *¿Qué otros principios que estén orientados a fortalecer la gestión socio-organizativa de nuestra empresa deberíamos agregar a éstos? y ¿Por qué?*

9. Si por el contrario, se trata de una empresa asociativa rural que no está constituida como cooperativa, sino como asociación de productores bajo otras formas jurídicas, 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?*

10. Todos los principios deberán anotarse en una pizarra y se dejarán frente al grupo para que éste los tenga en cuenta. El facilitador cerrará este paso leyendo la propuesta de principios socio-organizativos elaborados por el colectivo.

Construcción de la visión socio-organizativa

11. 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?

12. Una vez los participantes hayan discutido, reflexionado y respondido a la pregunta anterior, el facilitador o la 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 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 nivel de capacidades socio-organizativas deseamos que tengan los socios, socias 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 socios y socias?*
13. Retomando los aportes de los participantes durante todos los ejercicios anteriores, el facilitador o la facilitadora elaborará con ellos y ellas una propuesta de visión socio-organizativa. La propuesta de visión 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 propuesta 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 [socios, socias, colaboradores 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; es decir, 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 [5 años en el futuro, como mínimo].
- Incluir los **principios socio-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 hilada en un solo párrafo. Debe incluir un verdadero reto y alentar así a los socios y a las socias a realizarla y a correr riesgos, de ser necesario, para conseguir lo soñado. Debe generar el compromiso de los socios y las socias, quienes deben sentirse identificados y parte de ella. Debe ser trascendente, debe permitirle a los socios y a las socias 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 los socios y socias un espacio de reflexión en profundidad sobre la gestión socio-organizativa y la gestión empresarial de la organización, el cual les debe permitir a los socios y socias 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. El facilitador o la 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.

Paso 4

Propuesta de mejora de las prácticas organizativas

En la *Unidad 1* [página 19] se definieron las **prácticas organizativas** como el conjunto de prácticas que caracterizan a las organizaciones y definen la forma en que sus miembros interactúan y se relacionan, razón por la cual están directamente relacionadas con los procesos de toma de decisión [estratégicos y operativos], gestión, implementación, control, evaluación, comunicación e inclusión, entre otros.

Las **prácticas organizativas** caracterizan y diferencian a las empresas asociativas rurales de otro tipo de empresas de capital privado, y por lo tanto, deben estar basadas y ser coherentes con la visión socio-organizativa y de desarrollo humano de los socios y socias; pero sobre todo, son las que facultan a las personas para garantizar el cumplimiento de los principios, objetivos y metas de la organización para llevar la visión socio-organizativa a la realidad.

Las **prácticas organizativas** definen la manera en que los socios y socias se relacionan entre sí y con su entorno, y configuran sus estructuras directivas y operativas. Estas prácticas deben ser incluyentes y deben facilitar la comunicación adecuada entre los socios y las socias. Además, se pueden agrupar de la siguiente manera:

1. Prácticas organizativas relacionadas con la toma de decisiones estratégicas, planeación y gestión

Estas prácticas tienen como objetivo transmitir información, propiciar la reflexión profunda de ésta, elaborar y planificar propuestas y tomar las decisiones [estratégicas] que determinarán el objetivo y las metas de gestión de la empresa asociativa rural durante un determinado periodo. Se incluyen en este grupo de prácticas: las asambleas generales y extraordinarias, las asambleas territoriales, y demás espacios que se promueven para que los socios y las socias conozcan, analicen y propongan políticas, reglamentos, estatutos

y planes de la organización, entre otros. 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 organizativas relacionadas con la toma de decisiones operativas, su planeación y ejecución

Estas prácticas tienen como objetivo volver operativas las decisiones estratégicas, dar seguimiento a su cumplimiento, tomar y planificar decisiones operativas, y controlar la gestión de la empresa asociativa. Pertenecen a este grupo de prácticas las reuniones, tanto ordinarias como 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 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 los socios y las socias con cargos en las estructuras de dirección.

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

Estas prácticas tienen como objetivo garantizar la fiscalización permanente de todas las acciones desarrolladas por la organización, de manera que el quehacer de la organización 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 socios y socias, y que periódicamente se evalúen los avances en la visión, la misión y los objetivos de la organización. 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 los socios y las socias son informados 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 organizativas relacionadas con la formación y el fortalecimiento de capacidades

Estas prácticas tienen como objetivo facilitar la formación y el desarrollo de capacidades socio-organizativas y empresariales en los socios, socias y colaboradores de la organización, así como promover el intercambio de conocimientos y experiencias entre éstos o con los miembros de otras empresas similares. Pertenecen a este grupo de prácticas todos los talleres y capacitaciones de formación que se desarrollan con grupos de base y líderes, los intercambios de experiencias, y demás espacios donde se busque el fortalecimiento de capacidades. En este grupo de prácticas la participación de los miembros del colectivo es directa.

Estos cuatro grupos de prácticas organizativas incluyen uno o más de los siguientes procesos:

- Procesos de participación y representatividad
- Procesos de toma de decisión estratégica y operativa
- Procesos de planificación
- 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 continuación se discuten brevemente estos seis procesos 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 socios y socias a aquellos cuyo fin primordial es abrir espacios de interacción entre los socios y las socias, sus órganos directivos, y sus colaboradores [órganos operativos], para garantizar la inclusión permanente y activa de los intereses de todos los involucrados [mujeres, jóvenes y hombres].

La activa participación de los socios y las socias 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 las capacidades y habilidades de sus miembros, así como asegurar su compromiso con las decisiones tomadas.

Para motivar y facilitar la participación de los diferentes socios y socias, sin exclusión social, étnica o de género, y la representatividad de los diferentes grupos de interés que conforman la organización, se pueden tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Establecer canales de comunicación entre los socios y las socias, sus órganos directivos, y sus colaboradores [órganos operativos] 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 los socios y las socias, sus órganos directivos, y sus colaboradores [órganos operativos], el cual permita 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 los socios y socias, e informarlos 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 decisiones operativas y estratégicas

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.

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 los socios y socias o en la sostenibilidad de la organización. Por ejemplo, las decisiones sobre distribución de excedentes o reinversión, 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. Esto conlleva a un nivel importante de exposición de los órganos directivos y operativos de las empresas asociativas rurales, y en muchos casos, el temor a ser juzgados o criticados por el resultado de una decisión. Como resultado de esta situación, en muchas ocasiones se postergan las decisiones para otro momento, trayendo como consecuencia:

- Que los problemas existentes se agraven más
- Que se sigan cometiendo errores
- Pérdida de oportunidades de recibir apoyo
- Exclusión de los mercados
- Pérdida de credibilidad y confianza
- Pérdidas económicas

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 socios y socias.
- Documentar los aspectos considerados a la hora de tomar la decisión y formalizarlos en actas de la organización.
- Informar a los socios y socias 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, 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 de largo plazo que define la visión de la organización, así como los objetivos de mediano plazo y las estrategias que la organización desarrollará a futuro. Este tipo de planificación requiere el análisis de las cosas que en ese futuro pueden cambiar y afectarles positiva o negativamente de no enfrentarlas oportunamente.

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, 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 capacidades de:

- Formular objetivos y metas de trabajo
- Hacer análisis de la realidad para que éstos sean el punto de partida de la planificación
- Buscar recursos
- Preparar presupuestos
- Conducir nuestras 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, capacidades 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 operativas, así como a los socios y socias, 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 los socios y socias.

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 el acceso a información relevante por parte de los socios y socias, de manera que éstos sientan pertenencia por su organización, y se comprometan con ella.
- Promover una gestión transparente que genera un ambiente de confianza en la organización.
- Provee 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 capacidades 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 tanto con la **gestión socio-organizativa** como con la **gestión empresarial**, es decir que debe hacerse sobre las acciones realizadas para contribuir al logro

de los objetivos de desarrollo humano de los socios y socias, así como sobre aquellas realizadas para generar excedentes económicos y beneficios tangibles para los socios y socias.

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 los socios y socias*; y externamente: *con proveedores, aliados comerciales, compradores, oferentes de servicios, organizaciones de apoyo, y 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 socios y socias 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, y la mayor parte de este tipo de comunicación tienen 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 surgen 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, lo cual 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:

- Los miembros de los órganos directivos y operativos deben tener conciencia sobre la importancia de mantener una comunicación permanente y fluida con los socios y socias, así como entre ellos, ya que 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 los 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 capacidades 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 existe un número importante de personas que no sabe 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 socios y socias 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 Socios y Socias 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 real y equitativa en la toma de decisión, planificación y control, a los diferentes grupos sociales [las mujeres, las personas jóvenes y los hombres] y a los grupos étnicos [donde es relevante] representados en la organización. Esto es de gran importancia para avanzar hacia un modelo incluyente y sostenible de gestión organizativa que contribuya al desarrollo humano de los socios, socias y colaboradores. Adicionalmente, la diversidad en las organizaciones es un factor positivo que las fortalece.

Promover la equidad social, étnica y de género significa generar acciones que favorezcan el acceso de todas las personas al desarrollo de sus capacidades, 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 los socios, socias y colaboradores para la inclusión social, étnica y de género, y fortalecer las capacidades 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 los socios y socias con menos recursos y capacidades, 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 estos en la membrecía de la organización.

Herramienta 4

Propuesta de mejora de las prácticas organizativas



A partir de la evaluación del modelo de gestión 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 capacidades socio-organizativas, se pasa a establecer la relación entre estos problemas, sus causas y las prácticas organizativas actuales. De esta manera, el problema central estará directamente relacionado con la práctica organizativa que requiere de mejora, y las causas del problema central tendrán una relación directa con las limitaciones en estas prácticas organizativas. 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 modelo de gestión organizativa de su empresa asociativa rural, a partir del fortalecimiento de sus prácticas organizativas vinculadas principalmente a la participación y el liderazgo.

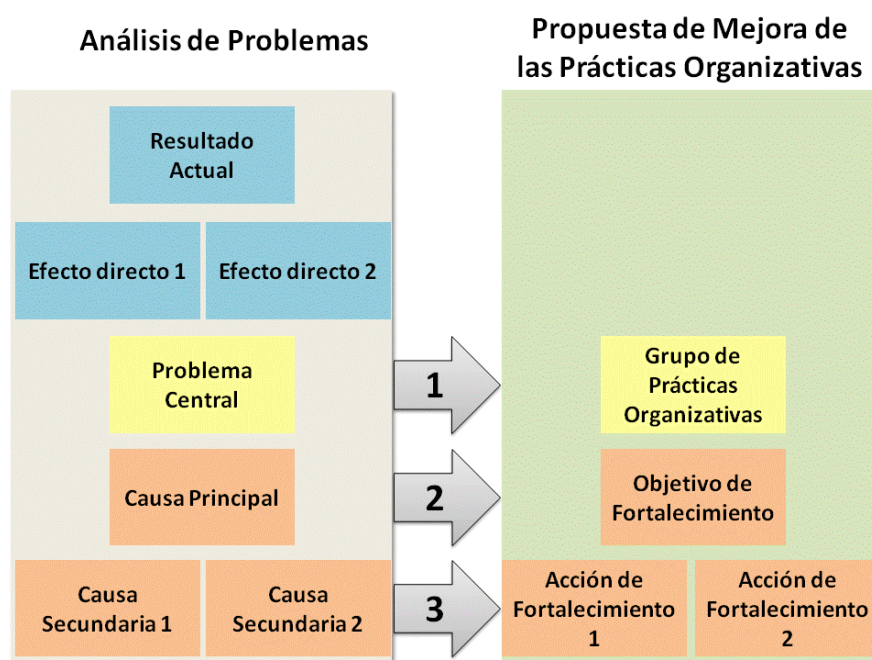
Utilidad:

- Permite a los socios y socias reconocer y reflexionar sobre la relación existente entre sus problemas socio-organizativos [participación y representatividad, liderazgo y transparencia], y sus prácticas organizativas.
- Apoya a los socios, socias y colaboradores de empresas asociativas rurales a construir, a partir de una reflexión profunda, una propuesta de acciones para mejorar sus prácticas organizativas, con el fin de fortalecer su gestión socio-organizativa, y avanzar con respecto a su modelo actual de gestión.

Pasos para la aplicación:

Establecimiento de la relación entre el problema central y el conjunto de prácticas 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 se definen el grupo de prácticas organizativas que requiere ser mejorado, el objetivo de fortalecimiento de las prácticas organizativas, y las acciones de fortalecimiento que se requieren implementar, como se muestra en la siguiente figura:



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 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 que grupo de prácticas organizativas está relacionado el problema central identificado para cada tema?

El facilitador podrá auxiliarse en el siguiente ejemplo para este ejercicio:

*En la Cooperativa Multisectorial El Esfuerzo, el problema central identificado, para el tema de participación y representatividad, es que los socios y socias están desmotivados para participar en las diferentes actividades de su cooperativa. Cuando se pregunta a los participantes **¿Con que grupo de prácticas organizativas está relacionado el problema central identificado para cada tema?**, ellos*

responden que este problema está vinculado con el grupo de prácticas organizativas que establecen espacios para que los socios participen, se informen, analicen las situaciones, elaboren propuestas y tomen decisiones sobre la gestión de la empresa asociativa rural, por lo tanto, si se fortalecen estos espacios, es posible dar solución a este problema.

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

Problema central	Grupo de prácticas organizativas

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. El facilitador 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 organizativas, teniendo en cuenta el grupo de prácticas organizativas que se requiere fortalecer.

Para este paso el facilitador utiliza la siguiente pregunta guía:

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

El facilitador deberá escribir el objetivo formulado por los participantes en la siguiente matriz, preparada con anterioridad:

Problema central	Grupo de prácticas organizativas
Causa principal	Objetivos de fortalecimiento

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 del facilitador, 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 del facilitador, deberá haber completado la siguiente matriz, preparada con anterioridad:

Problema central	Grupo de prácticas organizativas
Causa principal	Objetivos de fortalecimiento
Causas secundarias	Acciones específicas de fortalecimiento
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Paso 5

Plan de formación para la gestión socio-organizativa

El nivel de capacidades socio-organizativas en el que se encuentran los socios, socias y colaboradores de las empresa asociativas rurales en un momento dado [*analizado en la Unidad 1*] es el resultado de varios factores interrelacionados: la manera en que se aplican las políticas públicas y privadas existentes, la génesis de los procesos organizativos, la serie de eventos que marcaron su historia y su desarrollo, las oportunidades que tuvieron, la forma en que las aprovecharon, y el tipo de liderazgo que desarrollaron.

Para fortalecer el nivel de capacidades socio-organizativas con las que cuentan las empresas asociativas rurales, los socios, socias y colaboradores deben pasar por un proceso de formación que les permita adquirir el conocimiento, las habilidades y las actitudes para 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 socios y socias.

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 capacidades socio-organizativas y sus niveles de desarrollo, esto les permitirá dimensionar la importancia que tiene el fortalecimiento de estas capacidades si se quiere avanzar hacia un modelo de gestión organizativa incluyente y sostenible. Fortalecer las capacidades requiere de un plan de formación dirigido a los socios, socias y colaboradores, que sea formulado teniendo en cuenta el nivel actual de las capacidades socio-organizativas.

Para implementar esta herramienta se retomarán los resultados del árbol de problemas sobre las capacidades 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 capacidades socio-organizativas. De esta manera, el problema central estará directamente relacionado al nivel de desarrollo actual de las capacidades socio-organizativas, y la causa principal de este problema tendrá una relación directa con el objetivo de formación de capacidades. Una vez realizado este análisis, se pasa a proponer acciones concretas de formación para el fortalecimiento de las capacidades socio-organizativas de los socios, socias y colaboradores.

Objetivo: Construir con los socios y las socias de las empresas asociativas una propuesta de formación para el fortalecimiento de sus capacidades socio-organizativas, considerando su nivel de desarrollo actual y sus causas.

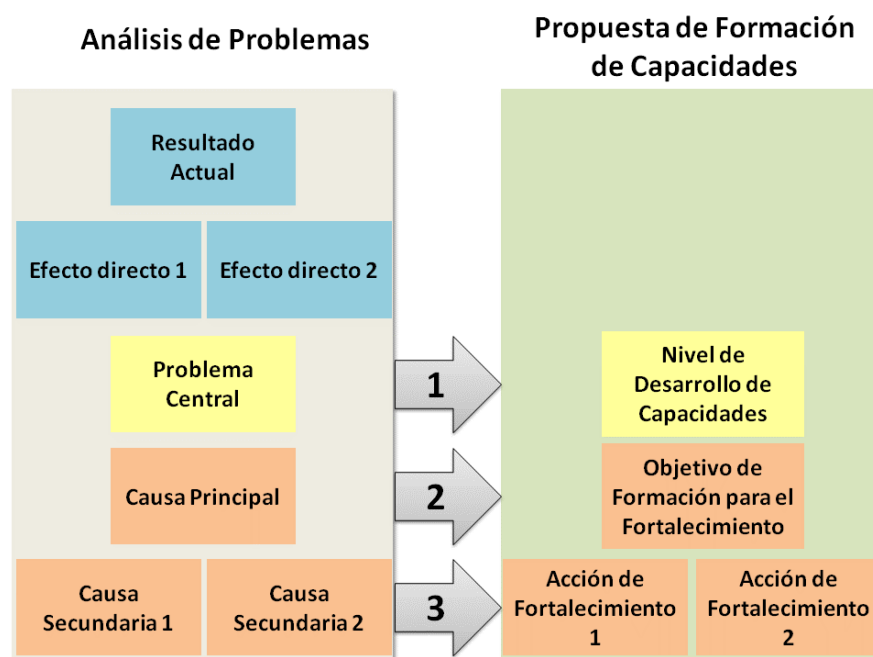
Utilidad:

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

Pasos para la aplicación:

Establecimiento de la relación entre el problema central y el nivel de desarrollo actual de las capacidades 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 Capacidades Socio-organizativas**. A partir de este árbol de problemas se definen: el nivel de formación de las capacidades socio-organizativas en que se encuentra la organización [ver Cuadro 2 en la Unidad 1] y que requiere ser mejorado, el objetivo de fortalecimiento de las capacidades socio-organizativas, y las acciones de fortalecimiento que se requieren implementar, como se muestra en la siguiente Figura:



2. Se retoma el problema central de las capacidades socio-organizativas actuales [*Herramienta 2*], y se vincula con los diferentes niveles de desarrollo de las capacidades socio-organizativas [ver Cuadro 2 en la Unidad 1]. El facilitador o la facilitadora realiza la siguiente pregunta guía, a partir de la cual se puede establecer dicho vínculo:

¿Con qué nivel de desarrollo de las capacidades socio-organizativas está relacionado el problema central planteado?

El facilitador deberá escribir el problema central y el nivel de desarrollo al que se vincula en la siguiente matriz, preparada con anterioridad:

Problema central	Nivel de desarrollo de las capacidades socio-organizativas

Definición del objetivo de formación para el fortalecimiento de las capacidades socio-organizativas 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 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 capacidades socio-organizativas.

Para este paso el facilitador utiliza la siguiente pregunta guía:

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

El facilitador deberá escribir el objetivo formulado por los participantes en la siguiente matriz, preparada con anterioridad:

Problema central	Nivel de desarrollo de las capacidades socio-organizativas
Causa principal	Objetivo de formación para el fortalecimiento de las capacidades socio-organizativas

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

- Una vez definido el objetivo de formación para el fortalecimiento de las capacidades, los participantes, con el apoyo del facilitador 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 del facilitador, deberá haber completado la siguiente matriz, preparada con anterioridad:

Problema central	Nivel de desarrollo de las capacidades socio-organizativas
Causa principal	Objetivo de formación para el fortalecimiento de las capacidades socio-organizativas
Causas secundarias	Acciones específicas de formación para el fortalecimiento de las capacidades socio-organizativas
1.	1.
2.	2.
3.	3.

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 los socios, socias y colaboradores de 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 organizativas y de las capacidades 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 5 y 6*, para los procesos de fortalecimiento de las prácticas organizativas y para los de fortalecimiento de las capacidades socio-organizativas, respectivamente.

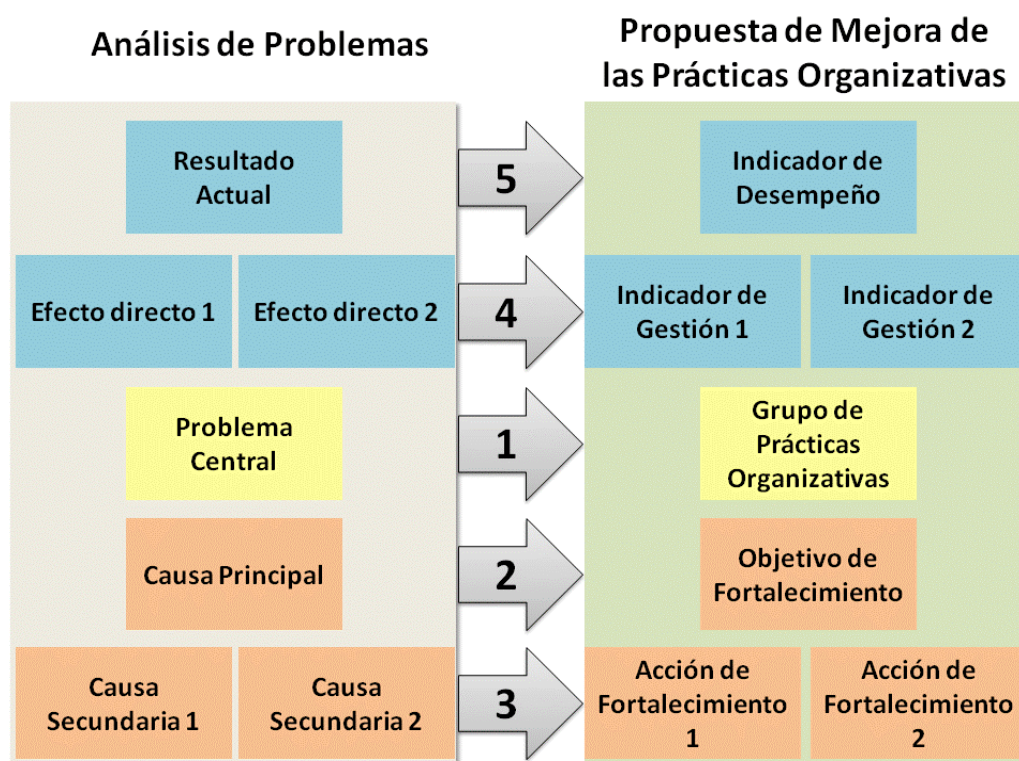


Figura 5. Esquema del procedimiento para diseñar un plan de fortalecimiento de las prácticas organizativas a partir del análisis de problemas

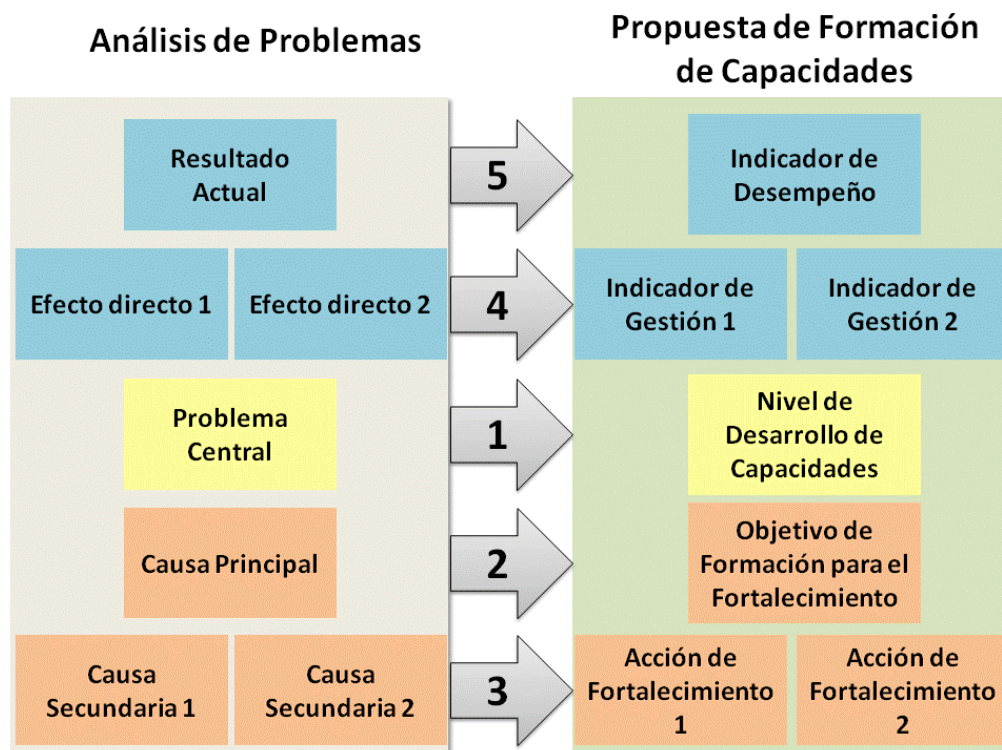


Figura 6. Esquema del procedimiento para diseñar un plan de fortalecimiento de capacidades socio-organizativas a partir del análisis de problemas

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 socios, socias 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 socios y socias, evolución de la distribución de la membrecía por género [hombres y mujeres], y evolución en la distribución de la membrecía por edad [número de socios menores de 30 años y número de socios 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 = $(\text{Volumen total de la producción de los socios comercializada por la organización} / \text{Meta de comercialización de la organización}) * 100$

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 = $(\text{Cartera colocada a las socias de la organización} / \text{Cartera total}) * 100$
- Índice de equidad en los montos de crédito recibidos = $\text{Cartera promedio de las socias} / \text{Cartera promedio de los socios}$

Herramienta 6

Evaluación del desempeño socio-organizativo



Para implementar esta herramienta se retomarán los objetivos de fortalecimiento de las prácticas organizativas y de formación de capacidades 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 socios, socias 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 socios, socias 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:

1. Escribir el objetivo de fortalecimiento de las prácticas socio-organizativas en una pizarra o pliego de papel y ponerlo en frente de los participantes.
2. Se retoman los efectos del problema central de participación y representatividad, así como los efectos del problema central de liderazgo y transparencia. Para cada uno de estos efectos, el facilitador o la facilitadora realiza la siguiente pregunta a los y las participantes:

¿Si logramos este objetivo de fortalecimiento de las prácticas organizativas, cómo se revertiría este efecto en una mejora de la gestión de nuestra empresa asociativa rural?

3. Cada una de las ideas se escriben en tarjetas [una idea por tarjeta] y se ubican encima del objetivo de fortalecimiento de las prácticas organizativas.
4. De igual manera, se escribe el objetivo de formación para el fortalecimiento de las capacidades socio-organizativas en otro pliego de papel y se pone en frente de los participantes.
5. Se retoman los efectos del problema central de capacidades socio-organizativas y para cada uno de estos efectos, el facilitador o la facilitadora realiza la siguiente pregunta a los y las participantes:

¿Si logramos este objetivo de fortalecimiento de las capacidades socio-organizativas, cómo se revertiría este efecto en una mejora de la gestión de nuestra empresa asociativa rural?

6. Cada una de las ideas se escriben en tarjetas [una idea por tarjeta] y se ubican encima del objetivo de fortalecimiento de las capacidades socio-organizativas. Se revisa si hay tarjetas repetidas con las que se formularon en los pasos 2 y 3, y se combinan o eliminan, si es el caso.
7. 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.
8. 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.

9. Si existen 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.

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 de la génesis del proceso organizativo y descripción del modelo actual de gestión organizativa.**
4. **La visión del desarrollo humano** de los socios y socias de la empresa asociativa rural.
5. **Los principios** en los que se basa el proceso organizativo.
6. **El Plan de fortalecimiento de las prácticas organizativas** para cada uno de sus grupos [Liderazgo y transparencia y Participación y representatividad]

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

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

Problema central	Nivel de desarrollo de las capacidades socio-organizativas
Causa principal	Objetivo de formación para el fortalecimiento de las capacidades socio-organizativas
Causas secundarias	Acciones específicas de formación para el fortalecimiento de las capacidades 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 <i>[Prácticas y capacidades]</i>	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.; Torrelí, 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: 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