



Módulo N° 4

Planificación Estratégica Cooperativa

Pedro Narvarte
Marte 18-01-2022

Planificación Estratégica Cooperativa

EXAMINANDO EL FENÓMENO
DE LAS ORGANIZACIONES
COOPERATIVAS EN CHILE



**EXPRESANDO LA
PROBLEMÁTICA SECTORIAL
DE LA ECONOMÍA SOCIAL**

NEOLIBERALISMO Y GLOBALIZACIÓN



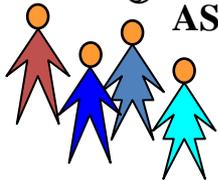
VALORES PARA LA COOPERACION

ORGANISMOS INTERNACIONALES

SI SE ACERCAN, TRATAREMOS DE AYUDARLAS

MIENTRAS ME DE UN SERVICIO, ¡BIEN!

ASOCIADOS



¿CUALES VALORES?; TENEMOS QUE COMPETIR PARA SOBREVIVIR

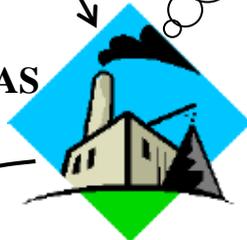


¿LEGISLAR PARA LAS COOPERATIVAS? HAY OTRAS PRIORIDADES



LEGISLADORES

EMPRESAS COOPERATIVAS



QUE APRENDAN A COMPETIR EN EL MERCADO, ¡DEBEN MODERNIZARSE

SSP

SCP

¿COMO LOGRAMOS UNIRLAS?



INTENTAREMOS AYUDARLAS CON INVESTIGACIÓN Y FORMACIÓN



GOBIERNO

COOPERATIVAS DE 2º ORDEN



EXPRESIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMA (Síntesis)



SINTOMATOLOGÍA:

- Conflicto de valores: valores de la cooperación v/s neoliberalismo o fundamentalismo de mercado.
- Indiferencia política y normativa.
- El nuevo socio cooperativo.
- La incapacidad de adaptarse a la economía imperante.
- El individualismo institucional.

ASPECTOS A TRATAR:

- Recomponer la identidad cooperativa en los chilenos.
- Enfrentar los problemas estructurales del sector Cooperativo.
- Generar capacidad de respuesta a importantes falencias sociales del Chile de hoy.

JUSTIFICACIÓN PARA EL ESTUDIO



EL GRUESO DE LAS ORGANIZACIONES COOPERATIVAS EN CHILE TIENEN
PROBLEMAS DE INSERCIÓN AL MODELO DE MERCADO IMPERANTE

Pero,

EL PROBLEMA DEL COOPERATIVISMO EN CHILE NO ES SOLO EL MERCADO.

EL COOPERATIVISMO CHILENO TIENE PROBLEMAS DE PRESENCIA
PÚBLICA, ECONÓMICA Y POLÍTICA

Pero,

EL PROBLEMA DEL COOPERATIVISMO EN CHILE NO ES SOLO DE FALTA
DE PRESENCIA

EL COOPERATIVISMO EN CHILE ESTA ESTIGMATIZADA COMO
POLITIZADA Y ATRASADA

Pero,

EL PROBLEMA DEL COOPERATIVISMO CHILENO NO ES SOLO DE IMAGEN

JUSTIFICACIÓN PARA EL ESTUDIO



LA COOPERATIVISMO CHILENO TIENE PROBLEMAS DE COHESIÓN
SECTORIAL

Pero,

EL PROBLEMA DEL COOPERATIVISMO EN CHILE NO ES SOLO DE
INTERCOOPERACIÓN

EL COOPERATIVISMO CHILENO TIENE DESAFIOS PARA SITUAR SU ROL
EN LA ACTUALIDAD CHILENA

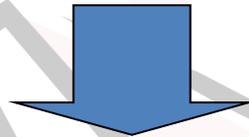
Pero,

EL PROBLEMA DEL COOPERATIVISMO CHILENO NO ES SOLO DE
IDENTIDAD

JUSTIFICACIÓN PARA EL ESTUDIO



*EL PROBLEMA CENTRAL DEL COOPERATIVISMO EN CHILE
(QUE REUNE LOS ANTERIORES)
ES DE COMPLEJIDAD Y DE SOBREVIVENCIA*



*EN OTRAS PALABRAS,
DE VIABILIDAD*

LO ANTERIOR JUSTIFICA:

- Actitud colaborativa*
- Una observación sistémica de las organizaciones*
- Un enfoque hacia la viabilidad organizacional*
- Impronta estratégica*

Planificación Estratégica Cooperativa

I TEMA

ACTITUD COLABORATIVA

**COMPETENCIA Y COMPETITIVIDAD:
UNA REFLEXIÓN DESDE LO HUMANO.**

¿JUGUEMOS?...



El juego se trata de ganar lo más posible

- 1. Conformemos 4 Grupos: A, B, C y D.**
- 2. Cada Grupo debe nombrar un Anotador y un Emisario.**
- 3. Se jugará 5 veces, siguiendo las instrucciones que leerá el Profesor y deberán actuar en consecuencia.**
- 4. Las tres primeras veces estará prohibido hablar entre grupos.**
- 5. Las dos últimas podrán negociar los acuerdos que deseen.**

LAS REGLAS



- 6. Conocida la Tabla de Consecuencias, cada grupo podrá deliberar en conjunto -y en los tres primeros juegos sin comentar con los demás grupos- la decisión táctica a tomar, consecuente con su estrategia de juego.**
- 7. Las decisiones posibles son levantar mano derecha (D) o levantar mano izquierda (I) de acuerdo a las hipotéticas consecuencias que el grupo pronostique.**
- 8. Los Anotadores de cada grupo levantarán las manos simultáneamente al aviso del profesor.**

¡¡¡Suerte!!!

LAS CONSECUENCIAS



ESPACIO DECISIONAL	CONSECUENCIAS EN PUNTAJE
4 D	Cada D pierde 100
3D + 1I	Cada D gana 100 Cada I pierde 300
2D + 2I	Cada D gana 200 Cada I pierde 200
1D + 3I	Cada D gana 300 Cada I pierde 100
4I	Cada I gana 100

CALCULANDO RESULTADOS



(ejemplo simulado)

SIN CONVERSAR

	A	B	C	D		
1 2 3 4 5	D 200	I (200)	I (200)	D 200	0	400
	D 100	D 100	I (300)	D 100	0	400
	D (100)	D (100)	D (100)	D (100)	(400)	400
	I (100)	I (100)	I (100)	D 300	0	400
	D (100)	D (100)	D (100)	D (100)	(400)	400
	(0) 500	(400) 500	(800) 500	400 500	(800)	2000

SE ACUERDA: "TODOS
JUEGAN I"

COMENTARIOS FINALES DEL JUEGO



Competición: (Yo gano – Tú pierdes)	Colaboración: (Yo gano – Tú ganas)
Satisfacer objetivos personales	Satisfacer objetivos comunes.
Secreto, silencio	Apertura, dialogo.
Estrategia centrada en la sorpresa	Estrategia previsible y adaptable.
Clima tenso entre personas	Clima tranquilo.
Sobrevaloración de la contribución individual	Enfasis en aportes mutuos.
Lleva a desconfianza mutua	Genera confianza mutua.
No genera compromiso mutuo	Genera compromiso mutuo.

EL SER HUMANO ANIMAL

“ES NUESTRO OPERAR EN EL LENGUAJE LO QUE ESPECIFICA NUESTRA CONDICIÓN HUMANA”



Características que permitieron el lenguaje:

- Ser Animales Recolectores
- Compartir Los Alimentos En La Comunidad
- Participación de los machos en la crianza
- Consagración frontal del acto sexual



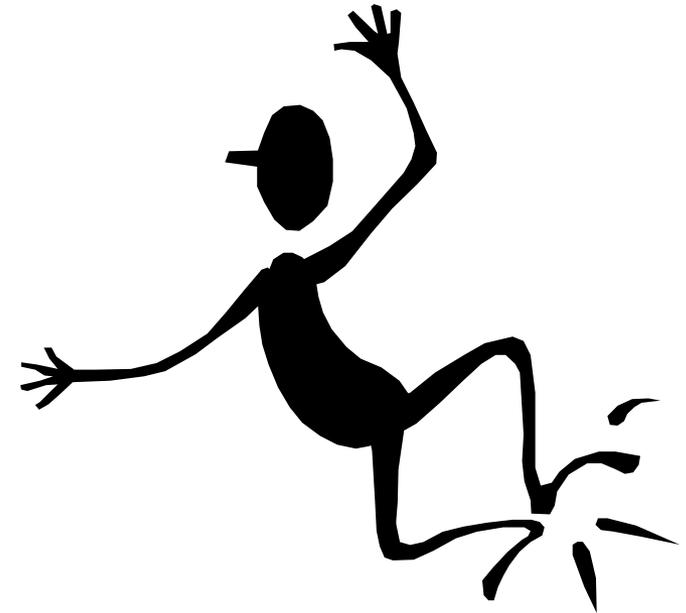
“ESTE MODO DE VIDA, EN UN TRANSFONDO DE ACEPTACIÓN MUTUA, POSIBILITÓ LA SOCIALIZACIÓN”



FUNDAMENTO EMOCIONAL PARA LOS DOMINIOS DE EXISTENCIA



- **Biológicamente, la EMOCIÓN es una disposición corporal que especifica el dominio de acciones en que puede moverse un animal**



“LA COMPETITIVIDAD NO PARECIERA TENER UN FUNDAMENTO BIOLÓGICO NI NATURAL, SINO QUE SERÍA UNA ACTITUD CULTURALMETE APRENDIDA, CONDICIONADA EN UNA EMOCIÓN DE NEGACIÓN DEL OTRO Y POR TANTO DE NUESTRO ORIGEN EVOLUTIVO”

Planificación Estratégica Cooperativa

II TEMA

UNA OBSERVACIÓN SISTÉMICA DE LAS ORGANIZACIONES

IMAGINIZANDO LAS ORGANIZACIONES

EMPECEMOS
IMAGINIZANDO

METAFORAS Y ORGANIZACIONES

Las ideas acerca de la organización siempre se basan en imágenes o metáforas implícitas que nos hacen ver , entender y manejar las situaciones de un modo particular.

- Las metáforas crean comprensión de las cosas.
- Pero también distorsionan.
- Tienen puntos fuertes.
- Pero también tienen limitaciones.



Gareth Morgan

IMAGINIZANDO

¿Que tenía en su mente Taylor cuando planteó su Teoría de Tiempo y Movimiento?

Respuesta:
El cronómetro



FREDERICK TAYLOR

IMAGINIZANDO

¿Que tenía en su mente Ford cuando diseño la cadena de montaje?



Respuesta:
El matadero

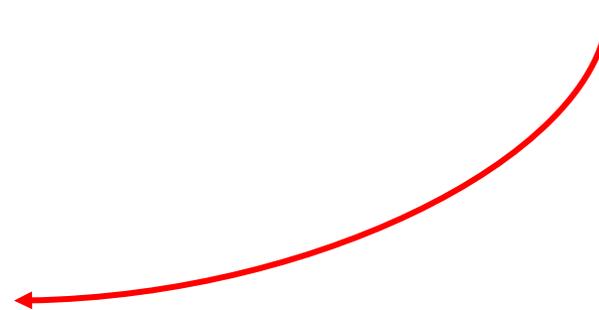
IMAGINIZANDO

¿Que tenía en su mente Federico el Grande, cuando estableció la organización de orden y mando?



FEDERICO EL GRANDE

Respuesta:
El soldadito a cuerda



Que tenían en su mente los creadores de la Economía de Mercado?

Respuesta:
El mercado



Milton Friedman
Nobel 1976

Describiendo el Mercado (como fenómeno):

- 1. Plaza o lugar físico amplio.*
- 2. Donde convergen ofertantes y demandantes.*
- 3. Se reúnen a intercambiar productos (trueque o intercambio comercial).*

Fundamentalismo de mercado

(la dimensión económica del neoliberalismo)



Joseph E. Stiglitz
Nobel 2001

Durante un cuarto de siglo, la “religión” imperante en Occidente ha sido el fundamentalismo de mercado

- Basado en el concepto de Adam Smith de “la mano invisible”
- Defiende una forma particular de organización económica: empresas que maximizan las ganancias sin la regulación de los gobiernos

IMAGINIZANDO LA ORGANIZACIÓN

¿Que tenía en su mente el creador de la Cibernética Organizacional?

Respuesta:
El ser vivo



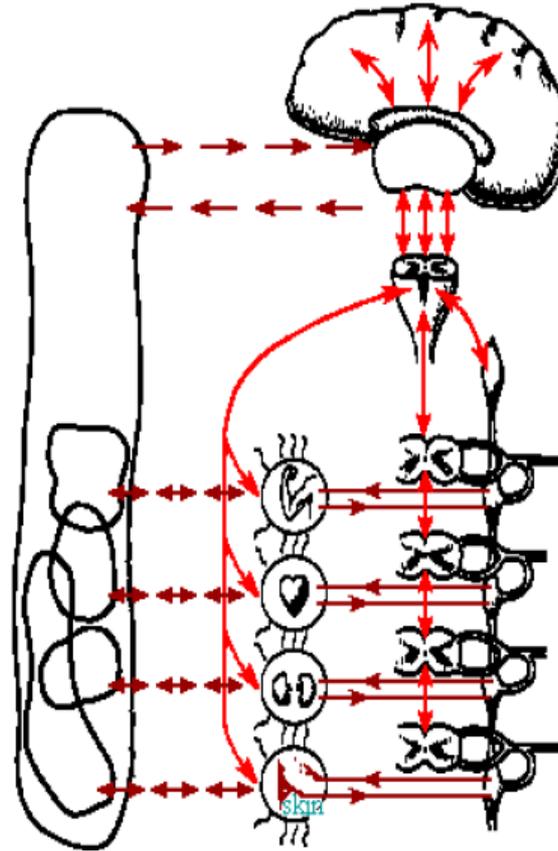
STAFFORD BEER



Veremos la
Organización
como Ser Vivo

Modelo de sistema Viable (VSM)

Entorno
Tanto en su dimensión presente como a futuro.



Sistema 5.
Funciones del cerebro alto.
Formulación de decisiones políticas. Identidad.

Sistema 4.
El cerebro medio. La conexión con el mundo exterior a través de los sentidos. Planeación, proyección y pronóstico.

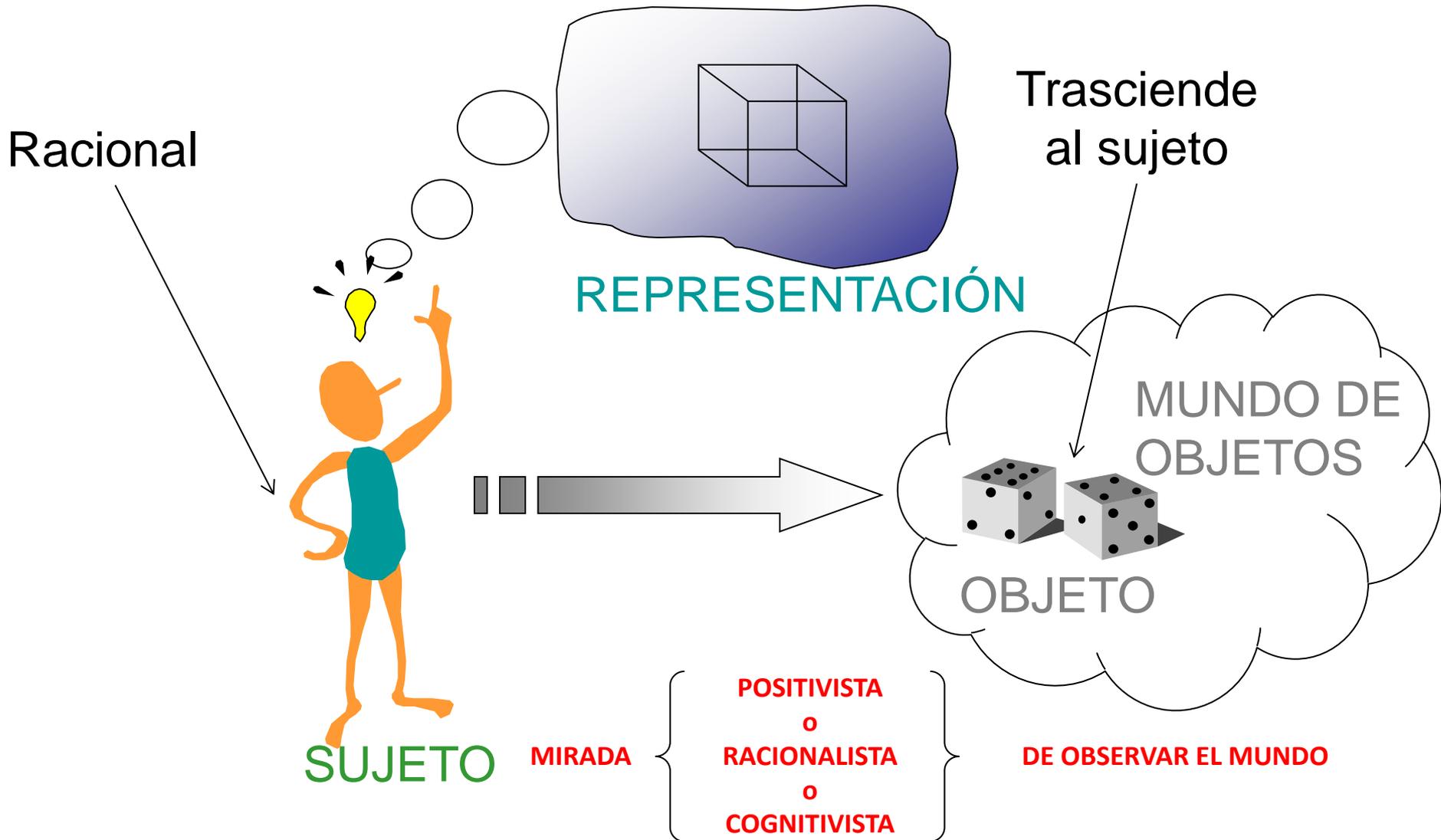
Sistema 3.
La base cerebral (cerebro base) que vigila la complejidad total de músculos y órganos y optimiza el ambiente interno. Incluye el 3* (el sistema nervioso parasimpático).

Sistema 2.
Sistema nervioso simpático que coordina los músculos y órganos y asegura que su interacción sea estable.

Sistema 1.
Músculos y órganos. Las partes que realizan las actividades básicas del sistema.

PARADIGMA DOMINANTE

(Dualidad Sujeto-Objeto)



¿Qué es?...



¿Qué es?...

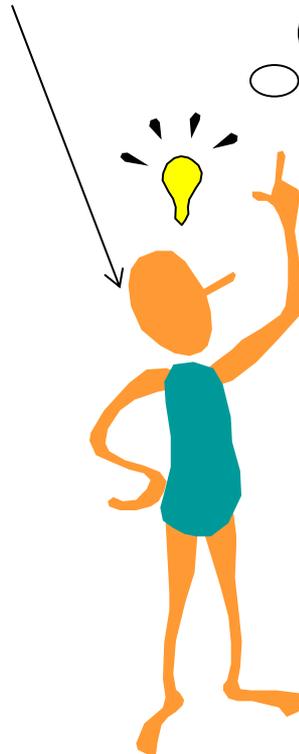


PARADIGMA DOMINANTE

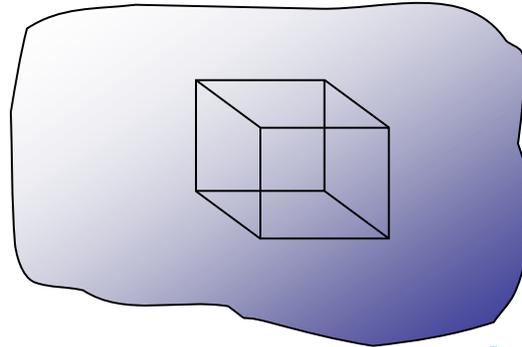
¿Qué esconde?...



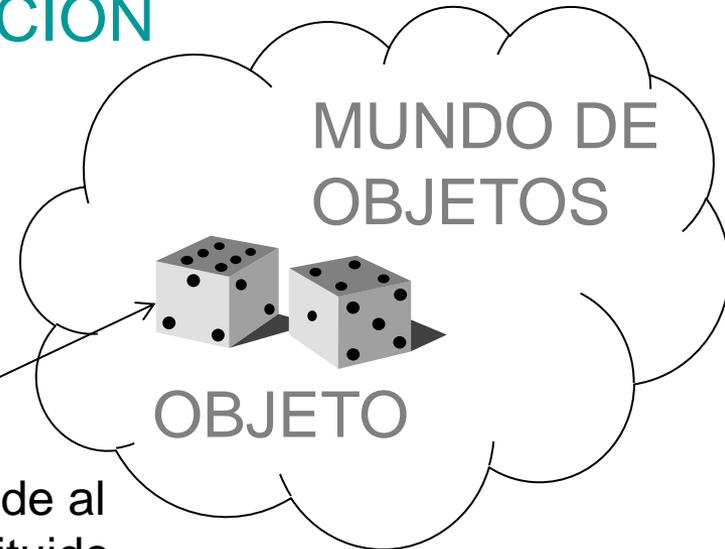
El **sujeto**, es un ser determinado por su estructura, que lo hace ser un particular «ser vivo»



SUJETO



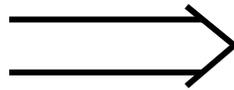
REPRESENTACIÓN



El **objeto** no trasciende al observador. Es constituido por el, según sus propias vivencias y experiencias.

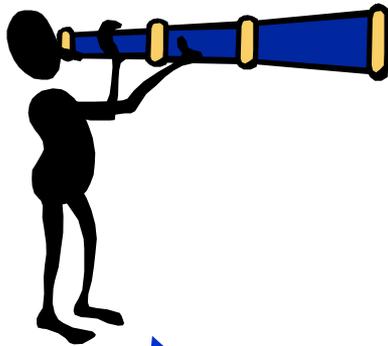
¿QUE NOS PASA COMO OBSERVADORES?

OBSERVADOR
Observar



PRAXIS DEL VIVIR
SUCEDER DEL VIVIR
EXPERIENCIA

En el lenguaje



¿QUE ES EL LENGUAJE?

¿QUIEN ES EL OBSERVADOR?

¿QUIEN ES EL OBSERVADOR?

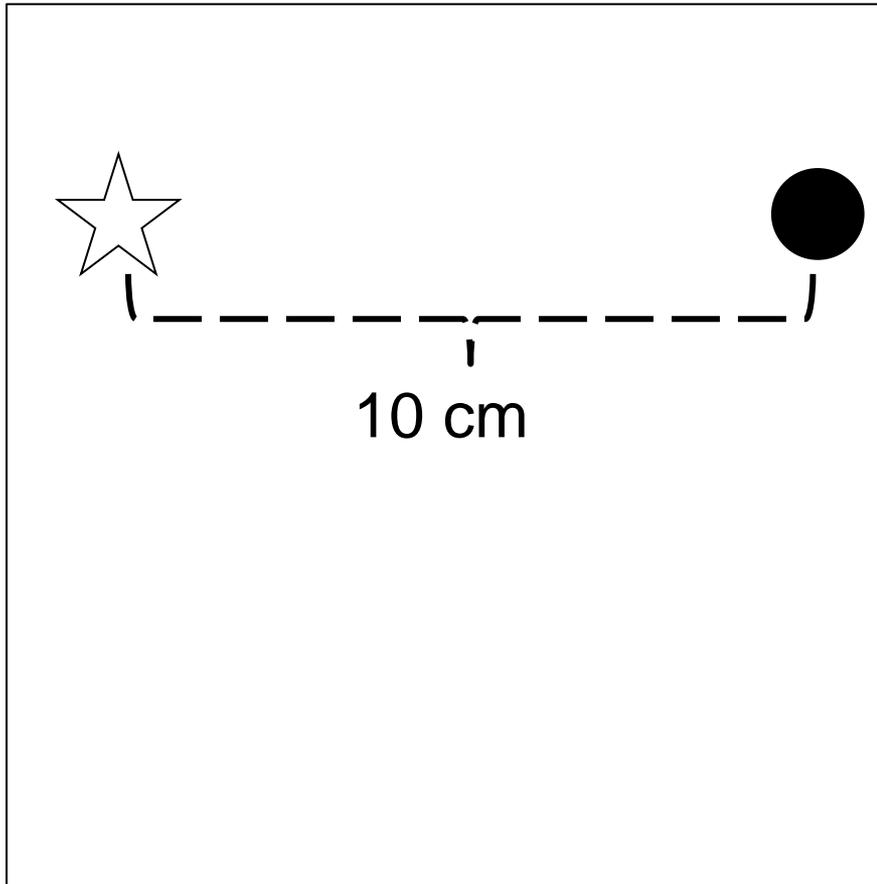
- UN SER DETERMINADO ESTRUCTURALMENTE



EJERCICIO ACERCA DE NUESTRO DETERMINISMO ESTRUCTURAL



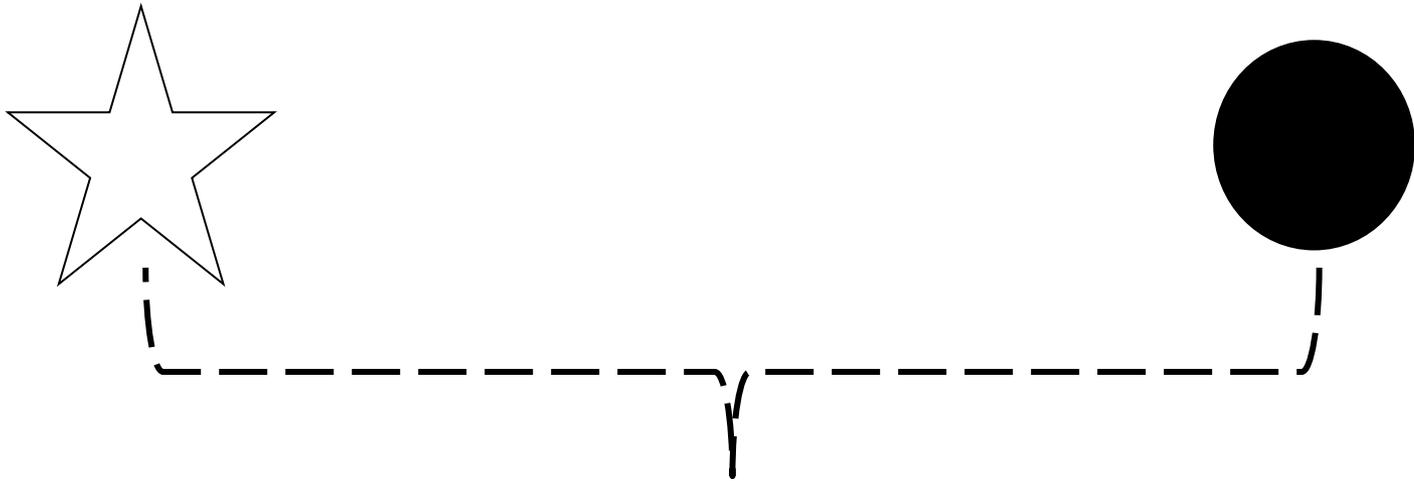
HOJA DE CUADERNO



INSTRUCCIONES

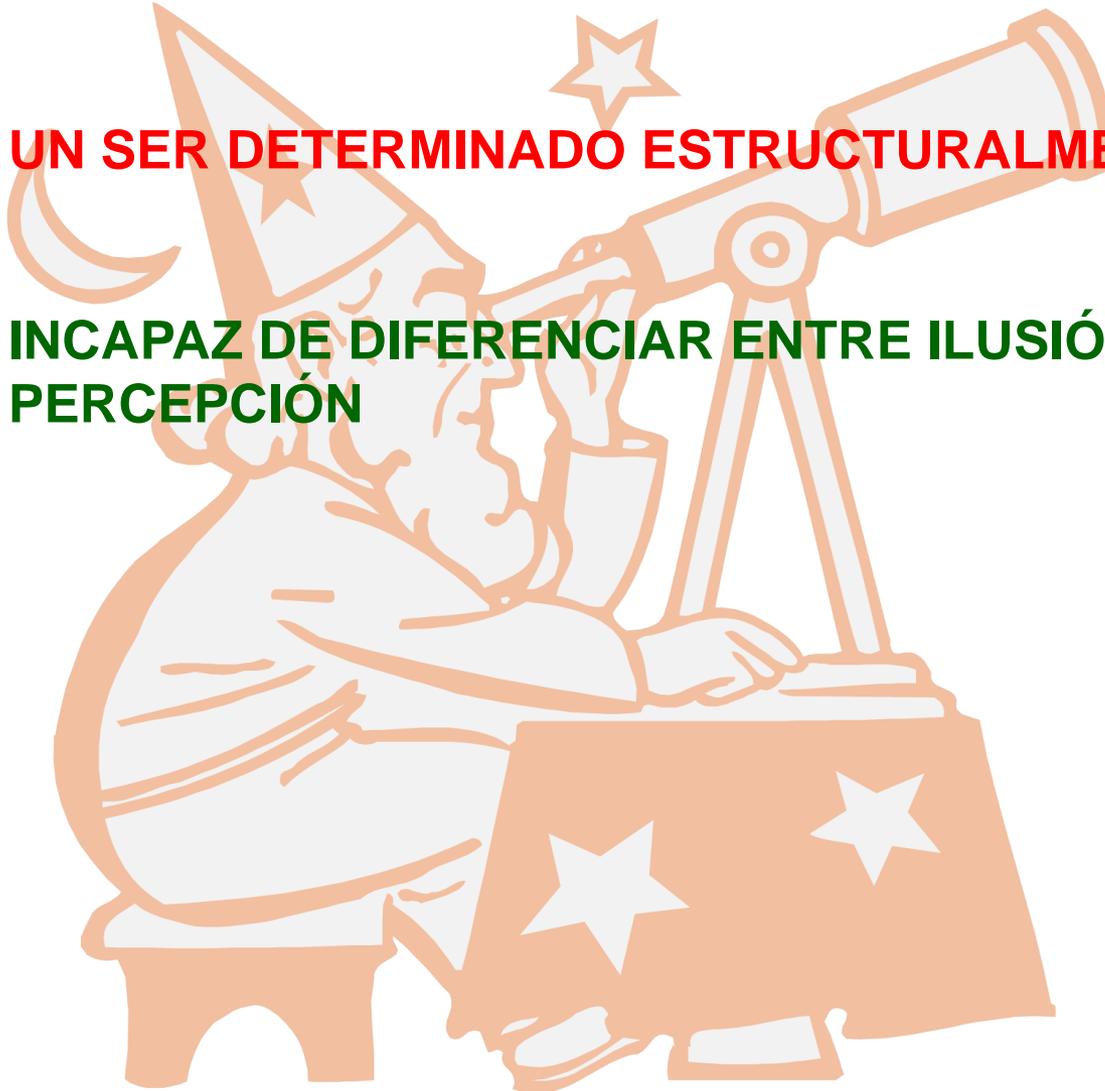
1. Dibuje una estrella al lado izquierdo en la hoja de su cuaderno (observe figura).
2. 10 cm a la derecha dibuje un círculo negro (observe figura).
3. Tome el cuaderno con su mano derecha a 30 cm. de distancia y ubicando la estrella a la altura de su nariz.
4. Tape su ojo izquierdo y mirando hacia la estrella, mueva el cuaderno despacio hacia adelante y hacia atrás.

¿Que experimenta?

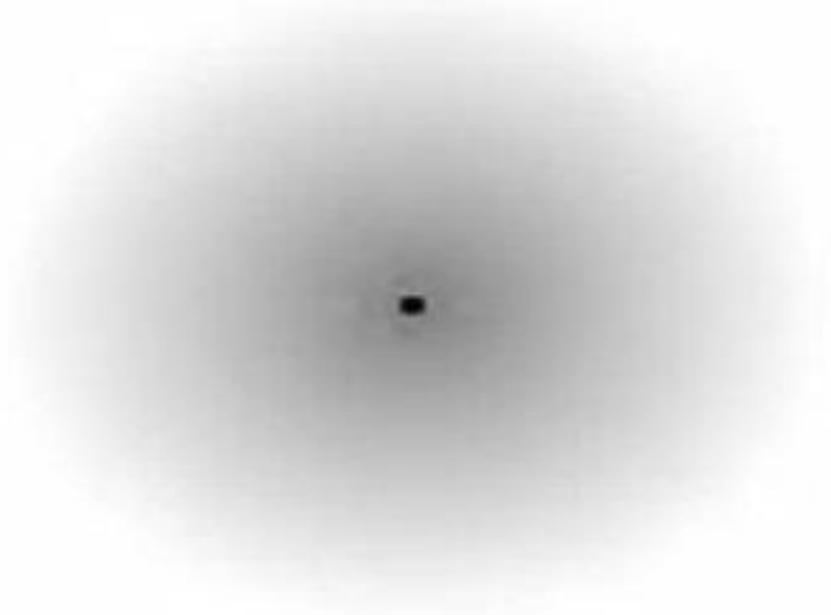


¿QUIEN ES EL OBSERVADOR?

- **UN SER DETERMINADO ESTRUCTURALMENTE**
- **INCAPAZ DE DIFERENCIAR ENTRE ILUSIÓN Y PERCEPCIÓN**



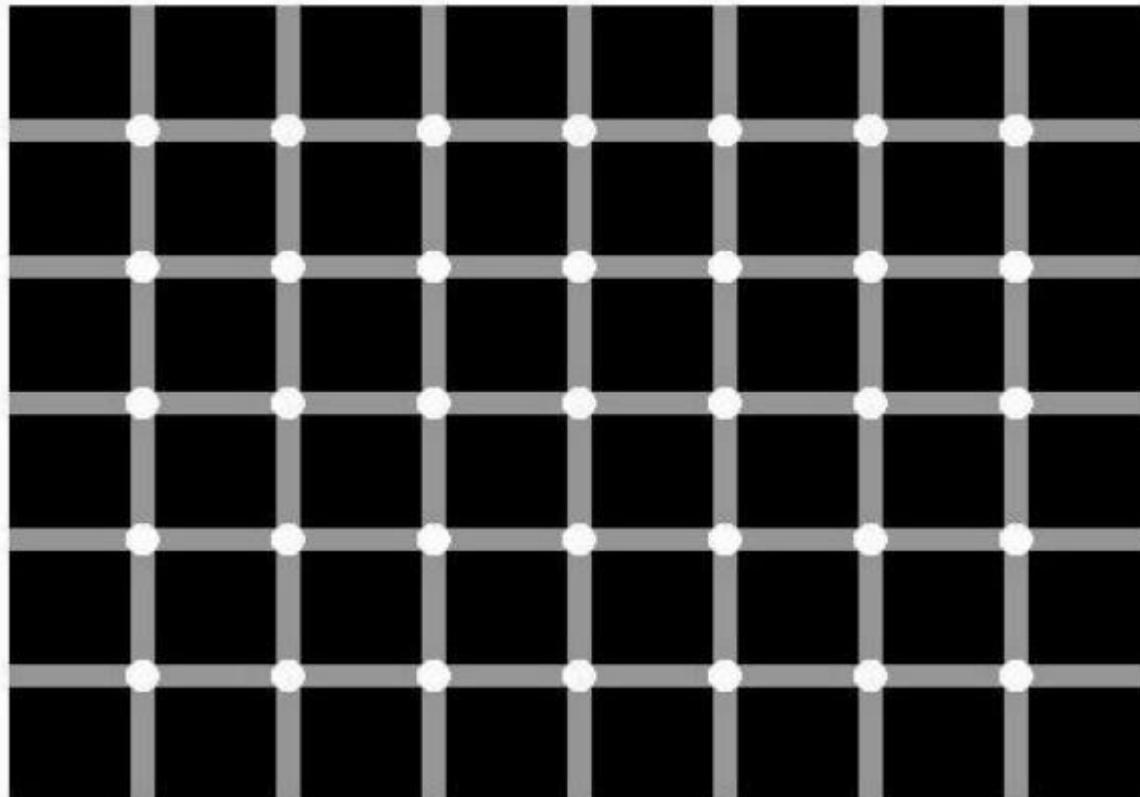
¿QUE PASA?



¿QUE VES?



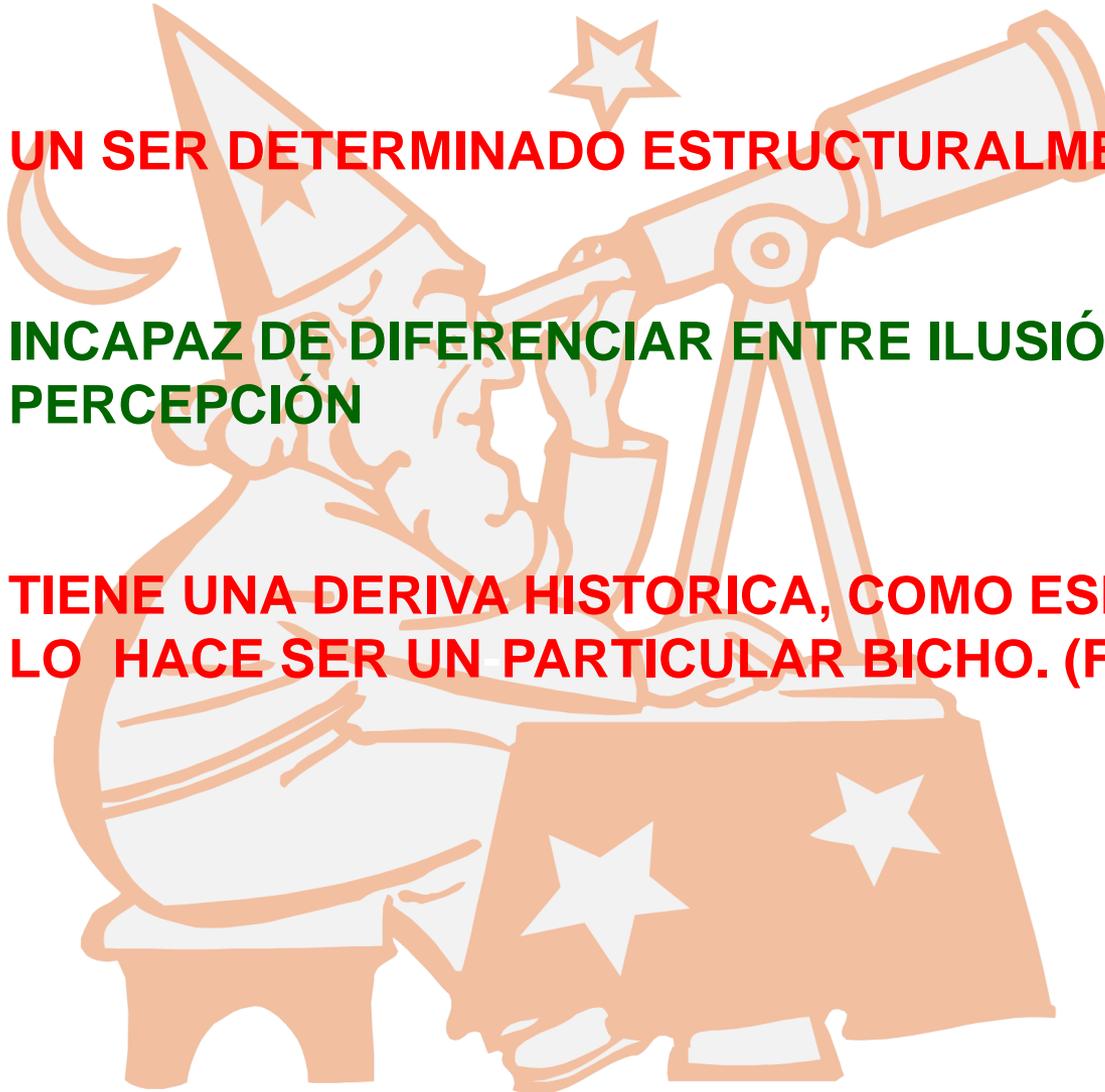
¿QUE LES PASA?



¿QUIEN ES EL OBSERVADOR?



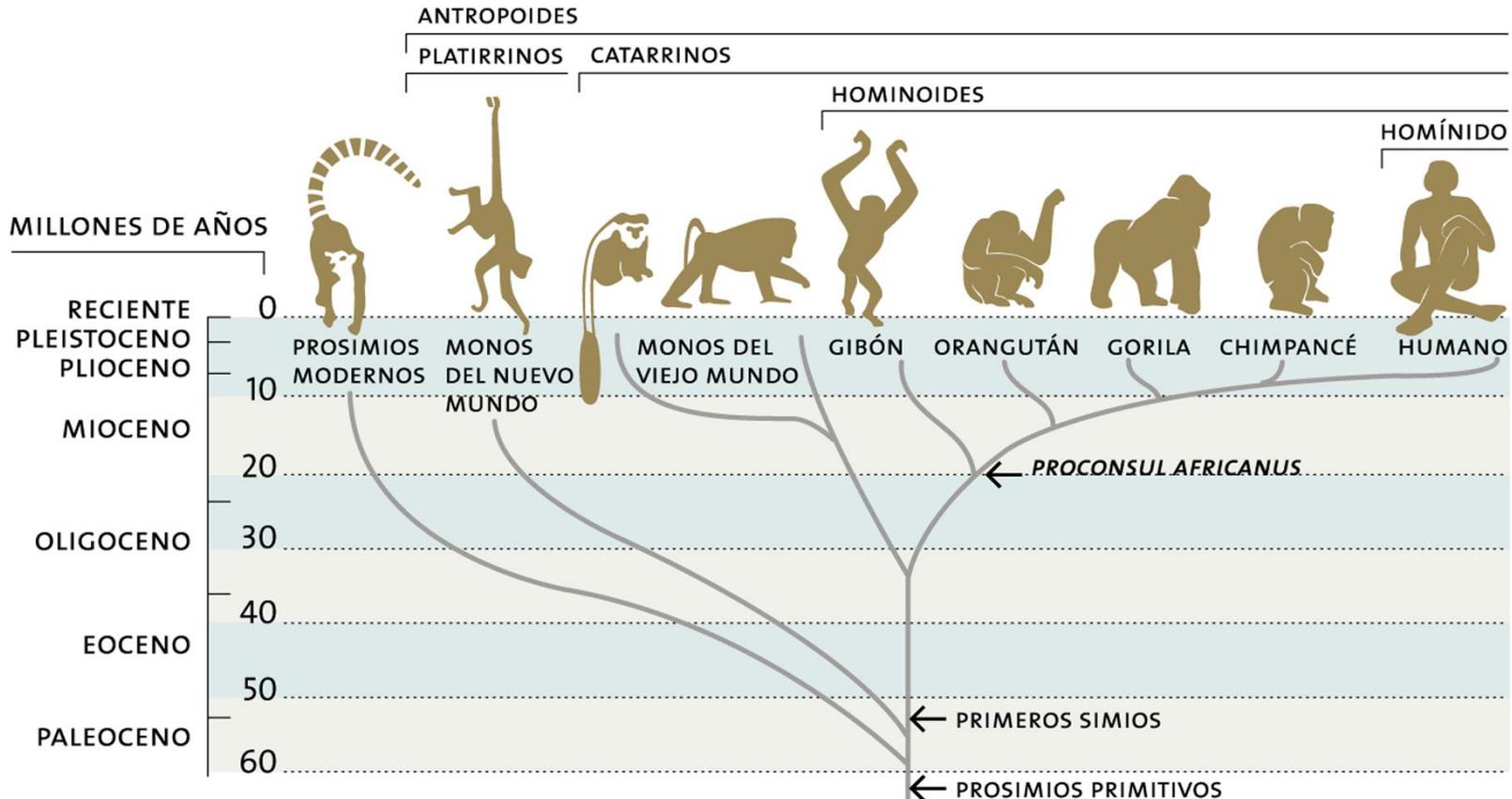
- **UN SER DETERMINADO ESTRUCTURALMENTE**
- **INCAPAZ DE DIFERENCIAR ENTRE ILUSIÓN Y PERCEPCIÓN**
- **TIENE UNA DERIVA HISTORICA, COMO ESPECIE, QUE LO HACE SER UN PARTICULAR BICHO. (FILOGENIA)**



FILOGENIA

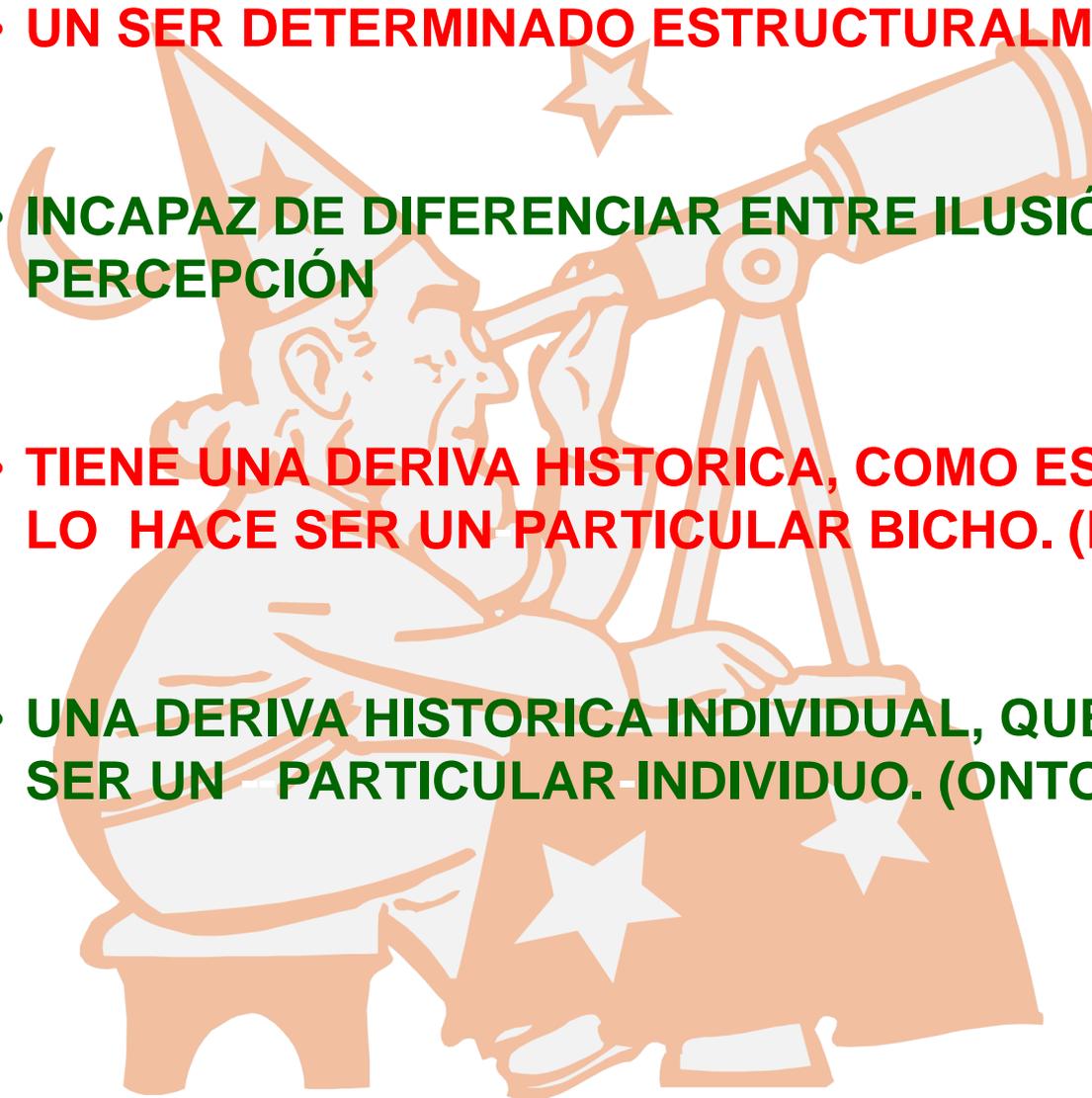
Filogenia humana:

- Reconocer que la especie humana es un mamífero primate homínido (de la familia Hominidae).
- Identificar los diferentes procesos evolutivos que dieron origen a la especie humana.

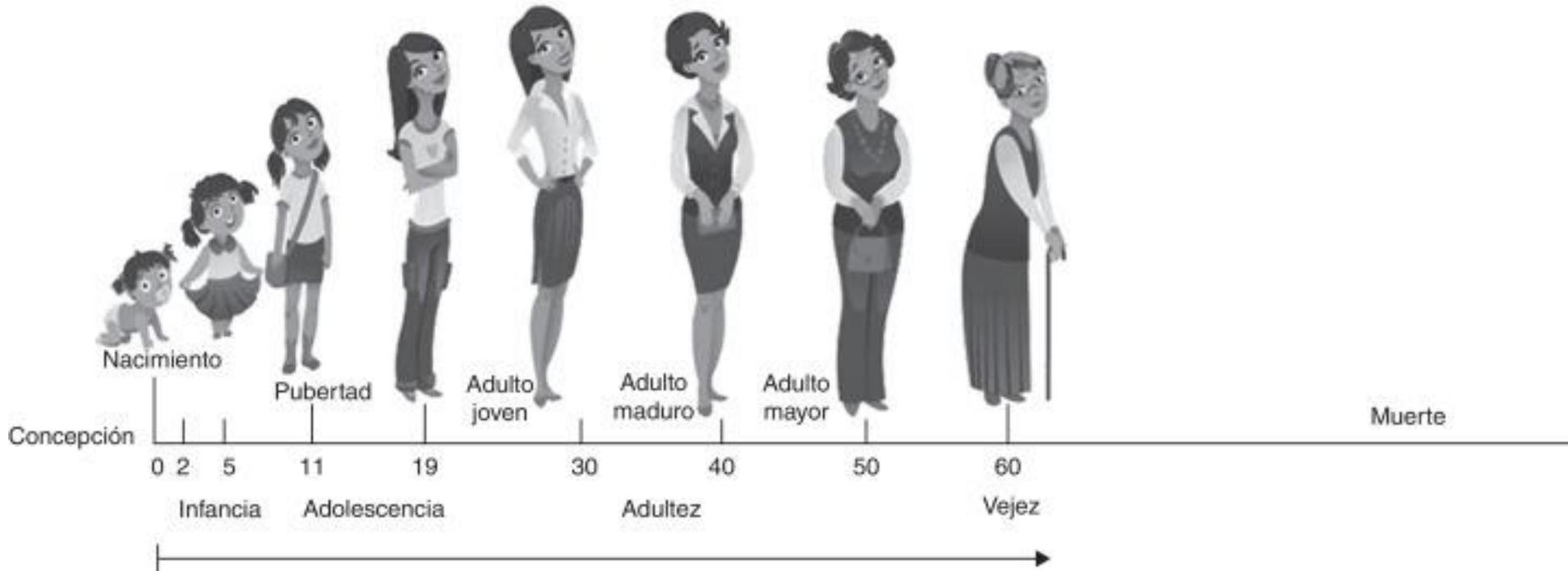


¿QUIEN ES EL OBSERVADOR?

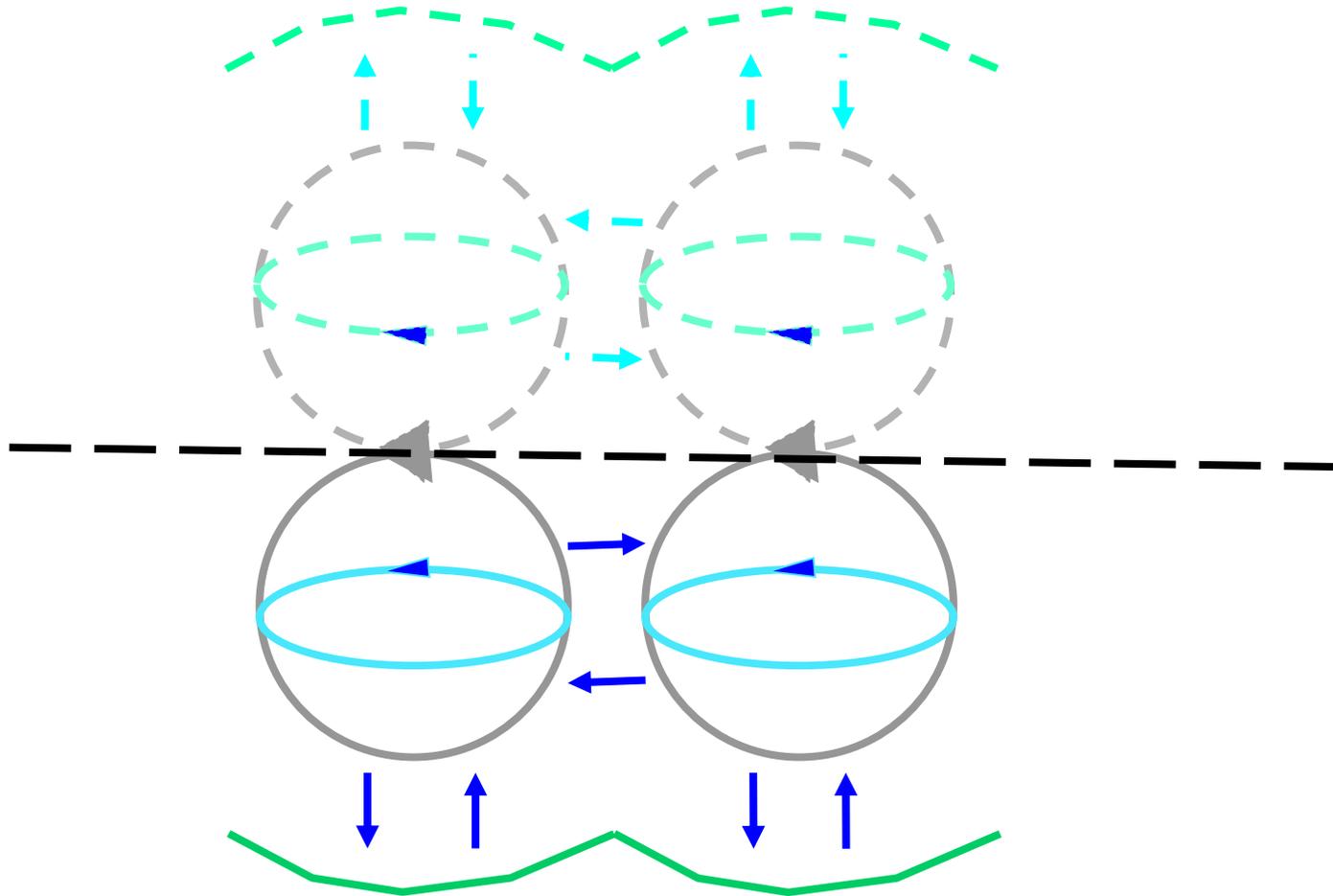
- **UN SER DETERMINADO ESTRUCTURALMENTE**
- **INCAPAZ DE DIFERENCIAR ENTRE ILUSIÓN Y PERCEPCIÓN**
- **TIENE UNA DERIVA HISTORICA, COMO ESPECIE, QUE LO HACE SER UN PARTICULAR BICHO. (FILOGENIA)**
- **UNA DERIVA HISTORICA INDIVIDUAL, QUE LO HACE SER UN PARTICULAR INDIVIDUO. (ONTOGENIA)**



ONTOGENIA



¿QUÉ ES EL LENGUAJE?

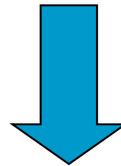


TIENE QUE VER CON LA CAPACIDAD DE TRAER MUNDOS A LA MANO.

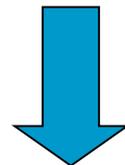
EL OBSERVADOR HUMANO



SOMOS HUMANOS EN EL LENGUAJE, Y AL SERLO, LO SOMOS HACIENDO REFLEXIONES SOBRE LO QUE NOS SUCEDE



SI NOS PLANTEAMOS LA PREGUNTA POR NUESTRO CONOCER SE NOS HACE APARENTE QUE ESTAMOS INMERSOS EN UN VIVIR QUE NOS SUCEDE EN LENGUAJE, EN LA EXPERIENCIA DE SER OBSERVADORES EN EL LENGUAJE.



Si no estamos en el lenguaje, no hay reflexión, no hay discurso, no decimos nada, simplemente somos sin serlo hasta que reflexionamos sobre el ser.



¿PREGUNTAS? ... ¿REFLEXIONES?...

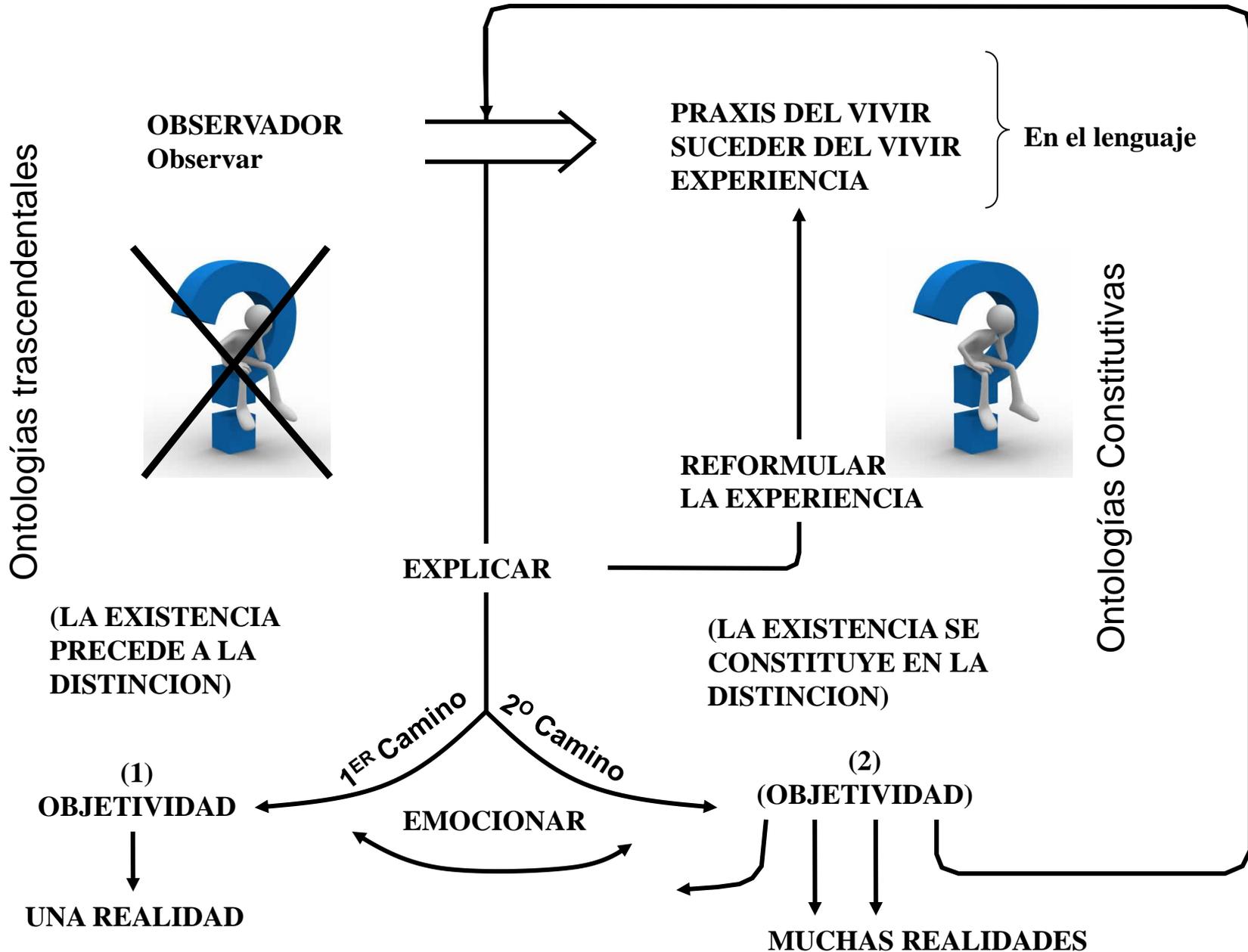


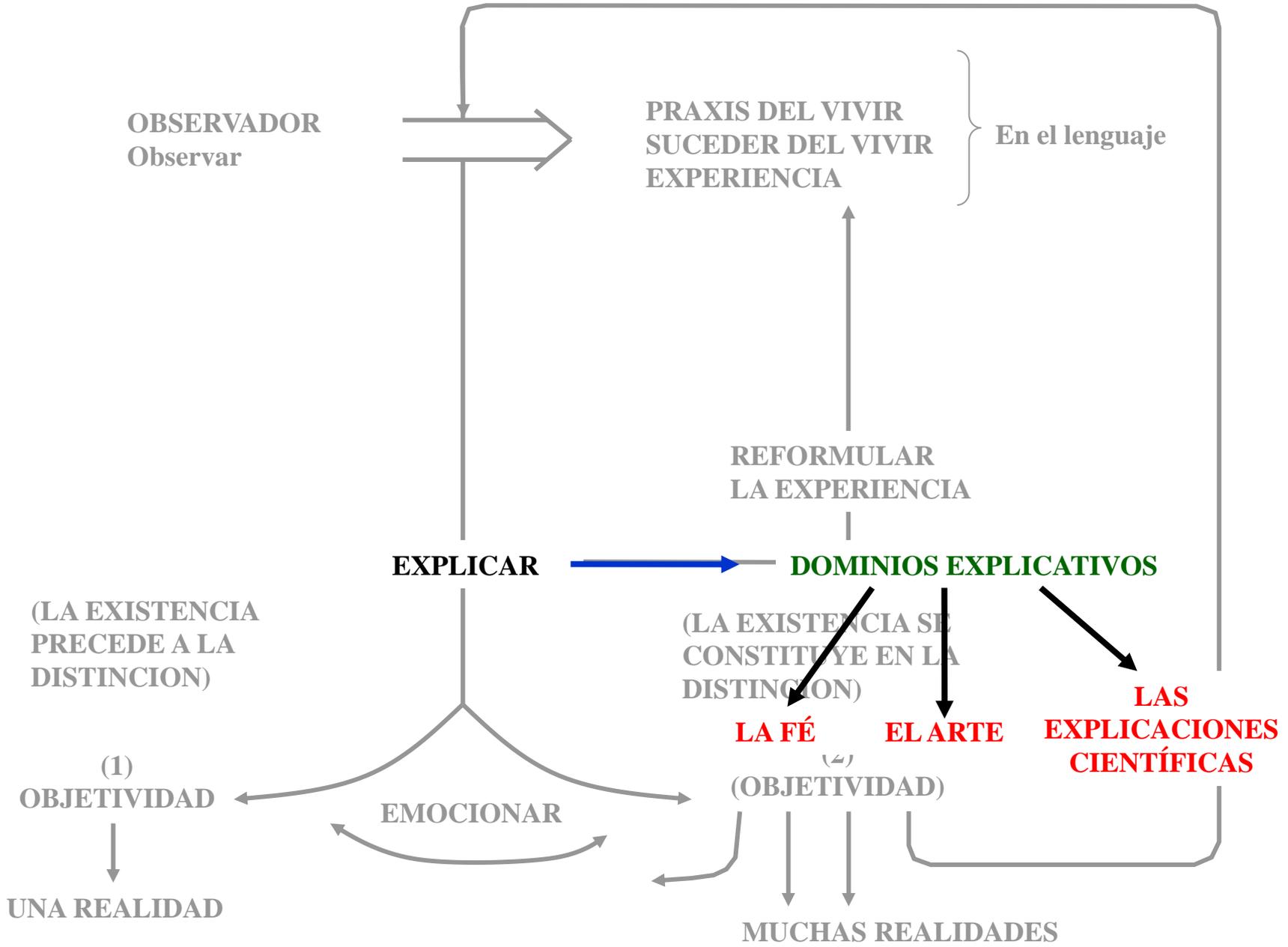
Ahora:

PRIMER DESCANSO DE HOY
(Momento para disfrutar un Café)

CIESCOOP

MUNDOS EXPLICATIVOS





OBSERVADOR
Observar

PRAXIS DEL VIVIR
SUCEDER DEL VIVIR
EXPERIENCIA

En el lenguaje

REFORMULAR
LA EXPERIENCIA

EXPLICAR

DOMINIOS EXPLICATIVOS

(LA EXISTENCIA
PRECEDE A LA
DISTINCION)

(LA EXISTENCIA SE
CONSTITUYE EN LA
DISTINCION)

LA FÉ

EL ARTE

LAS
EXPLICACIONES
CIENTÍFICAS

(OBJETIVIDAD)

(1)
OBJETIVIDAD

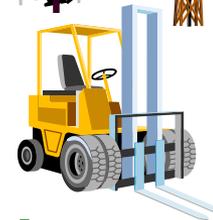
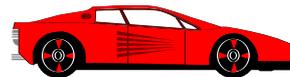
EMOCIONAR

UNA REALIDAD

MUCHAS REALIDADES

PARADIGMA FENOMENOLÓGICO

¿QUE NOS PASA COMO OBSERVADORES?

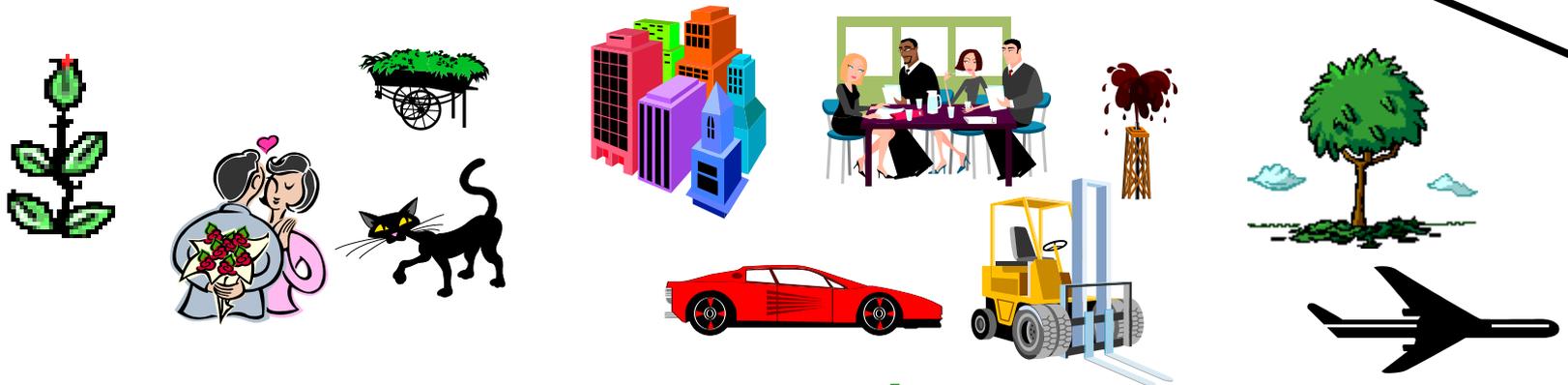
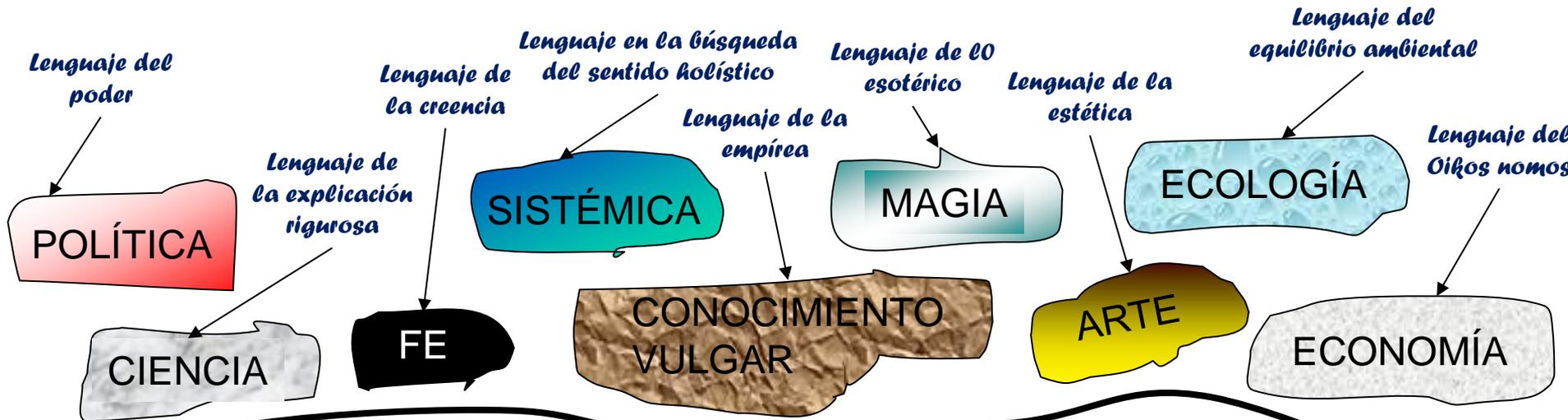


MUNDO FENOMENOLÓGICO

PARADIGMA FENOMENOLÓGICO



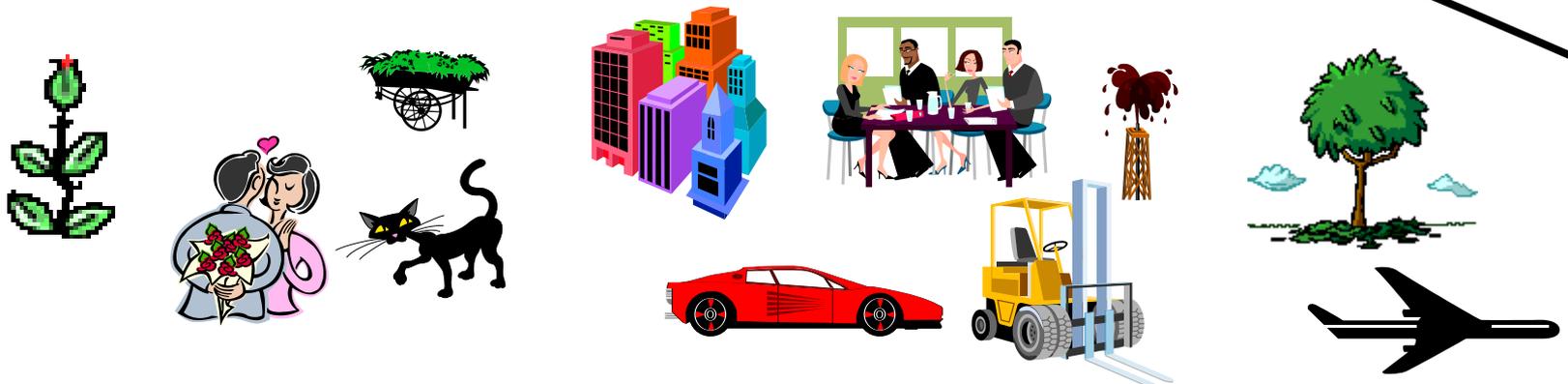
MUNDO DEL LENGUAJE (DISCURSOS)



MUNDO FENOMENOLÓGICO

LA SISTÉMICA COMO LENGUAJE INTEGRADOR

MUNDO DEL LENGUAJE (DISCURSOS)



MUNDO FENOMENOLÓGICO

Planificación Estratégica Cooperativa

III TEMA

UN ENFOQUE HACIA LA VIABILIDAD ORGANIZACIONAL.

EPISTEMOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

LA EPISTEMOLOGIA PARA EL FENÓMENO ORGANIZACIONAL:



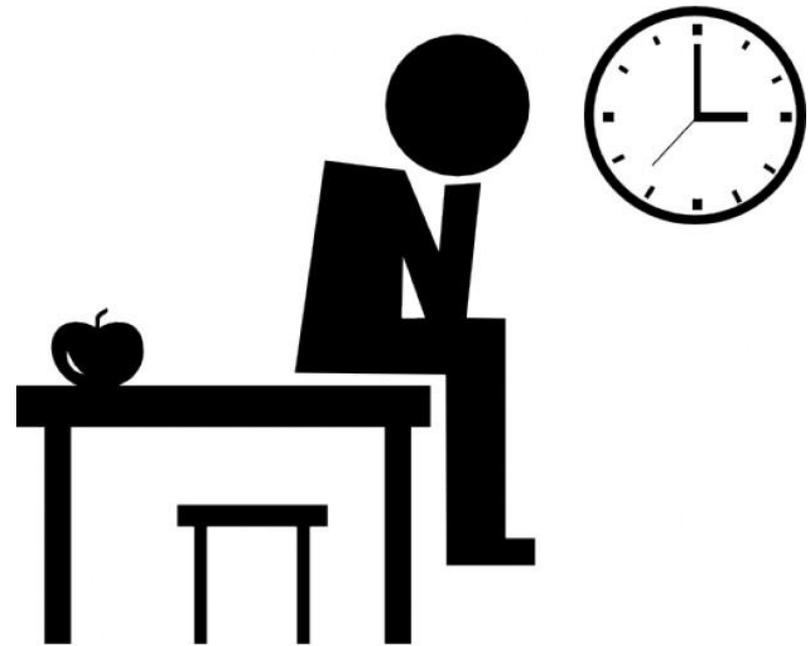
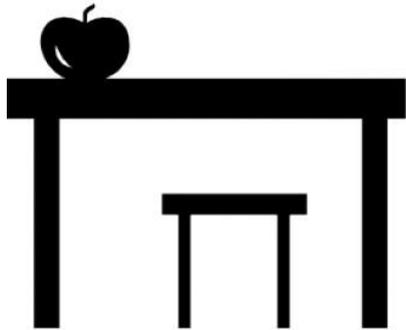
¿Qué entendemos por Organización?

ORGANIZACIÓN

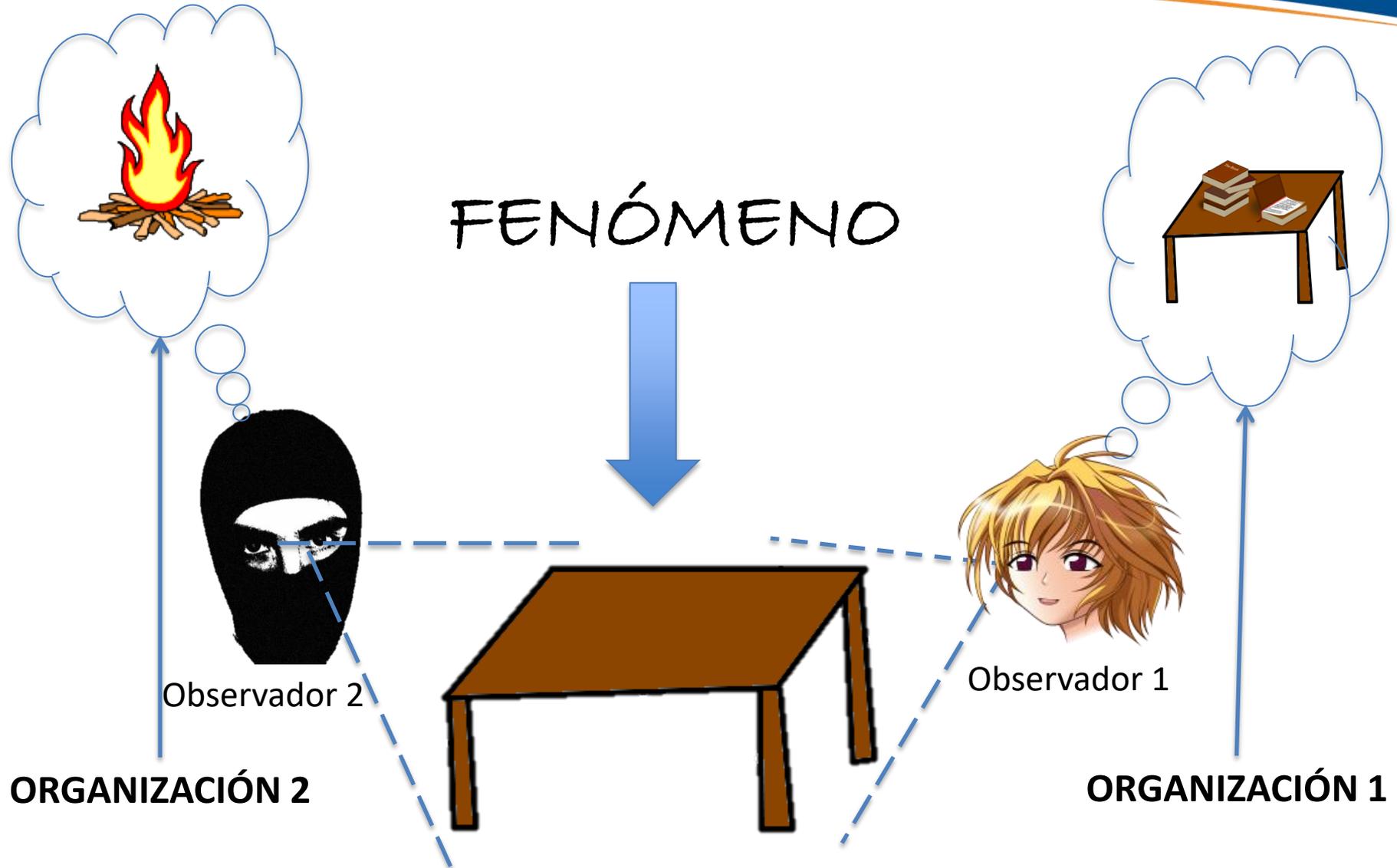
Con cada operación de distinción que hacemos, como observadores, nace una organización.

Toda organización posee una identidad y una estructura.

ORGANIZACIÓN



ORGANIZACIÓN



¿Qué entendemos por Identidad?

IDENTIDAD

Cuando a una organización le adicionamos una especificación particularidad, entonces le damos una identidad a esa organización.

IDENTIDAD



Pool



Estudio

MESA



Juego



Comedor

¿Qué entendemos por Estructura?

ESTRUCTURA

Lo que materializa la organización y lo que materializa la identidad es la estructura (lo único modificable).

Los recursos particulares, humanos y de los otros, que constituyen las interrelaciones a un particular tiempo y en un particular contexto producen la estructura de la organización.

ESTRUCTURA

Cubierta de
madera y base
metálica.



Cubierta y patas
de plástico



ESTRUCTURA



Completamente
de madera

¿QUÉ SON LAS ORGANIZACIONES HUMANAS?...



- *Una organización de actividad humana, más que una institución, es la identificación de entidad de clase que construye una comunidad de personas interrelacionadas, frente a un fenómeno de interacción humana. Una organización posee una identidad y una estructura.*



DEPARTAMENTO ACADÉMICO

IDENTIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN HUMANA



• *La **identidad** de una organización, para esta comunidad, corresponde a la particularidad que diferencia a este fenómeno enfocado del resto identificable dentro de la entidad de clase identificada.*



**DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CARÁCTER
UNIVERSITARIO, PERTENECIENTE A LA
FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA USACH,
DEDICADO A LA INGENIERÍA INDUSTRIAL.**

ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACIÓN HUMANA



• *Los recursos particulares, humanos y de los otros, que constituyen las interrelaciones a un particular tiempo y en un particular contexto producen la **estructura** de la organización.*



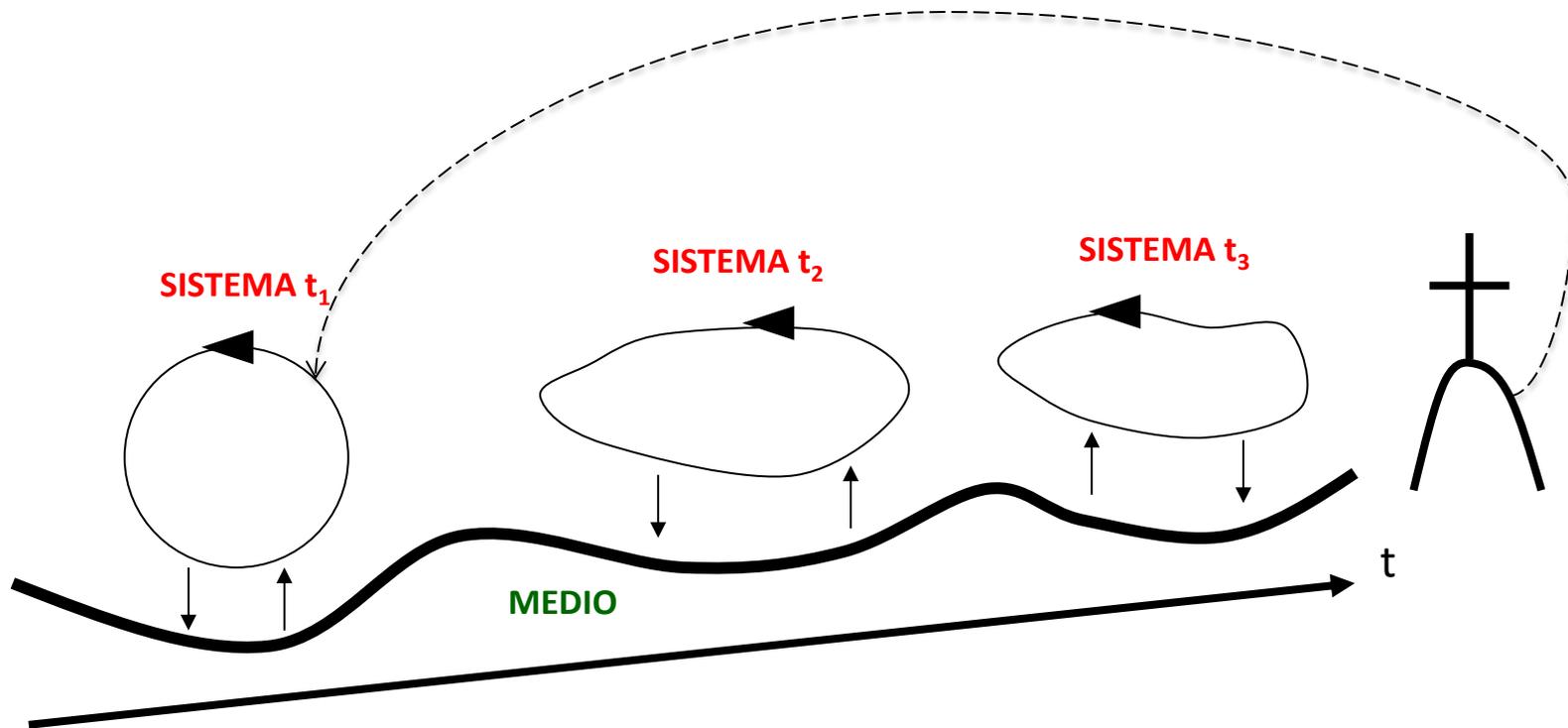
- **INFRAESTRUCTURA (DOS EDIFICIOS -NORTE Y SUR-, SALAS DE CLASES, LABORATORIOS, OFICINAS –ACADÉMICAS Y ADMINISTRATIVAS-, BAÑOS, BIBLIOTECAS, ETC).**
- **CUERPO ACADÉMICO.**
- **SOPORTE DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO A LAS LABORES ACADÉMICAS.**
- **PROGRAMAS ACADÉMICOS**
- **ESTUDIANTES.**

EL DETERMINISMO ESTRUCTURAL DE LAS ORGANIZACIONES HUMANA



- *Las organizaciones se constituidas por interacciones momento a momento entre personas en sus dominios operacionales, es decir, sus componentes estructurales.*
- *Si una institución social (un colectivo formal) contiene clausura operacional, esto es, si ella llega a constituirse como una organización, entonces podemos decir que es un sistema autónomo.*
- *Desde este punto de vista, las organizaciones están determinadas por su estructura.*

CICLO DE VIDA DE UNA ORGANIZACION



Planificación Estratégica Cooperativa

IV TEMA

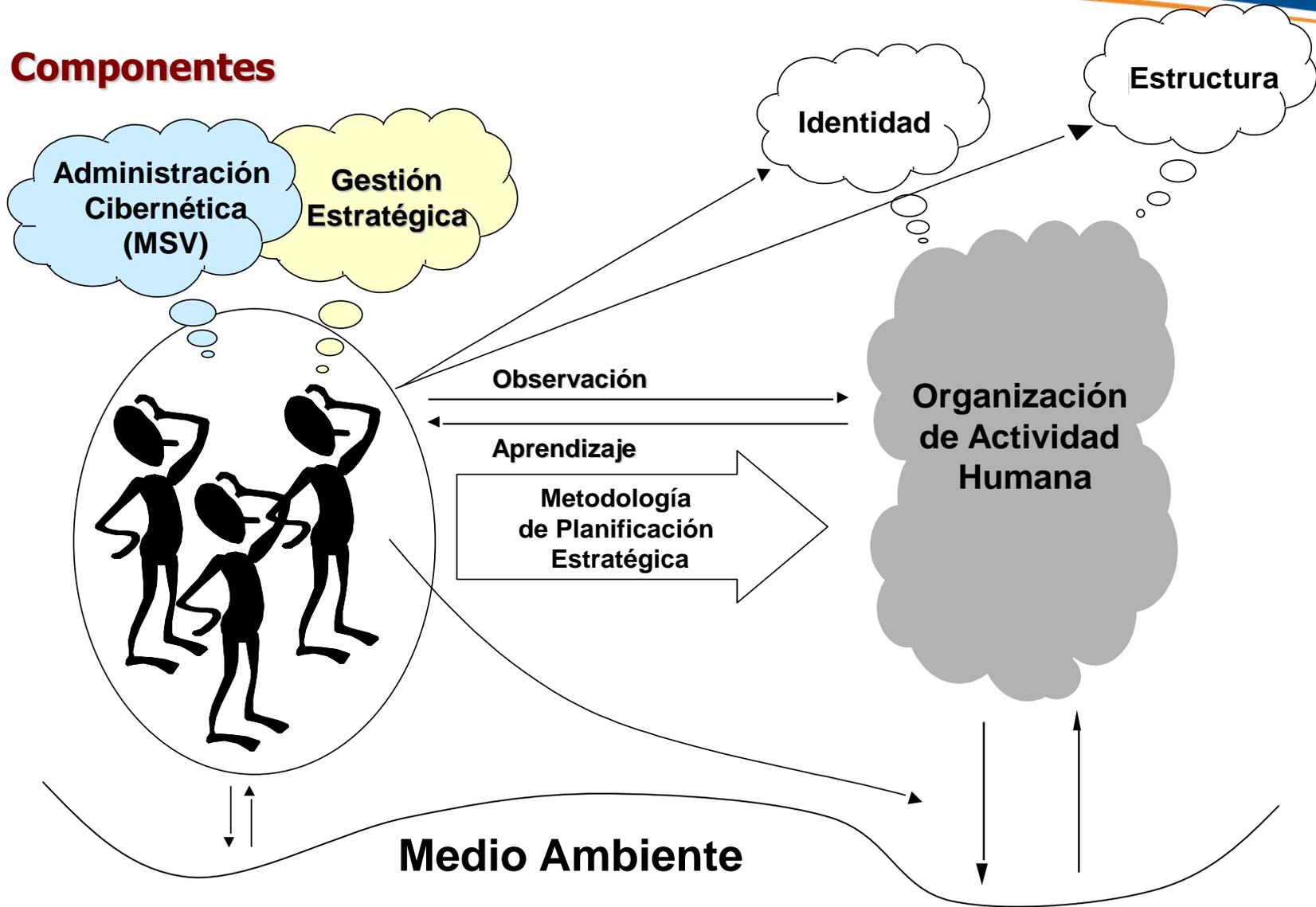
EN QUE CONSISTE PENSAR ESTRATÉGICAMENTE

PROCESO DE GESTIÓN ESTRATEGICA

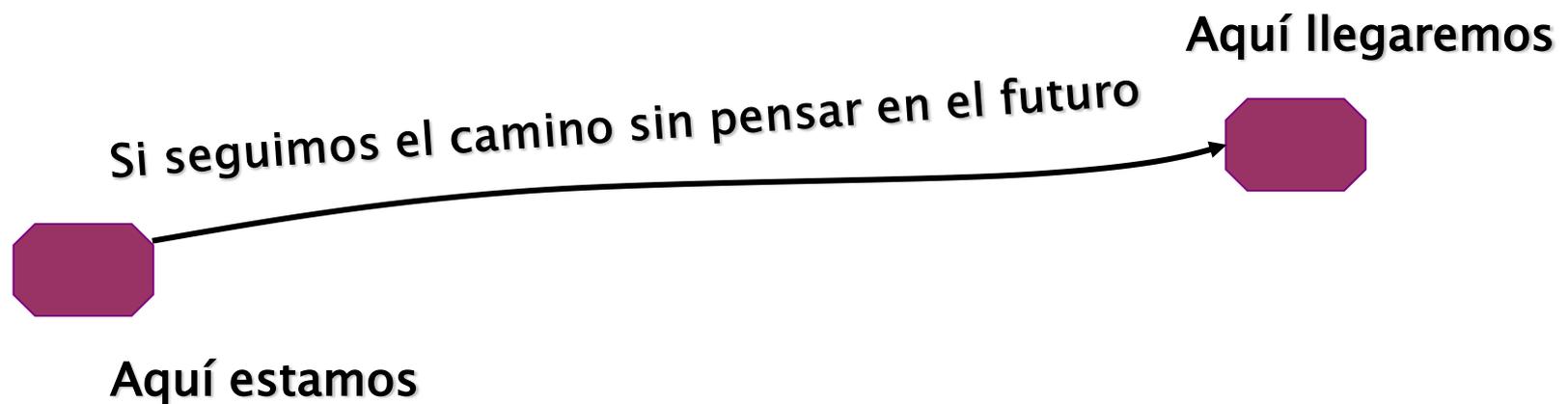
METODOLOGIA PARA EL DISEÑO ESTRATEGICO Y ESTRUCTURAL DE UNA ORGANIZACION



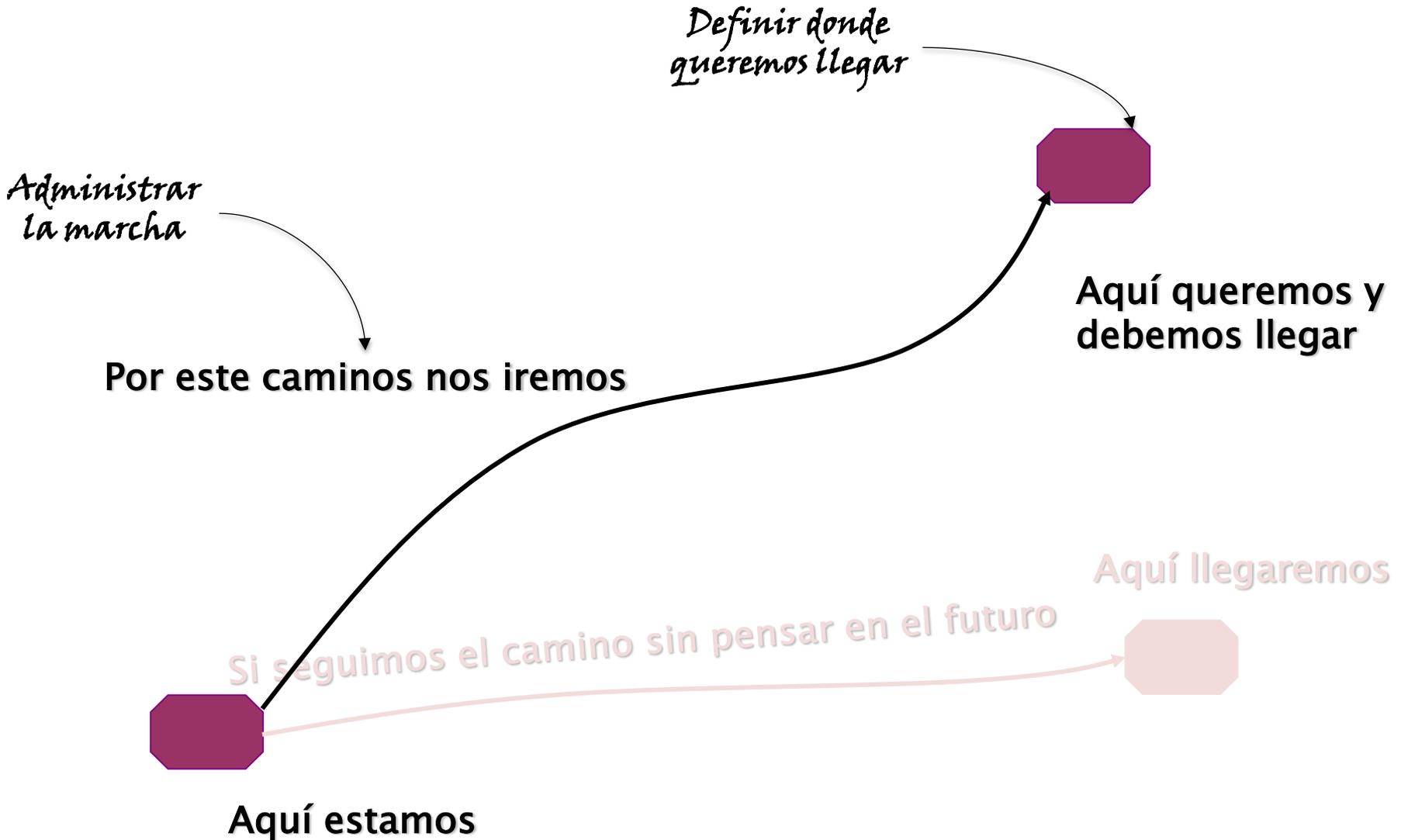
Componentes



¿EN QUÉ CONSISTE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?



¿EN QUÉ CONSISTE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?



REFLEXIÓN



Mucho tiempo nos ocupa el día a día; nos absorbe e inmoviliza...

Debemos aprender a:

**“DETENERNOS UN MOMENTO
Y PENSAR POR EL FUTURO
QUE QUEREMOS...”**

¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?



• ES UN PROCESO

Proceso: Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. (Diccionario de la Real Academia Española).

• ES UN INSTRUMENTO

Instrumento: Aquello de lo que nos valemos para hacer algo. (Academio, Diccionario Etimológico).

La Gestión Estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuestro entorno con sentido crítico, conocer cuales son nuestras capacidades institucionales, enfocar la misión identitaria de la organización, establecer compromisos futuros y dotarnos de las capacidades para lograrlo.

NIVELES A CONSIDERAR EN EL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA



Se concibe la planificación en tres niveles diferenciados:

- ✓ Nivel 1: Planificación Estratégica Corporativa.
- ✓ Nivel 2: Planificación Estratégica de las Unidades o Actividades Misionales.
- ✓ Nivel 3: Planificación Estratégica de Unidades de Apoyo.

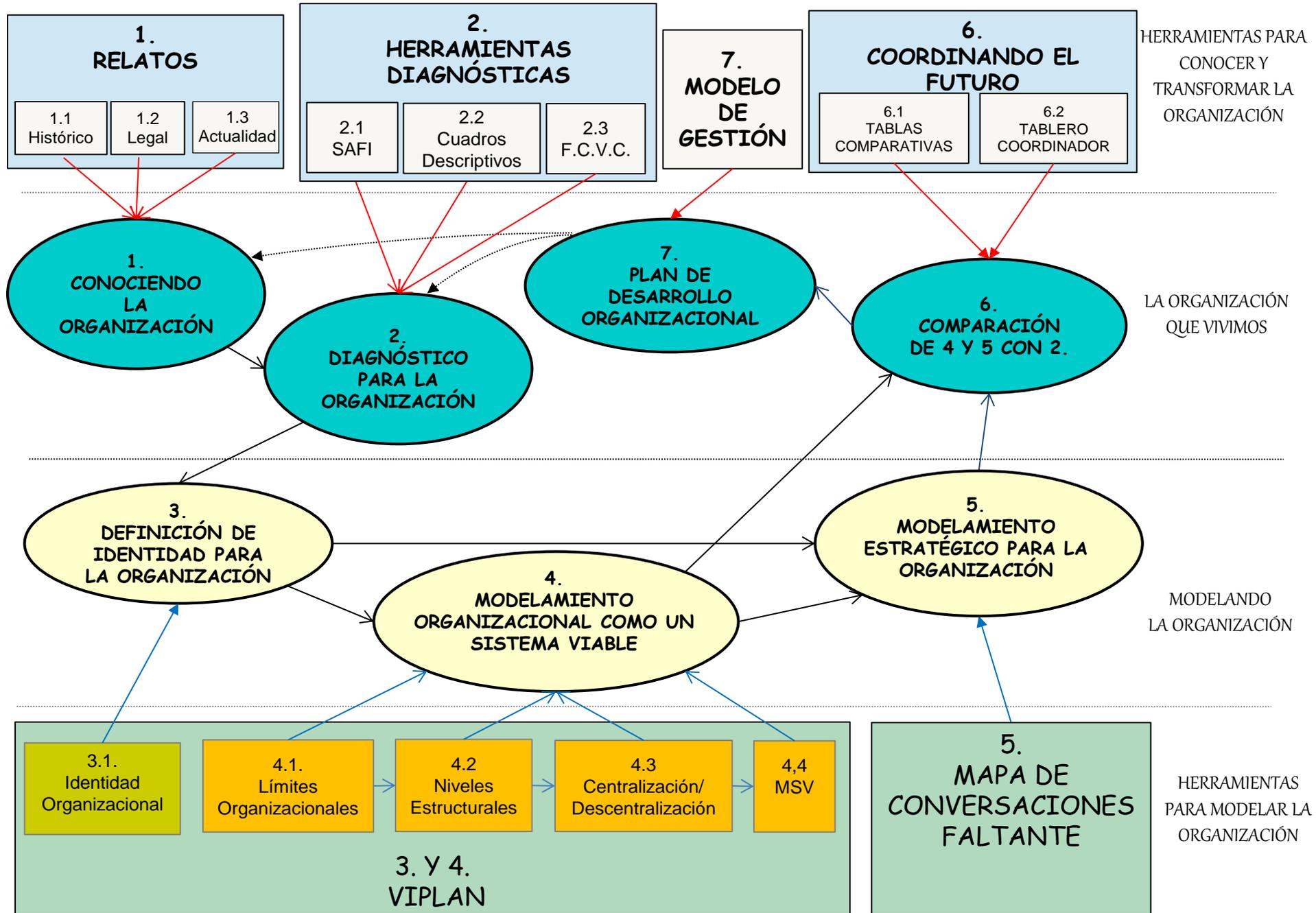
Planificación Estratégica Cooperativa

V TEMA

METODOLOGIA PARA EL DISEÑO ESTRATEGICO Y ESTRUCTURAL DE UNA ORGANIZACIÓN

PROCESO DE GESTIÓN ESTRATEGICA

METODOLOGÍA





¿PREGUNTAS? ... ¿REFLEXIONES?...

FIN PRIMER DIA

