

# Manual Diplomado

## Convirtiéndonos en una Cooperativa con orientación en Agronegocios

Módulo  
**6**



Modelos asociativos de negocios  
y desarrollo organizacional



[ciescoop.cl](http://ciescoop.cl)  
[chileagricola.cl](http://chileagricola.cl)

# CRÉDITOS

Manual elaborado por el Área de Docencia y Capacitación del Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa (CIESCOOP) de la Universidad de Santiago de Chile, en el marco del Diplomado Convirtiéndonos en una Cooperativa con orientación en Agronegocios, financiado por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA).

El contenido de este manual, así como la orientación metodológica que hay tras su elaboración se ajusta a lo propuesto por Rabo Partnerships en el marco de la consultoría "Cooperativas modernas de productores en Chile: Un programa a nivel nacional para desarrollar cooperativas modernas de productores en Chile" para la Fundación para la Innovación Agraria en el año 2020.

Esta iniciativa forma parte del programa de cooperativas de FIA, el que desde su rediseño ha puesto en el centro a los usuarios, reconociendo que existen diferentes tipos de usuarios y por consiguiente, diferentes necesidades de apoyo por parte de la Fundación.

A través de las diferentes iniciativas ejecutadas en el marco del programa de cooperativas de FIA, se ha logrado identificar y caracterizar al universo de cooperativas del sector, y a partir de las necesidades identificadas, ha sido posible entregar conocimientos y herramientas a socios, socias, profesionales y técnicos, contribuyendo con el fortalecimiento de sus competencias para fomentar la orientación al agronegocio de las cooperativas del sector a nivel nacional.

Contraparte Técnica FIA:  
María José Alarcón V.

Desarrollo: Pablo Beltrán Romero,  
Edición: Patricio Inostroza Rebolledo.  
Diseño: Günther Semler Rojas y Dafne Quijanes.

Diciembre de 2021  
Santiago de Chile.  
Contacto: [luis.hernandez.a@usach.cl](mailto:luis.hernandez.a@usach.cl)



# TABLA DE CONTENIDO

## **MÓDULO 6: MODELOS ASOCIATIVOS**

**DE NEGOCIOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL** ..... **1**

**OBJETIVOS DE APRENDIZAJE** ..... **2**

**1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL** ..... **3**

**2. RELACIONES VERTICALES Y HORIZONTALES** ..... **9**

**3. HACIENDO NEGOCIOS JUNTOS** ..... **13**

**4. LA PARTICIPACIÓN COOPERATIVA Y NECESIDADES DE CAPACITACIÓN** ..... **21**

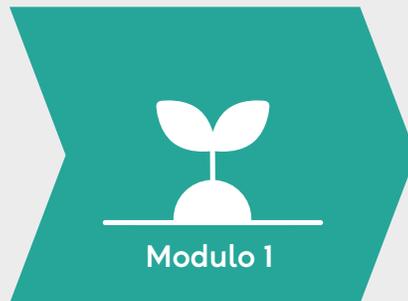
**5. LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN EN COOPERATIVAS AGRÍCOLAS** ..... **35**

**6. BUENAS PRÁCTICAS EN MODELOS DE NEGOCIOS ASOCIATIVOS** ..... **42**

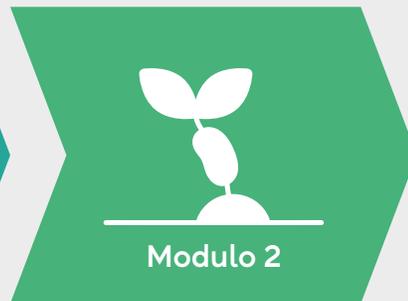
**GLOSARIO** ..... **49**

# DIPLOMADO

*Convirtiéndonos en una Cooperativa  
con orientación en Agronegocios*



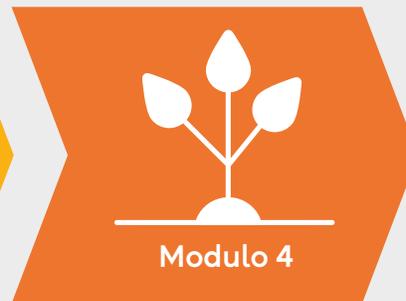
**La Evolución de  
las Cooperativas.**



**Cooperativas  
en un Sistema  
Alimentario.**



**Constitución y  
funcionamiento de  
las cooperativas.**



**Cooperativas  
Agrícolas  
Modernas.**



**Capitalización &  
Financiamiento.**



**Modelos Asociativos  
de Negocios  
y Desarrollo  
Organizacional.**

# MÓDULO 6:

## MODELOS ASOCIATIVOS DE NEGOCIOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL



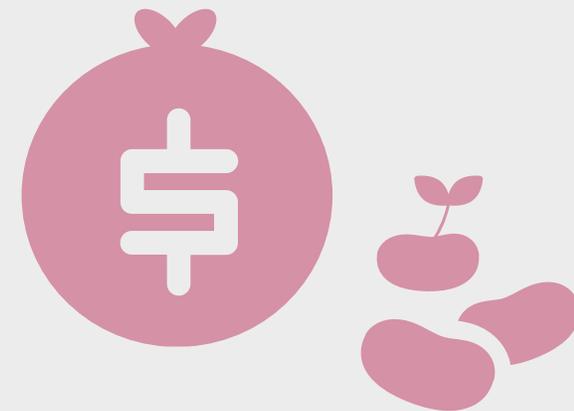
## MÓDULO 6: MODELOS ASOCIATIVOS DE NEGOCIOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Desarrollar habilidades blandas para el mejor manejo organizacional, cohesión social y fortalecimiento de las relaciones humanas, así como gestionar el conocimiento de manera de fortalecer el trabajo asociativo y proyectar el negocio es un aspecto que comúnmente no se aborda al momento de pensar la cooperativa.

Este Módulo busca fortalecer las capacidades de las personas que conforman las estructuras directivas y operativas de empresas asociativas rurales por medio de:

- Reflexionar sobre la gestión socio-organizativa y empresarial de las empresas asociativas rurales, sobre la importancia de trabajar con las organizaciones para alcanzar un balance adecuado entre los niveles de gestión, a la 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, proponiendo procesos de mejora para fortalecer la gestión social de las empresas asociativas rurales.



## > OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

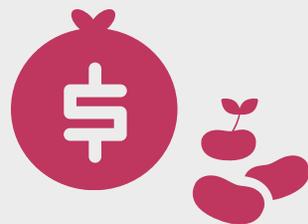
Los objetivos de aprendizaje para este módulo son los siguientes:

- Identificar el cambio organizacional como un proceso continuo y de fortalecimiento socio-organizacional.
- Reconocer relaciones estratégicas, tanto vertical como horizontalmente.
- Aprender a transitar de un trabajo individual hacia una acción colectiva del negocio y trabajo.
- Identificar aspectos claves de la capacitación a socios y socias.
- Desarrollar habilidades de liderazgo y comunicación efectiva.
- Conocer casos de buenas prácticas y experiencias cooperativas.



1

## DESARROLLO ORGANIZACIONAL



# 1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

*El cambio organizacional es un proceso continuo*

El **cambio organizacional**, definido como cualquier alteración ocurrida en el [modelo de gestión organizativa](#)<sup>1</sup> 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 cooperativa 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, también debe 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 externo] 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, motivaciones y necesidades personales, así como de sus principios.
- **Comprensión de la organización:** conocer a fondo la organización y entenderla.

- **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, así como 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).



### Estudio de caso Unión cooperativa de consumidores japoneses

CCU es una Federación Nacional de **Cooperativas de Consumidores** para todo Japón. Su función principal es suministrar alimentos y otras necesidades a sus miembros a través de puntos de venta y servicios de entrega a domicilio.



がんばろう 東日本

La Cooperativa Unión de Consumidores Japoneses (JCCU) formada en 1951 como federación nacional de cooperativas de consumidores, es una asociación nacional de uniones de cooperativas nacionales. La cooperativa, formada por 612 asociaciones cooperativas con un total de 25.320.000 miembros individuales, es la mayor cooperativa de consumidores y organización civil en Japón.

La actividad principal es suministrar alimentos y otras necesidades diarias a través de la operación de almacenamiento y servicio de entrega a domicilio para sus miembros. También se dedica a otras operaciones, como el seguro de ayuda mutua, el bienestar social y los servicios médicos. JCCU desarrolla y proporciona a sus miembros productos de la marca Co-op, la comercialización de su catálogo, la infraestructura de Internet, una red logística, orientación de gestión y formación.

JCCU ofrece una oportunidad para que los miembros participen en la cata de productos, hagan un seguimiento, puedan seguir entrevistas, tengan a mano recetas e intercambiar opiniones y comentarios sobre el desarrollo y mejora de los productos Co-op.

Los principales negocios y actividades de la cooperativa son: desarrollar, mejorar y abastecer con productos Co-op a miembros de la cooperativa; Co-op negocio de seguros, las empresas de venta por correo, el negocio de bienestar, y los viajes de negocios; planificación y promoción de la seguridad alimentaria, medio ambiente y asuntos del consumidor; la formación, la comunicación y el ajuste para las empresas y las actividades realizadas por los miembros de la Co-op; la inspección de los productos y el control de calidad; los intercambios entre cooperativas de otros países, incluyendo el apoyo y asistencia a congresos internacionales; y la Secretaría de la Sanidad de la Co-op.

### Descripción

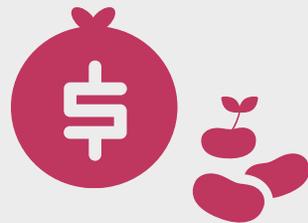
JCCU agrupa a casi 6 millones de hogares pertenecientes a uno de los 1.788.000 grupos Han (Cooperativa de Consumidores japoneses, 2003). Estos consisten en un grupo de entre cinco y diez miembros de un barrio que realizan un pedido semanal combinado, que después se transporta en camión la semana siguiente.

Las cooperativas de consumo de Japón seguían el modelo de sus homólogos europeos en su etapa de formación, pero evolucionaron de forma única después de la Segunda Guerra Mundial. Las cooperativas de consumo japonesas incluyen la participación como miembros activos de las amas de casa siendo su fuerza motriz, un modelo de negocio único de entrega a domicilio a través de los grupos Han y una fuerte dimensión de movimiento social que va desde el consumismo en el pacifismo. Aunque el desarrollo de cooperativas de consumo se ha atribuido en gran parte a factores socioeconómicos, políticos e institucionales, el liderazgo eminente también ha jugado un papel importante.

El estilo japonés de las cooperativas de consumo fue elogiado como un modelo de participación de los miembros en las décadas de 1980 y 1990. El taller conjunto celebrado por el Comité de los consumidores del ICA y el Comité de la Mujer en Tokio en 1986 se centró en el modelo japonés. Se subrayaba la importancia crucial de la participación de los miembros activos en cooperativas japonesas. Los siguientes congresos ICA de 1992 y de 1995, se centraron en valores y principios cooperativos referían a menudo al modelo japonés como una de las mejores prácticas. Sin embargo, las cooperativas japonesas en todo el curso de su desarrollo se han visto afectadas por la intensa competencia, el bajo rendimiento económico de Japón, y el estilo de vida cambiante de los japoneses, acompañados por un creciente individualismo.

# 2

## RELACIONES VERTICALES Y HORIZONTALES

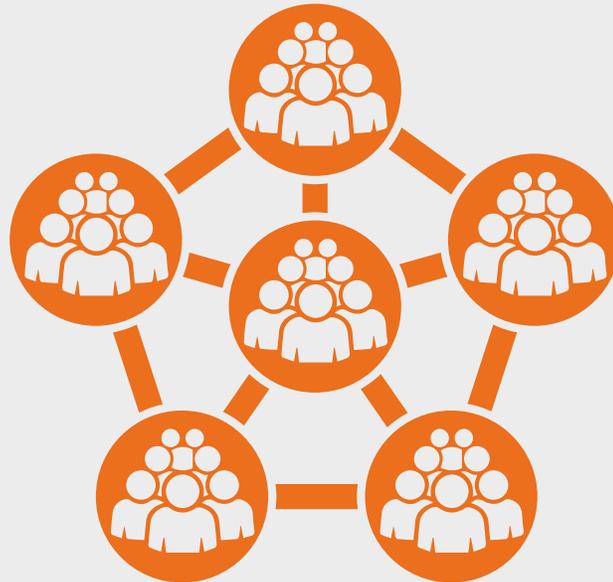


## 2 RELACIONES VERTICALES Y HORIZONTALES

### Importancia de las relaciones

Como se ha revisado, se necesita de otras personas para obtener resultados en cualquier actividad que se emprenda de manera colectiva. Necesitan la cooperación de varios hombres y mujeres para lograr que sus iniciativas triunfen.

Las buenas relaciones los mantienen más sanos y felices y les permiten cumplir más fácilmente con su trabajo. Además de sus habilidades, la cooperación y las relaciones que mantienen con sus compañeros de trabajo, con sus pares y con las comunidades donde trabajan y viven les brindan los medios para lograr sus metas.



Sus relaciones le dan sentido a su trabajo y a sus vidas. A menudo, las relaciones interpersonales son clave para solucionar un problema, abrir una oportunidad y/o concluir el trabajo.

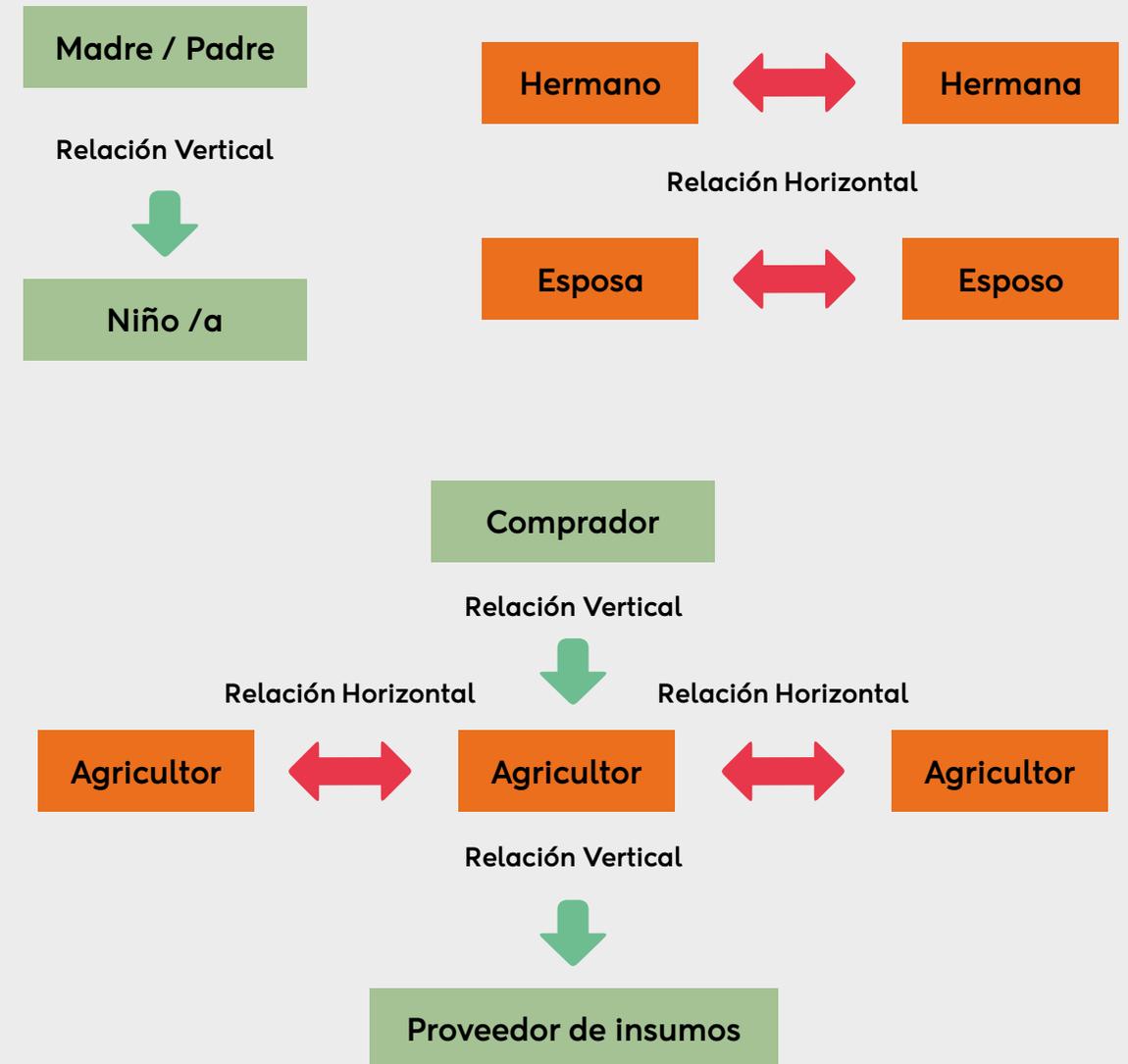
Gracias a relaciones buenas y sólidas, las personas pueden lograr un verdadero cambio. Por tanto, no tiene sentido establecer relaciones solo para conseguir personas que trabajen para usted, esto no funcionará porque se sentirán utilizadas. Usted establece relaciones con otras personas porque alguien realmente les gusta de verdad, porque tienen algo que ofrecerle o porque comparten una meta común.



### Las relaciones verticales y horizontales

Las relaciones verticales se refieren a los lazos entre personas que realizan diferentes funciones. En su vida personal, un ejemplo de relación vertical es aquella entre un padre y un hijo. En el trabajo, puede ser aquella entre un empleador y un empleado.

Las relaciones horizontales se refieren a los lazos entre personas que realizan las mismas funciones. En una familia, puede ser la relación entre hermanos y hermanas. Mientras que las relaciones verticales son jerárquicas (de arriba hacia abajo), las relaciones horizontales implican colaboración y cooperación entre pares (igual posición y igual poder).



### Ejemplo de relaciones verticales y horizontales

La **cooperación horizontal** también sienta las bases para desarrollar relaciones verticales beneficiosas para todos. Cuando, por ejemplo, los trabajadores se agrupan y cooperan entre sí para su mutuo beneficio, pueden abogar mejor por buenas condiciones laborales. De manera similar, si los taxistas se unen, pueden conformar una empresa que se ocupe de esquemas de ahorro y crédito para ayudarse a enfrentar gastos de emergencia, matrículas escolares y otras necesidades financieras. Cuando las personas se unen son más fuertes, pudiendo realizar tareas que solos no podrían llevar adelante; por tanto, pueden lograr más.

**¡Juntos triunfaremos, divididos fracasaremos!**, puede ser una frase repetida y difícil de aplicar, pero esto podemos graficarlo de diferentes maneras. Por ejemplo, tomen una hoja de papel, dóblenlo en dos mitades iguales, después rompan el papel por el dobles apilando las dos mitades, repitan el proceso hasta que ya no puedan romper el papel porque la pila es demasiado gruesa como para romperla. Como verán, es más fácil romper el papel cuando es una sola hoja o cuando son unas cuantas. Cuantas más hojas haya, resulta más difícil romperlas. Sucede lo mismo en el negocio: **cuando un agricultor trabaja solo, puede descubrir que los comerciantes tienen más poder en la negociación. Pero cuando los agricultores trabajan juntos, son más fuertes.**

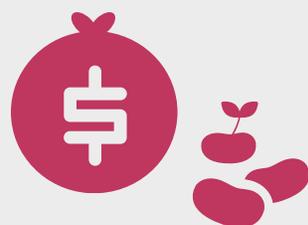
Imaginen a un agricultor que trabaja solo y que quiere vender su producto a \$700 el kilo, pero el comerciante le responde que está dispuesto a pagar solo \$525 el kilo. ¿Ustedes creen que el agricultor podrá obtener el precio que pide? ¿Por qué sí o por qué no?

Ahora imaginen que el agricultor se une con otros agricultores y negocian juntos con el comerciante.

¿Piensan que tienen más posibilidades de lograr un mejor precio que el agricultor solo? ¿Por qué sí o por qué no?

# 3

## HACIENDO NEGOCIOS JUNTOS



# 3

## HACIENDO NEGOCIOS JUNTOS

Acción colectiva se refiere a la acción que realiza un grupo de personas con el objetivo de mejorar sus condiciones y lograr una meta común. Cada vez que ustedes trabajan juntos para su mutuo beneficio, existe cooperación. El propósito de esta sección es ayudarles a identificar oportunidades para la acción grupal, así como las condiciones bajo las cuales la acción grupal puede ser más beneficiosa que la iniciativa individual.

### > Oportunidades para la acción grupal

Para comprender mejor la variedad de actividades grupales que pueden emprender, lean la historia de Pepito.

Pepito produce vegetales en su pequeña parcela. Un comerciante compra su cosecha en el pueblo a un precio muy bajo porque Pepito solo tiene una pequeña cantidad para vender. El comerciante también sabe que Pepito no puede llevar su producto a otro pueblo pues el costo del transporte es tan alto que se comería sus ganancias. Al mismo tiempo, tiene que pagar un precio alto por el fertilizante porque lo compra en pequeñas cantidades.

*Ahora que tengo una buena cosecha, el precio que ofrecen los comerciantes es muy bajo. Saben que no puedo guardar mis repollos un día más porque se echarán a perder.*



Un día su vecina María, que también es una pequeña agricultora, lo invita a asistir a la reunión de su grupo. Durante la reunión, Pepito se entera de que María es miembro de una empresa colectiva más conocida como cooperativa, conformada por hombres y mujeres que son pequeños agricultores como él. La cooperativa busca incorporar a otros agricultores con el fin de aumentar el volumen del producto que vende directamente a comerciantes del pueblo.

*Si vendemos juntos nuestra cosecha, podemos pedir un mejor precio al comerciante. Cada uno de nosotros es una pequeña empresa, pero cuando nos unimos, nos vemos y actuamos como una empresa grande.*



Con el volumen total, ellos pueden cumplir con los requerimientos mínimos de los comerciantes, obtener un mejor precio y reducir los costos de transporte por cada unidad del producto. También compran sus insumos juntos. Esto les permite comprar insumos de buena calidad a menor precio. La cooperativa también ha accedido al programa de extensión del Estado, que ha ayudado a los miembros a darle un uso eficiente al fertilizante.

### ➤ Tipos de cooperativa y gama de servicios

Los productos y servicios que ofrecen las cooperativas deben atender las necesidades de sus miembros, y se deben tomar en cuenta las desigualdades de género en el acceso a recursos y capacidades. En muchos casos, las actividades de las cooperativas se orientan a resolver las dificultades que los miembros enfrentan con sus medios de subsistencia y/o a ayudarlos a obtener ventajas y oportunidades que no podrían lograr por sí solos. La tabla aquí debajo muestra los tipos básicos de cooperativas y su función, dividida por el tipo de membresía. Es posible que una cooperativa tenga múltiples funciones (por ejemplo, producción y comercialización). Cuando las cooperativas realizan más de una función, se las llama cooperativas multipropósito.

### Ejemplo 1.

La Cooperativa MGV está conformada por cosechadores de granjas piscícolas, transportistas y clasificadores de pescado. Antes de la formación de la cooperativa, los salarios pagados a trabajadores que hacían la misma tarea variaban mucho entre sí, según la capacidad de negociación del trabajador y de la generosidad del dueño de la granja piscícola. Asimismo, los trabajadores tímidos y aquellos con pocos contactos con la industria tenían dificultades para conseguir trabajo. En muchos casos, los trabajadores no tenían suficiente protección contra el sol y contra otros riesgos mientras cosechaban. También era un problema para algunos trabajadores presentarse en el lugar de trabajo, especialmente porque está previsto que la cosecha empiece muy temprano en la mañana; además, muchas mujeres debían quedarse en casa cuidando a sus hijos, ya que las escuelas y las guarderías no abren antes de las 8:00 am. Hoy en día, la cooperativa programa el trabajo de sus miembros y les transporta, también negocia con los propietarios de las granjas, tomando en cuenta las responsabilidades familiares de las mujeres.

Además, les proporciona el equipo de protección necesario, comprando pequeñas herramientas que ayudan a mejorar la seguridad y la eficiencia de los trabajadores. Asimismo, el grupo ha podido acceder a una donación del gobierno, lo que le ha permitido comprar un pequeño camión, tanto para ofrecer servicios de carga como para brindar transporte a sus trabajadores.

Los sueldos han sido relativamente nivelados, y el trabajo se distribuye equitativamente entre los miembros hombres y mujeres. Gracias a los mejores ingresos que reciben, los miembros ahorran un pequeño monto de dinero en una caja de ahorros. Cada mes, dos trabajadores pueden prestarse dinero de ésta.



*La cooperativa brinda servicios a los miembros y les hace reembolsos por su participación.*

**Miembros:** contribución de capital.  
**Trabajadores:** 2% del salario para cubrir costos fijos y para inversión.

Del ejemplo 1, responda:

¿Cuáles son los servicios que brinda la cooperativa?

¿Cuáles son los beneficios que reciben los miembros?

### Ejemplo 2.

La cooperativa Pollitos Felices está conformada por pequeños criadores de pollos. Uno de los mayores costos de criar pollos es la alimentación. Antes de conformar la cooperativa, los criadores compraban forraje de la tienda de insumos agrícolas y veterinarios en el mismo pueblo. Puesto que compraban una sola bolsa cada vez, el precio les resultaba mayor que para aquellos que podían comprar por lo menos cinco bolsas. Además, el costo de transporte de una bolsa era el mismo que por cinco bolsas. Debido a la gran diferencia en el precio del forraje, incluyendo el transporte, estos criadores no podían competir con las grandes granjas avícolas. Por lo tanto, decidieron formar una cooperativa que les permitiera comprar forraje al por mayor y revenderlo a los miembros a precios más bajos que los que pagaban cuando compraban al por menor.

Tres miembros de la cooperativa asistieron a una capacitación en producción de forraje orgánico que brindó una ONG, y luego la difundieron entre sus pares. Desde el año pasado, la cooperativa se ha embarcado en la tarea de conseguir forraje al por mayor y ha construido una pequeña planta para la producción de forraje orgánico.



Del ejemplo 2, responda:

**¿Cuáles son los servicios que brinda la cooperativa?**

**¿Cuáles son los beneficios que reciben los miembros?**

### Ejemplo 3.

Hace cinco años que Manuela elabora billeteras y carteras de lana para aumentar sus ingresos. Durante los primeros tres años estuvo produciendo y comercializando sola. Sin embargo, después de tres años de duro trabajo, tuvo dificultades para acceder a compradores y mercados fuera de su pueblo, lo que no solo limitaba sus ventas, sino que ponía en riesgo su muy pequeño capital. Manuela habló con sus amigos, que también elaboraban productos de lana, y los convenció de formar una cooperativa. En 2015 se estableció la Cooperativa Artesanías de Montaña.

En vez de vender sus productos individualmente a las tiendas de artesanías en los pueblos vecinos, la cooperativa decidió alquilar un espacio e instalar su propia tienda. Para cubrir los costos de operación y alquiler, la cooperativa carga un 15% al precio que fijan los miembros a sus productos. Esta tienda propia permite a los miembros asegurarse un mayor porcentaje del precio, a pesar del 15% que se destina a la cooperativa.

Asimismo, los miembros se ocupan de que sus productos estén apropiadamente exhibidos y promovidos. Luego de un año de funcionamiento, la cooperativa decidió comprar tres máquinas de coser de alta velocidad, que los miembros pueden usar pagando un pequeño monto. Estas máquinas de coser les permiten producir más en menos tiempo, con mejor calidad y por un menor costo. Ahora los miembros de la cooperativa están planeando abrir una guardería, que estará también abierta a la comunidad.

Del ejemplo 3, responda:

**¿Cuáles son los servicios que brinda la cooperativa?**

**¿Cuáles son los beneficios que reciben los miembros?**

Como se ha visto en los varios ejemplos presentados, grupos de personas pueden conformar cooperativas para satisfacer sus necesidades. Las cooperativas pueden ayudarlos a lograr cosas que ustedes no podrían por sí solos.

Si ustedes se afiliasen a una cooperativa o conformasen una,

- **¿cuáles serían los principales servicios que necesitarían?**
- **¿Qué beneficios esperarían recibir de una cooperativa?**

## ➤ Ventajas y desventajas de una Cooperativa

En las cooperativas tienen un doble carácter: son empresas de negocios, por un lado, y asociaciones basadas en la membresía de sus socios y organizadas para la acción colectiva, por el otro. La diferencia básica entre un negocio tradicional y una cooperativa es que la cooperativa es una sociedad de propiedad colectiva, en la que sus miembros ejercen el poder democráticamente, y utilizan los servicios o productos que ésta les brinda; en un negocio tradicional, por el contrario, una persona o un grupo de personas toman la mayoría de las decisiones. Los clientes de los negocios tradicionales son externos a la compañía. En la cooperativa, los miembros son además propietarios y usuarios o clientes.

En las cooperativas, las personas se unen para enfrentar problemas u oportunidades que no pueden enfrentar por sí solas; generar ganancias puede no ser el único objetivo de una cooperativa. En el caso de las compañías, las ganancias son la principal motivación, ya que deben responder a los accionistas que han invertido en ellas. En el caso de las cooperativas, los propietarios son las mismas personas que manejan la organización, y el objetivo principal es beneficiar a cada miembro por igual. Esto no significa, sin embargo, que las compañías sean malas y las cooperativas, buenas. Se trata sobre todo de las condiciones y objetivos de las personas que crean el negocio.



El conformar cooperativas o asociarse a estas puede ser beneficioso bajo las siguientes condiciones:

- A)** Problemas y limitaciones que no pueden resolverse individualmente. El problema puede resolverse mejor colaborando con otras personas que también lo enfrentan.
- B)** Es difícil que, desde la familia, desde otras empresas, el gobierno y otras instituciones sociales se acceda al apoyo necesario para resolver un problema. La cooperativa se presenta como la instancia que mejor brinda una solución.
- C)** Las ventajas que brinda la membresía (acceso a servicios, insumos, servicios financieros, mercados, etc.) compensan las obligaciones que implica (aporte de recursos tales como dinero, tiempo, habilidades, etc.).

Cooperativas con membresía de mujeres solamente se establecen para atender mejor las necesidades, preocupaciones y contribuciones de estas, sobre todo en contextos culturales en los cuales los hombres y las mujeres no se reúnen entre sí para comenzar un negocio.



### Actividad:

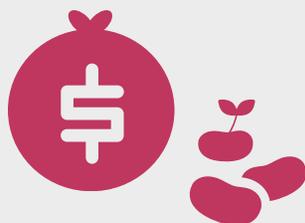
**Paso 1:** Haga una lista de las ventajas y desventajas de conformar una cooperativa o incorporarse a una desde su propia perspectiva, y dadas las actuales condiciones que usted enfrenta en su trabajo o medio de subsistencia. (10 minutos).

Ventajas de conformar una cooperativa o de afiliarse a una	Desventajas de conformar una cooperativa o de afiliarse a una

**Paso 2:** Después de un análisis exhaustivo, ¿cree que la cooperativa es un modelo de negocios apropiado para usted? ¿Por qué sí o por qué no? (10 minutos).

# 4

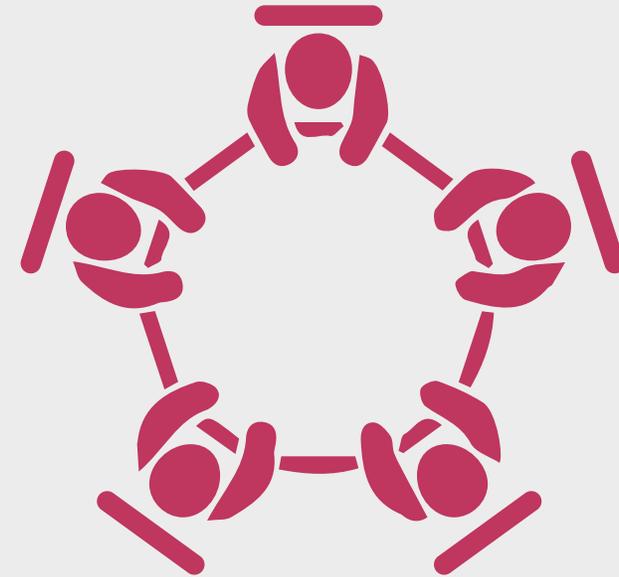
## LA PARTICIPACIÓN COOPERATIVA Y NECESIDADES DE CAPACITACIÓN



## 4 LA PARTICIPACIÓN COOPERATIVA Y NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La participación de los asociados por medio de ambos papeles es fundamental para la sustentación de cooperativas. Mientras éstas requieren ser empresas financieramente sanas, los principales objetivos para quienes constituyen una cooperativa, o se unen a una existente, son el mejoramiento de sus condiciones económicas y sociales por medio de la acción conjunta en beneficio de todos los asociados, por encima de lo que concierne a los individuos. La participación de los asociados es esencial para que las cooperativas funcionen eficazmente, esto se refleja en:

- Un fuerte sentido de "propiedad" por parte de los asociados.
- Empeño creciente en el éxito de las actividades cooperativas.
- Sostenibilidad social a largo plazo.
- Incorporación de grupos sociales más débiles.



### ¿Qué significa participación?

El término participación tiene diferentes significados según diferentes personas. De diversos modos ha sido interpretado respecto a las cooperativas: desde la participación pasiva, o de las personas involucradas simplemente por lo que les dice que está sucediendo, a la movilización propia porque las personas asumen iniciativas independientemente de políticas cooperativas oficiales o instituciones externas.

<b>1. Participación pasiva</b>	El grupo cooperador participa solamente cuando es informado de lo que está ocurriendo o ya ha ocurrido. Consiste en el anuncio unilateral de la administración o gestión cooperativa sin escuchar las respuestas de las personas.
<b>2. Participación por incentivos materiales</b>	El grupo participa proporcionando recursos, por ejemplo, trabajo, a cambio de alimentos, dinero, u otros incentivos materiales. Ha sido muy corriente designar a esto participación, aunque no tengan interés en prolongar las actividades cuando los incentivos se discontinúan.
<b>3. Participación en el suministro de información y mediante consulta</b>	Las personas participan respondiendo a preguntas planteadas por otros, empleando cuestionarios o enfoques similares. Las personas no tienen la oportunidad para influir en las transacciones, del mismo modo las recomendaciones tampoco son compartidas ni controladas puntualmente. Los gerentes, promotores o investigadores de cooperativas que trabajan en grupo, pueden también oír los puntos de vista y necesidades de los asociados, no obstante, los asociados los consideran algo así como "externos" ya que aún definen problemas y soluciones, aunque ellos puedan modificarlos a la luz de las respuestas de las personas.
<b>4. Participación interactiva</b>	Las personas participan en análisis conjunto, los que conduce a planes de acción y a la formación de nuevas cooperativas locales y al fortalecimiento de las existentes. Esos grupos toman el control sobre las decisiones locales, y así también las personas tienen interés en mantener estructuras o prácticas.
<b>5. Auto-movilización o participación activa</b>	Los asociados participan mediante la toma de iniciativas independientes de las instituciones externas o de la gestión para el mejoramiento de esas cooperativas. Esa gestión puede desarrollar contactos con instituciones externas para los recursos y asesoramiento técnico que necesiten, pero los asociados retienen el control respecto al modo de emplear los recursos. Los asociados tienen el control sobre el planeamiento cooperativo y la toma de decisiones. Tal incorporación por iniciativa propia y acción colectiva puede o no desafiar distribuciones desiguales existentes de riqueza y poder.

Es sólo el cuarto y quinto tipo de participación que cumplen con el ideal de una verdadera cooperativa. Los tipos uno, dos y tres han sido y son muy comunes en el contexto cooperativo, no obstante, los intereses de los asociados a largo plazo no son tomados seriamente en cuenta en esos tipos. Cuando una cooperativa es dominada por una gestión de arriba abajo, los asociados tienden a estar descontentos y eventualmente se retiran de la cooperativa.

### > Restricciones a la participación

Algunas veces las condiciones políticas/estructuras de poder del país, región o localidad donde actúa la cooperativa inhiben la legítima participación de asociados. Las elites urbana y rural con frecuencia influyen sobre los grupos que dirigen las organizaciones cooperativas y si ellos mismos son asociados, pueden intentar manipular el proceso cooperativo en beneficio propio.



Con frecuencia a los asociados de la cooperativa se les presenta un dilema, en cuanto necesitan y recelan la participación de la gente. Por una parte, necesitan el consentimiento y apoyo de sus asociados, por otra temen que un empeño más amplio con probabilidad retarde el proceso de toma de decisiones y planeamiento. Es necesario encontrar un equilibrio entre el mantenimiento de una participación genuina de los asociados en la toma de decisiones y planeamiento y la toma o postura de decisiones. En general, el detalle de las operaciones puede dejarse al grupo de gestión, mientras la toma de decisiones y planes importantes que afectan a todos los asociados necesitan ser tratados y concertados por todos los asociados.

## > Preguntas clave para evaluar el nivel de participación en las Cooperativas

Los niveles de participación pueden aumentar al cambiar las reglas (estatutos) de la cooperativa y las tareas de gestión y de los asociados, cambiando responsables y/ o mediante capacitación. No obstante, puede haber condiciones políticas que signifiquen que ninguna de esas medidas sea posible.

A nivel de las bases	A nivel institucional o de gerencia
¿Hasta dónde participan los asociados en la toma de decisiones acerca de las políticas de las cooperativas?	¿Cómo son determinadas las necesidades y los intereses de los asociados?
¿Quién contribuye con trabajo (pagado o no pagado), finanzas y materias primas?	¿Cuáles con las funciones y posiciones de la gestión y el Consejo?
¿Quién se beneficia del resultado actual o esperado?	¿Cómo son compartidos los beneficios?
¿Quién tiene acceso a los recursos e instalaciones y el control sobre ambos?	- ¿Equipos / vehículos? - ¿Fondos? - ¿Capacitación? - ¿Otros?

## > La necesidad de capacitación

Puesto que el ambiente en el que se encuentra la cooperativa cambia constantemente, hay una necesidad continua de aprender nuevas habilidades y técnicas. Mientras esto es siempre verdad, hasta cierto punto, actualmente hay una necesidad, más que normal, para capacitar para que las cooperativas aprendan a adaptarse ellas mismas a un mercado orientado al ambiente.

La finalidad de toda capacitación es desarrollar talentos y estimular cambios de comportamiento y de actitudes en los participantes. Sin embargo, la capacitación no resuelve todos los problemas. Por ejemplo, la falta de acceso a los recursos o la falta de ellos no son cuestiones de capacitación.

Las necesidades de capacitación surgen ahí donde esos conocimientos o habilidades faltan, o cuando van a comenzar nuevas actividades, o nuevos productos son introducidos etc. Las necesidades de capacitación pueden existir en diversos niveles:

- Para la totalidad de la organización/cooperativa (por ej.: mejoramiento del conocimiento de las condiciones del mercado de nuevos productos, mejoramiento de la participación activa de los asociados);

- Para el personal administrativo o grupos con tareas específicas (por ej.: mejoramiento de la negociación de préstamos o planeamiento de negocios);
- Para los individuos (por ej.: mejoramiento de la capacidad de negociación, capacidades de liderazgo, talentos para comunicación).

La capacitación de los asociados pretende desarrollar un cuerpo activo de asociados capaces de participar eficazmente en el funcionamiento de sus sociedades cooperativas. Esto incluye el aprendizaje para establecer estructuras adecuadas, fijar reglas útiles y asumir la dirección general de su propia organización. El empeño directo de los asociados en todos esos aspectos del funcionamiento de una cooperativa es la única vía confiable en ellos mismos para asegurar a largo plazo la supervivencia de las organizaciones.

Las organizaciones cooperativas deben ser eficazmente administradas para sobrevivir en el nuevo ambiente. Los gerentes y el personal capacitado deben responder ante los asociados, ya que la administración es finalmente responsabilidad de los asociados y aquellos son elegidos por éstos. Por lo tanto, uno de los requisitos más importantes es capacitar gerentes y personal con habilidades en cooperativas. En muchas cooperativas los asociados tienen que asumir funciones importantes para las cuales poseen poca experiencia o capacitación.

### ➤ Requisitos para el capacitador

La capacitación es mejor atendida por experimentados capacitadores, cooperadores u otras personas familiarizadas con el trabajo de desarrollo cooperativo. Dependiendo de la situación de los capacitadores podrían provenir desde uniones de cooperativas, colegios cooperativos u otras instituciones de capacitación; universidades; organizaciones no gubernamentales (ONGs); de empresas/centros de evaluación y algunas veces también de ministerios vinculados a las organizaciones cooperativas. El papel de los capacitadores es motivar a quienes quieren aprender; proveerles las oportunidades de aprendizaje; comprobar los progresos y enriquecer con nueva información. Este no es para un trabajo de supervisor o inspector de cooperativas. Esas funciones necesitan estar separadas.



La tarea tiene por fin facilitar el desarrollo de la capacidad de las cooperativas para organizar y dirigir sus actividades. Como tales, los capacitadores necesitan trabajar con los asociados de las organizaciones cooperativas para crear confianza en sus propias aptitudes y promover su autoestima.

### **Ventajas y desventajas de una Cooperativa**

Los capacitadores pueden actuar también en calidad de consultores o promotores de cooperativas trabajando directamente con las cooperativas. En ese papel, precisan estar dispuestos a dejar la toma de decisiones a los asociados o a sus líderes elegidos, promoviendo así comportamientos de autoayuda y autogestión. Ellos necesitan ser buenos comunicadores y estar familiarizados con las habilidades técnicas básicas necesarias para el desarrollo cooperativo. También necesitan tener un profundo conocimiento de administración, planeamiento, contabilidad y aptitudes de seguimiento y evaluación necesarias a la cooperativa. Los consultores y promotores necesitan constantemente del aprendizaje a fin de satisfacer los pedidos siempre en aumento de las organizaciones cooperativas.

Mientras el consultor puede emplear muchos de los métodos y técnicas expuestas más adelante en su trabajo con cooperativas, ellos también tienen que jugar un papel adicional importante como un nexo con otros individuos, instituciones u organizaciones que pueden proveer servicios e informaciones ulteriores necesarias para la(s) cooperativa(s) interesada(s). El promotor/consultor puede posibilitar la comunicación entre organizaciones cooperativas, entre organizaciones cooperativas, por un lado, y agencias gubernamentales, instituciones del sector privado (bancos, etc.) y servicios de desarrollo de proyectos/programas, por otro lado.

### La tarea de los capacitadores de cooperativas

Los capacitadores de cooperativas necesitan ser competentes en determinadas áreas básicas:

- Necesitan una comprensión clara de los principios de la capacitación de adultos;
- Necesitan conocer una variedad de métodos y técnicas participativas;
- Necesitan conocer el contexto cooperativo y tener experiencia en una variedad de habilidades prácticas y técnicas útiles para el manejo cooperativo; y
- Necesitan ser experimentados en el manejo de aspectos prácticos y organizativos de la capacitación.

Las específicas habilidades técnicas necesarias dependerán de la cooperativa y su contexto.

Mientras se provee de capacitación a los asociados de las cooperativas, gerentes y personal, en muchos países también debe tenerse cuidado con familiarizar a quienes adoptan decisiones (funcionarios) políticas y administrativas respecto al genuino desarrollo cooperativo. Normalmente ellos son responsables de crear el ambiente de capacitación y conducción que permita lo que está sucediendo. Las actividades deben concentrarse en las posibilidades que proporcionen un diálogo entre todas las partes involucradas, sobre programas de intercambio/exposición, conferencias internacionales, etc.

### > Aprendizaje participativo

**"NADIE SABE TODO.  
TODOS EL MUNDO SABE ALGO."**



La participación de los asociados en decisiones y acciones cooperativas ha sido identificada como un prerequisite para un desempeño cooperativo satisfactorio. No obstante, no toda la gente se siente cómoda en grupos. Algunas son personas tímidas y no conversan fácilmente. Otras personas dominan debates o no escuchan. Para comprender a todos los asociados en un debate en grupo, y eventualmente en actividades de grupo, el promotor/capacitador necesitará conocer y emplear métodos de capacitación participativa.

El aprendizaje participativo gira en torno al desarrollo de uno mismo a través de la experiencia – no por lo que le hayan dictado órdenes. Es un proceso creativo de resolver problemas, en el cual, idealmente, cada asociado de un grupo participa activamente – asociados, gerentes y promotores/ capacitadores. Esto es fundamental para alcanzar un desarrollo con, y no por, el grupo.

La capacitación participativa procura fomentar en los participantes de talleres o en los asociados en el campo, a descubrir cosas por ellos mismos y aprender aportando sus propias experiencias, ideas y talentos en el proceso de aprendizaje mutuo. En la capacitación cooperativa, los métodos participativos son particularmente adecuados y útiles por cuatro razones:

- La naturaleza de las organizaciones cooperativas requiere participación.
- Los capacitadores generalmente son personas que están interesadas en organizaciones cooperativas.
- La mayoría de ellos tienen un antecedente de experiencia en trabajo cooperativo.
- Los participantes son en general personas adultas maduras (entre 26 y 65 años).



### ¿Cómo aprenden las personas adultas?

- Ellos y ellas son alumnos voluntariamente. Raramente aprenden si no encuentran el tema que se relacione con sus vidas.
- Ellos y ellas aprenden mejor cuando el contexto de la capacitación está circunscripto a sus tareas o trabajos propios.
- Ellos y ellas tienen experiencia y pueden ayudarse mutuamente a aprender.
- Ellos y ellas aprenden más con sus iguales. El intercambio de experiencia resulta en aprendizaje efectivo.
- Ellos y ellas aprenden mejor en una atmósfera de responsabilidad y capacitación activas.
- Sus recuerdos a corto plazo se debilitan. El refuerzo mediante repetición puede ayudar.
- Ellos y ellas necesitan trabajar a su propio ritmo. También mucho apresuramiento puede dificultar sus capacidades de aprendizaje.
- Ellos y ellas tienen un sentido de dignidad personal. Si no son tratados con respeto y se los hace sentir humillados pueden rechazar el aprendizaje.

Fuente: (adaptado de Pretty y ot. 1995)

El objetivo básico de la capacitación debe ser crear un ambiente de aprendizaje mediante facilidades: proveyendo un proceso mediante el cual el grupo es animado a debatir y trabajar fuera de sus temas y soluciones sobre su propiedad. Rara vez esto es posible en las situaciones formales de enseñanza que todos nosotros hemos usado para las escuelas y colegios: el maestro da por sentado conocer alguna cosa que el "resto desconoce"; tiene que adquirir, también, mediante la atención silenciosa y pasiva. La experiencia ha demostrado que tales vías de aprendizaje tienen pequeños impactos duraderos.

### El papel del capacitador

Básicamente los capacitadores cumplen tres papeles:

- ✓ Como facilitadores
- ✓ Como "animadores"/sensibilizadores, y
- ✓ Como persona recurso.

**A) Como un facilitador,** el entrenador permanece neutral acerca del contenido del seminario o sesión de capacitación y no asume postura en la toma de decisiones. Él o ella ayuda al grupo a descubrir y emplear todo su potencial para un equipo creativo y constructivo y un trabajo cooperativo. Él/ella más bien que la satisfacción, le interesa el proceso de discusión y de toma de decisiones.

La responsabilidad del facilitador es:

- Crear una posición en la que los participantes se sienten cómodos y tranquilos.
- Guiar los debates, introducción de la sesión, estructura del debate, realización de resúmenes con regularidad.
- Conocer los puntos de vistas y opiniones de las personas.
- Asegurar que hay una buena comunicación en el grupo –pedir a otros que escuchen, animar a todos a contribuir. Esto es particularmente importante con respecto a los individuos o subgrupos convencionalmente inhibidos a hablar fuera de las reuniones (mujeres, personas en situación de inferioridad/subordinada, personas jóvenes).
- Emplear métodos prácticos que promuevan el compromiso de la población activa.

- Considerar cuidadosamente cómo reaccionan los participantes ante otro(s).
- Asegurar que todos los asociados están satisfechos y comprometidos con las decisiones tomadas.

El facilitador debe hacer que los participantes intercambien sus experiencias y que busquen soluciones a sus problemas. Él/ella ayuda a los asociados del grupo a tener auto-confianza, por ejemplo, para manejar sus negocios o su propiedad.

**B) Como un animador/a**, el papel del capacitador es aumentar el interés de los participantes. El animador está más comprometido en el resultado del proceso de debate que el facilitador: él o ella manipulan el proceso. Ayuda a identificar problemas y a encontrar nuevas soluciones de las que él/ ella está ya enterados. El animador necesita comprender las diferentes fuerzas que actúan en un grupo. Cuando el proceso se encuentra atascado, debe identificar el problema (por ej., un conflicto oculto, la lucha por el poder) y ayuda al grupo a tratar el problema en una manera constructiva.

**C) Como una persona recurso humano**, el capacitador provee información al grupo que hasta entonces tiene, no siendo disponible sobre los procesos y procedimientos cooperativos. Este papel está más circunscripto al papel del enseñante.

El papel que predomina depende del conocimiento y personalidad del capacitador y de los requisitos de la situación de capacitación.

En el curso de un taller, todos los papeles pueden ser necesarios. Por ejemplo, él o ella proporcionan información objetiva (recurso persona) al comienzo. Como llegan a estar más cómodos entre sí y con el proceso total, aumentará la cohesión del grupo y ellos comenzarán a afirmar su propia autoridad sobre la capacitación. El capacitador puede entonces dar a los alumnos un cambio de conducción y actuar más como un facilitador. Como la capacitación va a acabar, el capacitador necesitará reafirmar autoridad sobre el proceso una vez más. Puede requerirse alguna dirección para resaltar puntos clave de aprendizaje y animar al grupo a pasar de la acción a la reflexión (animador).

## Técnicas de capacitación participativa

La participación activa en la mayoría de los casos comprende la discusión de grupo. Esto es así porque la discusión de grupo:

- Estimula el interés.
- Anima las personas a hablar y expresar sus opiniones. Con frecuencia esto ocasiona la salida de conflictos ocultos en el grupo. Capacitadores hábiles pueden usar conflictos en forma productiva.
- Ayuda a los participantes a recordar cosas que ellos han tenido que defender o explicar a otros.
- Es un ejercicio cooperativo a través del cual el grupo busca soluciones a los problemas. Los asociados emplean experiencias y prudencia del propio grupo.
- Puede influenciar actitudes y comportamientos, también abre el camino para emplear destrezas o información recientemente adquiridas.

Dos puntos deben considerarse para facilitar las discusiones de grupo.

Primero, es aconsejable aportar la variedad de diferentes ideas y opiniones antes del comienzo de los debates principales y de la toma de decisiones. La persona callada necesita ser animada a expresar sus puntos de vista.

Segundo, puede ser necesario dividir el grupo de capacitación en su totalidad ("plenario") en sub- grupos para el debate efectivo, que puede requerirse sea homogéneo en términos de competencia o interés. En general las personas tienen más facilidad para hablar cuando están en grupos pequeños. Se les anima a presentar los resultados de sus debates en el plenario. En ese sentido los enfoques de oposición o de complementariedad sobre los problemas, pueden ser elaborados como base para un debate posterior.

Para sugerencias acerca de técnicas básicas para estimar los puntos de vista de los participantes, formación de grupos e iniciación de debates.

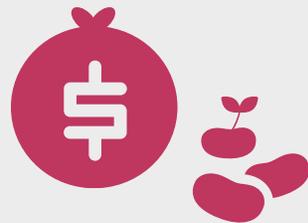
 **Evaluación de la gama de actitudes,  
experiencias e inquietudes sobre un tema**

El capacitador puede animar a los participantes a identificar la gama de problemas relacionados a un tema particular, formulando preguntas y estimulando la expresión activa:

- Anime a los participantes a manifestar sus puntos de vista y experiencias acerca de un tema dado con preguntas abiertas, por ej., preguntas que no pueden ser respondidas mediante "sí" o "no". Por ejemplo  
¿Cuáles son los principales problemas que usted ve en la gestión de una cooperativa?

# 5

## LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN EN COOPERATIVAS AGRÍCOLAS



# 5

## LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN EN COOPERATIVAS AGRÍCOLAS

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, sobre todo 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. 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.

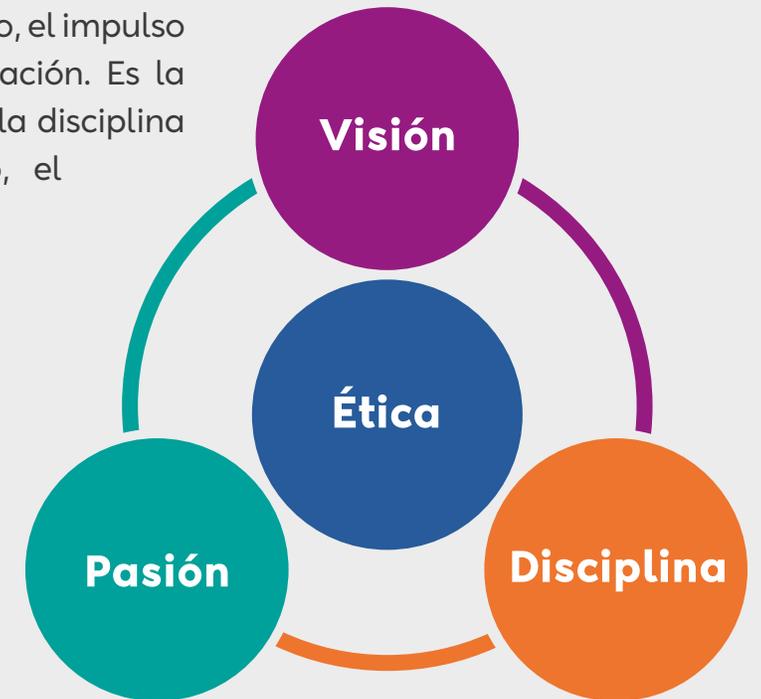
**Visión** es ver con el ojo de la mente lo que es posible en las personas, en los proyectos, en las causas y en las empresas. La visión se produce cuando la mente relaciona posibilidad y necesidad, y por tanto, todo lo que ahora se puede demostrar que funciona, en el pasado fue sólo imaginado por personas 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.

Los Atributos de Líder Transformador:



### Tipos de Liderazgos:

**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 Administración, 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 Administración, 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 líderes encuentran 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.

**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.



### Actividad:

Analiza los siguientes Video, de los distintos tipos de Liderazgo y reflexiona sobre ello, ¿Es fácil ser un líder, se nace o se hace? ¿Cuáles son los principales desafíos u obstáculo que tienen los lideres al asumir la responsabilidad grupal?

**Video 1.-** [Líder Autoritario](#)

**Video 2.-** [Líder que deja hacer](#)

**Video 3.-** [Líder Democrático](#)

### Comunicación al interior de la Cooperativa

La comunicación es una dimensión básica de las relaciones entre personas inmersas en una sociedad y en una cultura. Es una instancia en la cual hacemos, interpelamos, aprendemos, generamos hábitos y costumbres, compartimos información, interactuamos. Comunicar es poner en común, es hacer comunidad. En definitiva, somos en y a través de la comunicación.

En una organización de cualquier tipo, la comunicación es de gran importancia y aporta muchos beneficios tanto en el proceso de trabajo como en los resultados. En las empresas comerciales tradicionales es un pilar fundamental, es por eso que realizan una gran inversión en la capacitación y fortalecimiento del personal, en la imagen empresarial, posicionamiento propio y de productos y servicios en el mercado, campañas comunicacionales tanto a nivel interno como externo, etc.

Los resultados están a la vista: mayor eficiencia, coherencia, solidez, fortaleza y crecimiento. Algo similar ocurre en el Estado, sus organismos o cualquier tipo de organización. Una empresa, una asociación, federación, etc. con personas que se conectan y dialogan dentro de un clima armonioso de trabajo donde los malentendidos disminuyen. La comunicación motiva, posibilita expresar ideas y promover debates.

Toda organización, más allá de sus objetivos, debe ser capaz de establecer una política de comunicación que la atravesará en todas sus dimensiones: su identidad, sus acciones y decisiones. Pensar y plantear esos lineamientos permite desarrollar un plan de trabajo a corto y largo plazo, que se traducirá en diferentes niveles de un mismo proceso (que articularán cuestiones generales con las más específicas): el estratégico, el táctico y el operativo. En este sentido, la comunicación es estratégica en cuanto a que las acciones que se producen se planifican y guían por los objetivos de comunicación planteados, que están directamente ligados a la misión general de la organización. Así, la comunicación está presente en los más altos niveles de tomas de decisiones y acompaña el día a día transversalmente dirigiendo los procesos clave.

Trabajar de forma planificada aporta sustentabilidad, eficacia y eficiencia del proyecto, disminuye el riesgo a equivocarse porque permite conocer el escenario sobre el cual se planifica para tomar decisiones, generando coherencia tanto en los objetivos y actividades que se propongan como en los recursos y plazos. Además, permite que los equipos de trabajo estén coordinados e informados de sus roles y tareas, de los procesos y decisiones fundamentales y de los valores de la organización. En todas las etapas de aquello que se quiere hacer, la posición política e ideológica de la organización debe estar presente con claridad, guiando todo el proceso.

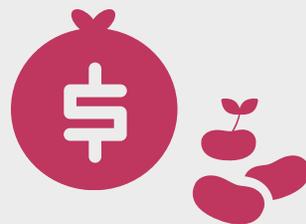
El cooperativismo es un valor en sí mismo y como tal, debe poder ser transmitido a través de cada acción del movimiento, cada producto, cada trabajador, cada reunión interna. De allí debemos partir. Pero entender y vivir bajo esos valores no se da de un día para el otro. Una de las herramientas fundamentales para lograrlo es la comunicación, que es un proceso de creación conjunta de ideas claras y compartidas; es parte fundamental de conflictos sociales, de políticas económicas y culturales. Al preguntarnos por sus aportes a la economía social y solidaria, la comunicación se presenta como una herramienta de difusión de demandas sociales y visibilización de problemáticas comunitarias, una estrategia para comunicar nuestros valores y principios.

El cooperativismo nació y se desarrolló en base a ciertos valores y principios que guían a cada organización en todo lo que hacen. A la hora de comunicarnos dentro de nuestra organización no debemos perder de vista dónde estamos, qué hacemos, cómo lo hacemos y hacia dónde vamos. En definitiva, nuestros pilares.

Valores	Cuestiones Prácticas
-Ayuda Mutua	-Gestión Colectiva
-Responsabilidad	-Democracia interna
-Equidad	-Igualdad
-Responsabilidad Social	-Utilización mayoritaria de la forma cooperativa de trabajo
-Educación	-Dinámica Autogestionaria
-Democracia	-No explotar otros trabajadores
-Igualdad	-Solidaridad Social
-Solidaridad	
-Honestidad	
-Transparencia	

# 6

## BUENAS PRÁCTICAS EN MODELOS DE NEGOCIOS ASOCIATIVOS

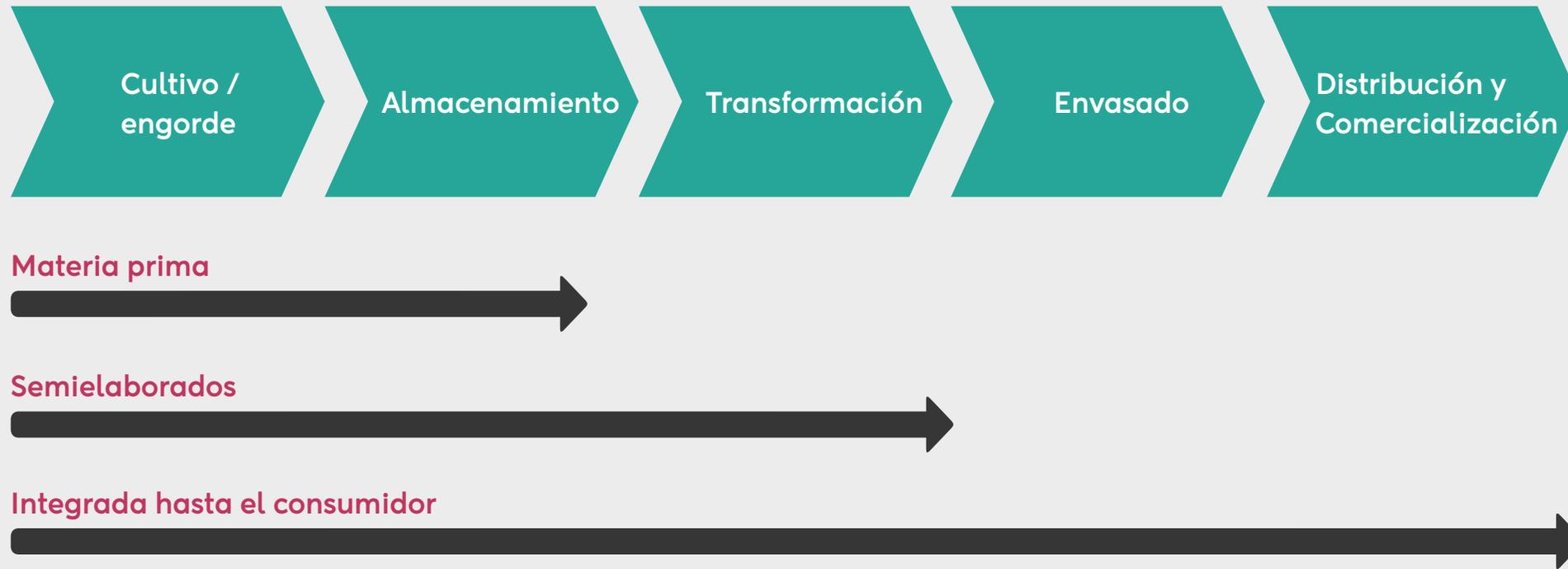


## 6 BUENAS PRÁCTICAS EN MODELOS DE NEGOCIOS ASOCIATIVOS

Una buena práctica no es tan sólo una práctica que se define buena en sí misma, sino que es una práctica que se ha demostrado que funciona bien y produce buenos resultados, y, por lo tanto, se recomienda como modelo.

Se trata de una experiencia exitosa, que ha sido probada y validada, en un sentido amplio, que se ha repetido y que merece ser compartida con el fin de ser adoptada por el mayor número posible de personas (FAO, 2015).

No todas las cooperativas operan en el mismo escenario ni con los mismos productos.



## > Análisis de Casos

### Cultivando en tierras magallánicas. Cooperativa Agrícola Campos de Hielo Ltda.

En julio del año 2013 un grupo de 25 pequeños/as productores/as agrícolas del sector de Huertos Familiares en la comuna de Puerto Natales (Región de Magallanes y la Antártica Chilena), conforman la Cooperativa Agrícola Campos de Hielo. A su vez buena parte de este grupo provenía de una iniciativa anterior (a partir del año 2007), en el marco del Programa PRODESAL (Convenio INDAP con Municipio local), que luego se articula con el programa de Desarrollo de Proveedores de CORFO, a partir del cual se inicia el vínculo con una importante cadena de supermercados (actual Walmart). A partir de ello se inicia un largo y en ocasiones accidentado proceso hasta convertirse en proveedores de los supermercados de esa marca en la Región.



Actualmente y con 17 socios/as, la cooperativa comercializa más de treinta diferentes productos agrícolas: tomate, lechuga, rabanito, perejil, cilantro, ruibarbo, repollo, zanahoria, frutillas, papas, acelgas, entre otros. Cuenta con acuerdos comerciales no sólo con la cadena de supermercados Walmart, sino que también con Unimarc (Punta Arenas y Puerto Natales), otros supermercados y verdulerías locales, el Hotel Explora, la empresa distribuidora de JUNAEB en la Región, entre otros. La producción total comercializada el último año alcanzó casi 100 toneladas, de las aproximadamente 50 fueron producidas directamente por socios/as de la Cooperativa y las restantes, por productores/as de Tierra del Fuego y Punta Arenas que hoy actúan como proveedores/as de la cooperativa.

Más información, imágenes y videos en [Facebook](#).

## > Análisis de Casos

Caso de la Cooperativa CooPeumo, ejemplo de perseverancia.



**Fundación:** 30 de marzo 1969 (52 años)

**Comuna:** Peumo, Las Cabras, San Vicente y Pichidegua, Región del O'Higgins.

**Giro:** Apoyar la producción de sus socios y comercializar sus productos agrícolas mediante apoyo técnico, financiero, capacitando en gestión y organización.

**Misión:** Elevar la calidad de vida de los socios, beneficiarios y sus familias, bajo los valores y principios de libertad, respeto, honestidad, lealtad y democracia participativa.

La Cooperativa Campesina Intercomunal Peumo Ltda. (COOPEUMO) es una cooperativa campesina productiva, sin fines de lucro, ubicada en la comuna de Peumo, a 150 km al sur de Santiago de Chile. La institución se define como una cooperativa de servicios hacia sus asociados a través de la venta de insumos agrícolas, créditos, provisión de asistencia técnica, comercialización, desarrollo de proyectos, entre otros, cuyos márgenes le permiten sostener autónomamente su funcionamiento.

Fue fundada en marzo de 1969 como parte de la reforma agraria y el apoyo del estado a la organización campesina y al desarrollo rural, quedando en "stato quo" entre 1973 – 1980, año en que se recupera su administración por profesionales bajo el alero de la Iglesia Católica. Posteriormente, se obtienen fondos internacionales, a través de la entidad privada "Private Action Collaborating Together" (PACT) y la "Inter American Foundation" (IAF) que permite constituir el Sistema Financiero Campesino (SFC), siendo restrictiva la cantidad de créditos cursados inicialmente. Antes funcionaba bajo la figura de créditos rotatorios, generando la posibilidad de crédito a sus cooperados, llevando a cabo programas de apoyo para sus socios e iniciando programas de abastecimiento de insumos a menores precios que los del mercado local, dándole a la Cooperativa un poder de compra con ventajas competitivas sobre su competencia.

## MÓDULO 6: MODELOS ASOCIATIVOS DE NEGOCIOS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Con el paso del tiempo, COOPEUMO integra otras cooperativas que se ubicaban en otras comunas del valle del Cachapoal, Pichidegua, Pataguas Cerro, San Roberto y Las Cabras, actuales sucursales, cambiando la figura comunal a inter-comunal, manteniendo la característica de cooperativa campesina. En la actualidad COOPEUMO posee cerca de 360 socios, de los cuales el 85% se mantienen activos.

Actualmente se dedica a la comercialización insumos (agrícolas, de ferretería, automotriz y combustible), como unidad de negocio central que considera el 95% de su facturación anual. Además, posee otras unidades asociadas a producción de plantines 3%, y servicios (desarrollo de proyectos) que obedece al 2%, teniendo como proyectos futuros el fortalecimiento red inalámbrica local y plataforma de exportación.

Orden según actividad principal	Detalles	Volúmenes (en dólares)
Comercialización de ciruelas	Rusia y Ucrania 50.000 k	93.000
Comercialización de ciruelas	Mercado interno 450 mil k secos y 150 mil k frescos	425.000
Comercialización Miel Europea	Francia, 157.500 k	490.000
Plantines	Producción Propia, Venta 1.100.000 (USD).	230.000



Hoy la Cooperativa COOPEUMO se encuentra presente en las comunas rurales de San Vicente de Tagua Tagua, Peumo, Pichidegua, y Las Cabras, cubriendo una superficie total rural sobre 1.000 km<sup>2</sup>, representando el 21,9% de la población rural de la región. La actividad económica predominante es la agrícola, que se concentra en tres cultivos de importancia: Maíz (50%), Hortalizas (20%), Frutales (25%) y otros (5%). La empresa cuenta con una ubicación estratégica dentro de la ciudad de Peumo, como en las otras sucursales de la Cooperativa, siempre cercano a los mercados de producción agrícola. Sus competidores directos, no tienen presencia de oficinas en las localidades señaladas, salvo en la comuna de San Vicente, lo que le permite a la Cooperativa responder en tiempo y forma más eficiente el pedido de sus cooperados.



### Servicios prestados por la cooperativa a sus asociados.

- 1.- Servicios de Crédito
- 2.- Servicios de Comercialización
- 3.- Servicios de Contabilidad y Tributarios
- 4.- Servicios Sociales

### Coopeumo y la Comunidad

La labor de la Cooperativa Campesina COOPEUMO, no termina con sus socios, ya que han sumido la responsabilidad que tenemos para con la comunidad y prestar servicios que son más que técnicos, servicios que le sirven a las personas y que mejoran su calidad de vida. Eso se refleja en compromiso por la Educación y Salud de las personas que habitan el territorio donde se desarrolla la cooperativa, aportando con la conectividad a Internet, [Establecimiento educacional](#) y a una [posta rural](#).

## GLOSARIO

### ← 1.- Modelo de gestión organizativa:

Se refiere a la forma como se dirige y administra una organización.

## REFERENCIAS

- Cooperativas campesinas y seguridad alimentaria: Un modelo Vigente, FAO 2012
- Desarrollo Cooperativo Agrícola, un manual para capacitadores, FAO 2002, Roma.
- Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales, Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) Turrialba, Costa Rica 2011
- Informe economía social y cooperativa a escala global, 50 casos inspiradores, programa aracoop, Barcelona diciembre 2014, DG Economía Social i Cooperativa i Treball Autònom
- Instituto para la inclusión social y desarrollo humano- Incluir. Videos sobre liderazgos, serie la organización Comunitaria. Parte 2, 3 y 4 link: <https://youtu.be/oRs3TCjxeYQ>
- Manual de Comunicación interna para cooperativas, un aporte desde la comunicación para el desarrollo Estratégico de la ESS. Debora Malamud. Creative Commons
- Think.Coop. Una orientación sobre el modelo de negocio cooperativo. Guía de Capacitación, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2020.
- Start.COOP. Una herramienta paso a paso para la creación de una cooperativa. Guía de Capacitación, Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2020.

# ¡Felicidades!

Acabas de Comprender los Modelos  
Asociativos y Desarrollo Organizacional

