



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

CURSO

Convirtiéndome en cooperativa

MÓDULO 4: Cooperativas Agrícolas Modernas

Sesión 4: Liderazgo en la Gestión



Centro Internacional
de Economía Social
y Cooperativa.

*más
unidos*
PLAN NACIONAL DE
ASOCIATIVIDAD



Fundación para la
Innovación Agraria





CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

LIDERAZGO EN LA GESTIÓN: EL LIDERAZGO COMO FACTOR CRÍTICO EN LA GESTIÓN DE COOPERATIVAS

3. LIDERAZGO

- Debe existir el líder de un proyecto.
- Que existan personas con liderazgo, no solo empresarial.
- Gente con visión estratégica y con liderazgo.

4. FORMACION Y EDUCACION

- La formación y la información fluida son necesarios para la participación.
- Es necesario crear una cultura.
- El socio se esfuerza por aumentar su formación.

5. INTERCOOPERARSE

- Integración empresarial. Es más fácil conseguir cosas en un grupo.
- Las empresas aisladas no pueden sobrevivir. Es importante la agrupación; intercooperación. Ayudarse entre empresas, en lo económico y en lo social.

1. ASOCIADOS

- Deben existir personas emprendedoras con preocupación de carácter social.
- Desconfío de las asociaciones y grupos solo como personalidad jurídica.
- Que exista un grupo de personas o mejor dicho una comunidad estructurada.
- Esta comunidad debe moverse con la preocupación y/o deseos de cambiar el mundo. Es como ir a las cruzadas.
- Colectivo que se sienta propietario, se comprometa y participe.

2. UN PROYECTO Y CAPACIDAD EMPRESARIAL

- Una idea empresarial. En los comienzos, debe existir un embrión de empresa.
- Debe haber un negocio rentable.
- Debe existir un producto y un mercado. También debe haber un Know -How de ese producto y tener acceso a ese mercado.
- El asociarse no salva un mal negocio.

VIABILIDAD ASOCIATIVA Y COOPERATIVA

6. ENTORNO SOCIO-ECONOMICO

- Características culturales, sociales y económicas del lugar de origen.
- Que la gente tenga necesidades.
- Que lo impulse la gente del pueblo, con valores de solidaridad e igualdad.

7. ACCESO AL MERCADO DE CAPITALES

- Acceso a las fuentes de financiamiento.
- ¿Entidades Financieras?. ¡No es Fácil!.
- La Experiencia Cooperativa de Mondragón creó un Banco.

8. LEGISLACIÓN ADECUADA

- Que propicie la constitución de Asociaciones y Grupos Emp..
- Que no las discrimine con respecto a otros tipos de empresas.
- Que tenga capacidad de adaptarse a los cambios y nuevas necesidades.

GESTIÓN Y LIDERAZGO ENACTIVO PARA COOPERATIVISTAS: PENSAMIENTO Y ENTRENAMIENTO PARA LA AUTO-PRODUCCIÓN

“Queremos generar líderes Cooperativistas con capacidades de enactuar -concepto definido por Francisco Varela-. Este, consiste en la capacidad de desplegar recursos para abordar una situación en un determinado contexto”.

INTRODUCCIÓN



La responsabilidad del Líder



Incrementar la efectividad y cuidar la viabilidad de los sistemas organizacionales de los que son responsables.

El dilema del Líder



La alta complejidad con la que deben tratar.



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

“LA PROBLEMÁTICA DEL ADMINISTRADOR DE UNA TAREA COMPLEJA”



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

**“DESCRIBA A UN LIDER:
GERENTE O DIRECTOR”**

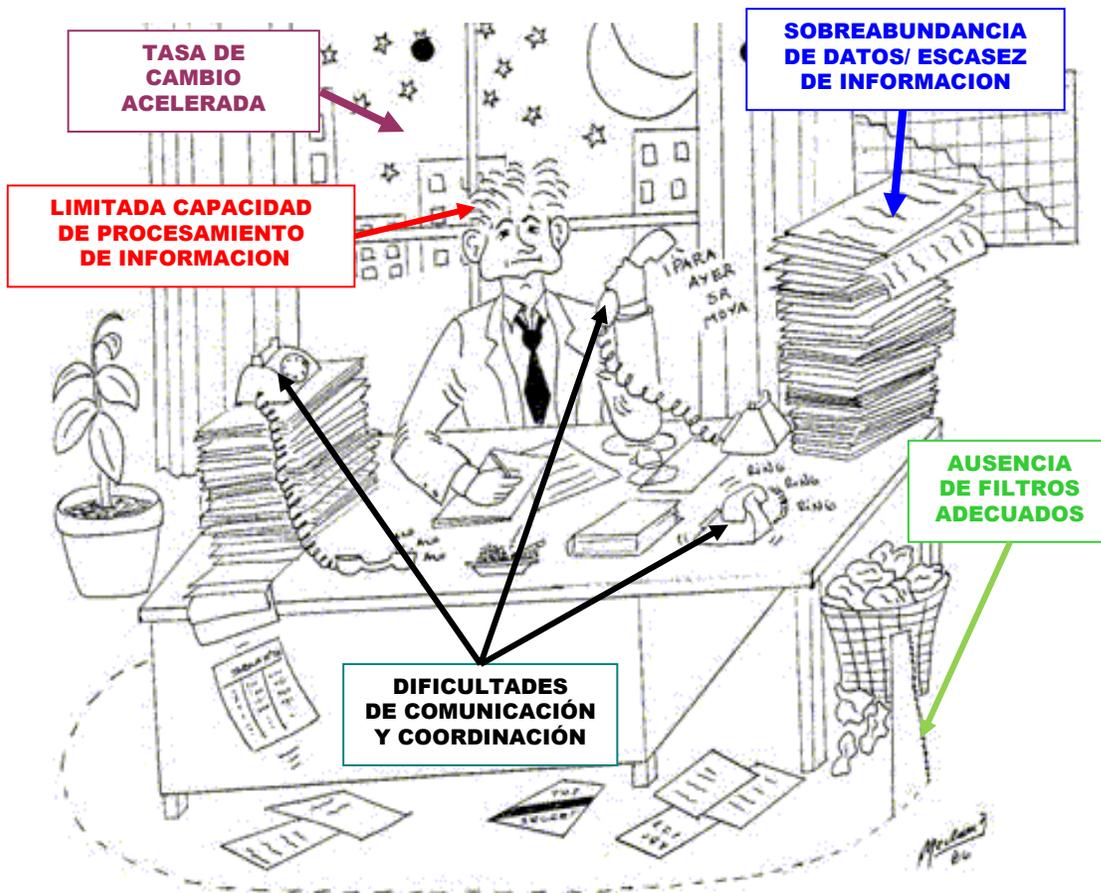
DESCRIBIENDO AL LIDER (Opiniones de Estudiantes)

Características del Líder:

- Capacidad de trabajar en equipo
- Alto conocimiento
- Proactivo
- Carismático.
- Gran conductor de personas y procesos.
- Buen negociador.
- Etc...



INTRODUCCIÓN AL LIDERAZDO ENACTIVO



LAS HERRAMIENTAS DE LOS LÍDERES

no pueden ser dadas solo por la ciencia o la tecnología

sino por el líder mismo como ser humano

En el mundo cooperativo las mismas características de Auto-Producción están presentes tanto en el líder como en la organización.

Para obtener un incremento en la efectividad, mejorar el rendimiento y conservar la viabilidad organizacional cooperativa, es necesario generar primero efectividad, rendimiento y viabilidad en el ser humano que está a cargo.

DILEMAS EN LA GESTIÓN

(Administradores de la Complejidad)



El líder no es sólo un instrumento, un recurso, un elemento bien entrenado, o en el mejor de los casos, un profesional; sino que especialmente –y en primer lugar- es un ser humano.

El ser humano, como organismo viviente, está determinado por su estructura, lo cual significa que todo lo que experimenta ocurre en su estructura, y no más allá que eso.

Los verdaderos problemas organizacionales, en los que el líder invierte la mayor parte de su tiempo, no son precisamente la definición de objetivos o la optimización de recursos, sino la inhabilidad de movilizar grupos humanos de trabajo.

TRES ESTRATEGIAS PARA LOS GERENTES

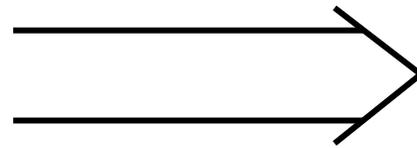
- 1. Auto-Observación: CLEHES (Cuerpo, Lenguaje, Emoción, Historia, Eros, Silencio).**
- 2. Observación de las Interacciones Ortogonales: mantener conversaciones de confianza, cooperación, trabajo colaborativo y cohesión, en diferentes dominios y contextos organizacionales.**
- 3. Observación de las Redes de CLEHES en un contexto organizacional, y su cuidado.**

¿QUIEN ES EL LÍDER?:
UN SER HUMANO QUE OBSERVA
Y SE AUTO-OBSERVA EN EL LENGUAJE

“Un ser determinado estructuralmente, incapaz de diferenciar entre ilusión y percepción, que tiene una deriva histórica, como especie, que lo hace ser un-particular ser vivo y una deriva histórica individual, que lo hace ser un particular individuo”.

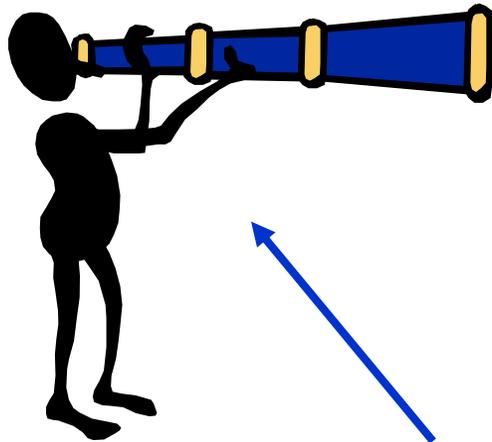
¿QUE NOS PASA COMO OBSERVADORES?

OBSERVADOR HUMANO
Que observa lo que le pasa.



PRAXIS DEL VIVIR
SUCEDER DEL VIVIR
EXPERIENCIA

En el lenguaje



¿QUIEN ES EL OBSERVADOR?

¿QUE ES EL LENGUAJE?

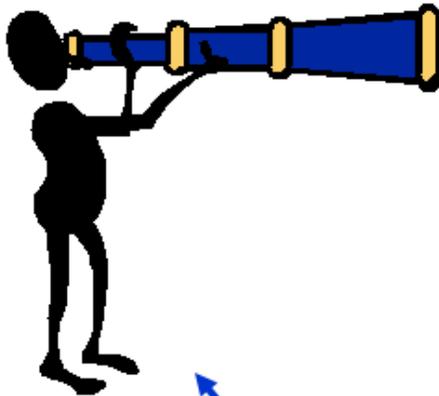
¿QUIEN ES EL OBSERVADOR?

OBSERVADOR HUMANO
Que observa lo que le pasa.



PRAXIS DEL VIVIR
SUCEDER DEL VIVIR
EXPERIENCIA

En el lenguaje



¿QUE ES EL LENGUAJE?

¿QUIEN ES EL OBSERVADOR?

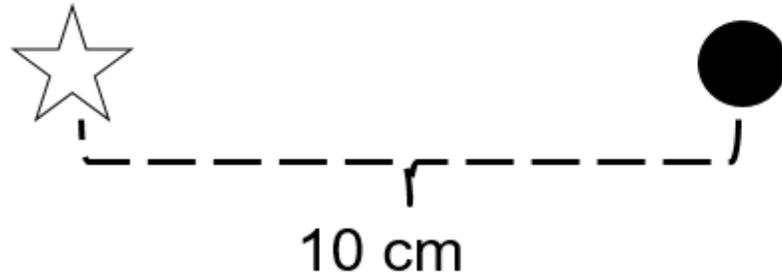
¿QUIEN ES EL OBSERVADOR?

- UN SER DETERMINADO ESTRUCTURALMENTE



EJERCICIO ACERCA DE NUESTRO DETERMINISMO ESTRUCTURAL

HOJA DE CUADERNO



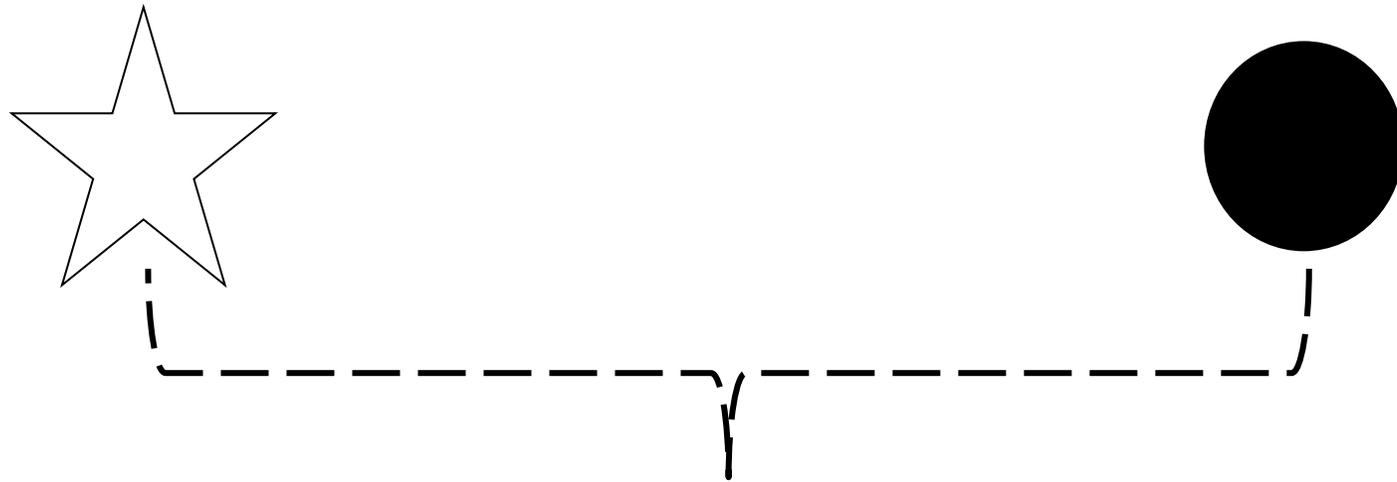
INSTRUCCIONES

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?

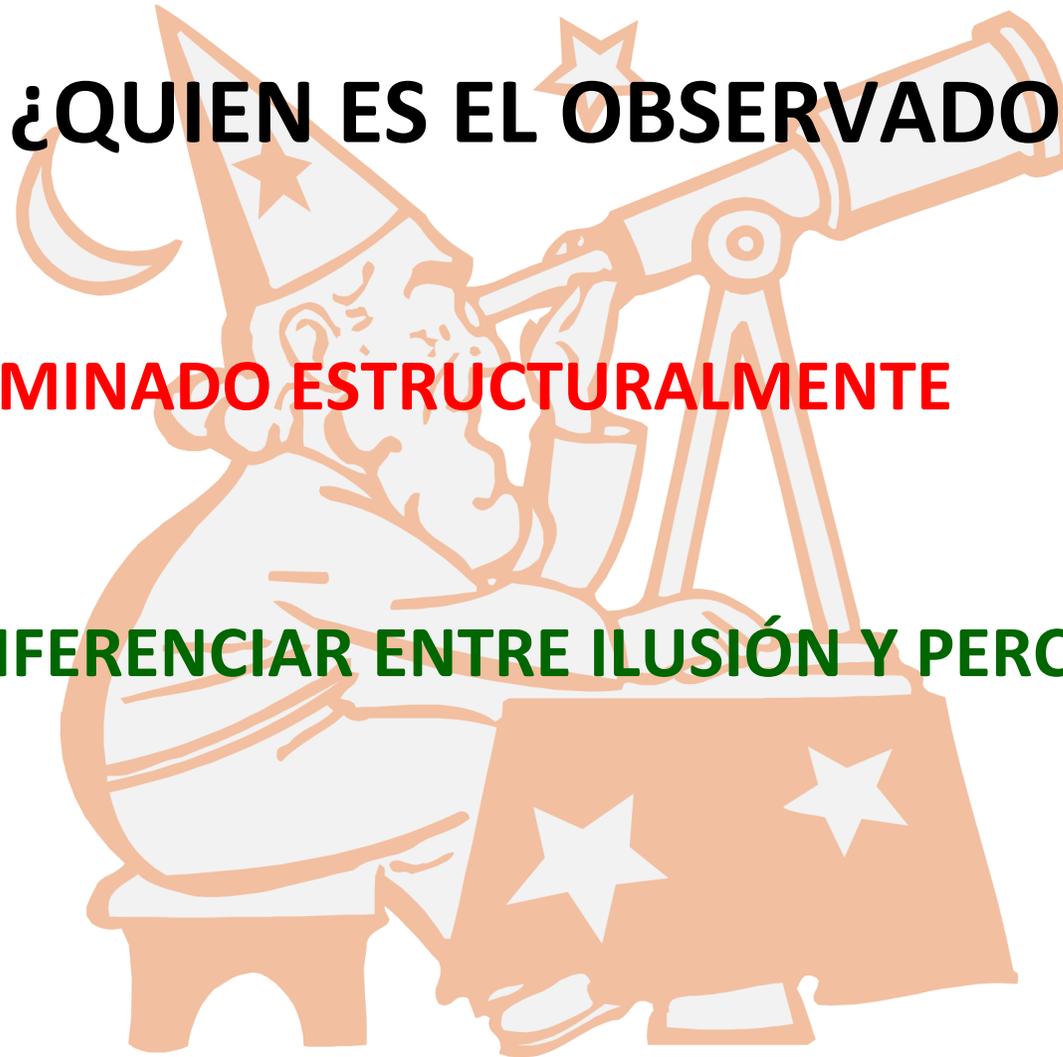


CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE



¿QUIEN ES EL OBSERVADOR?

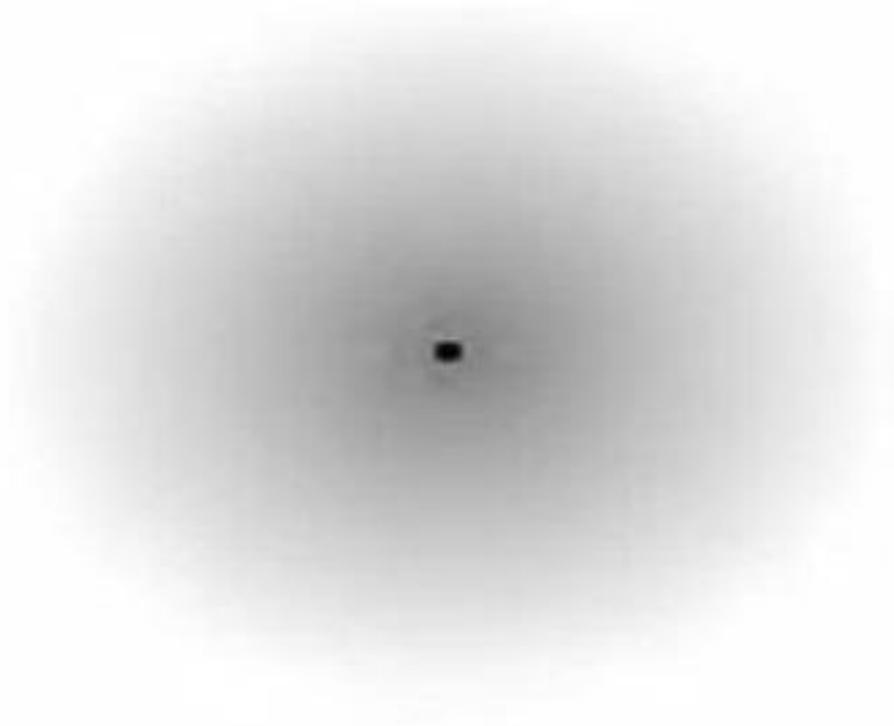
- UN SER DETERMINADO ESTRUCTURALMENTE
- INCAPAZ DE DIFERENCIAR ENTRE ILUSIÓN Y PERCEPCIÓN





CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

¿QUE PASA?



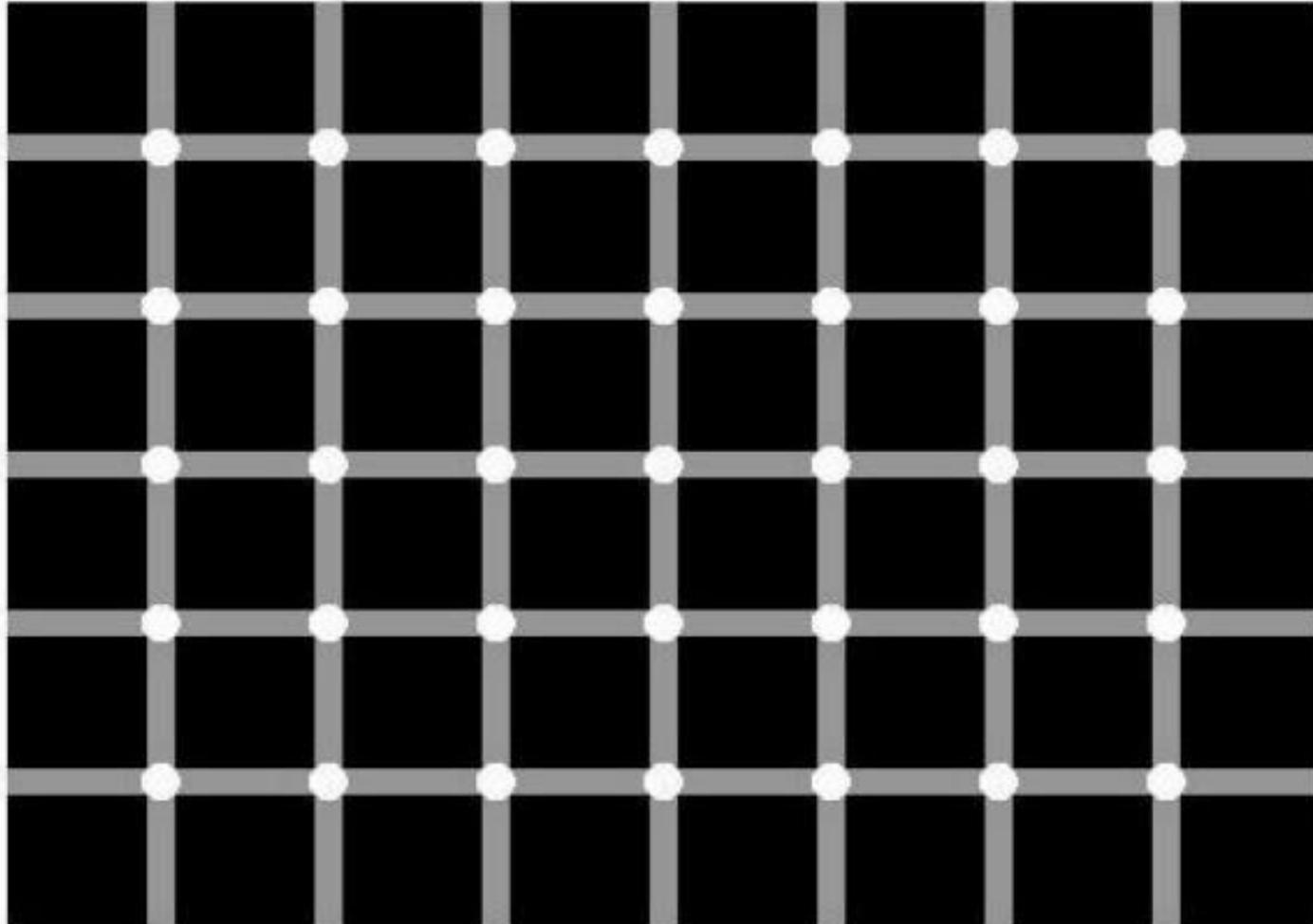


CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

¿QUE VES?

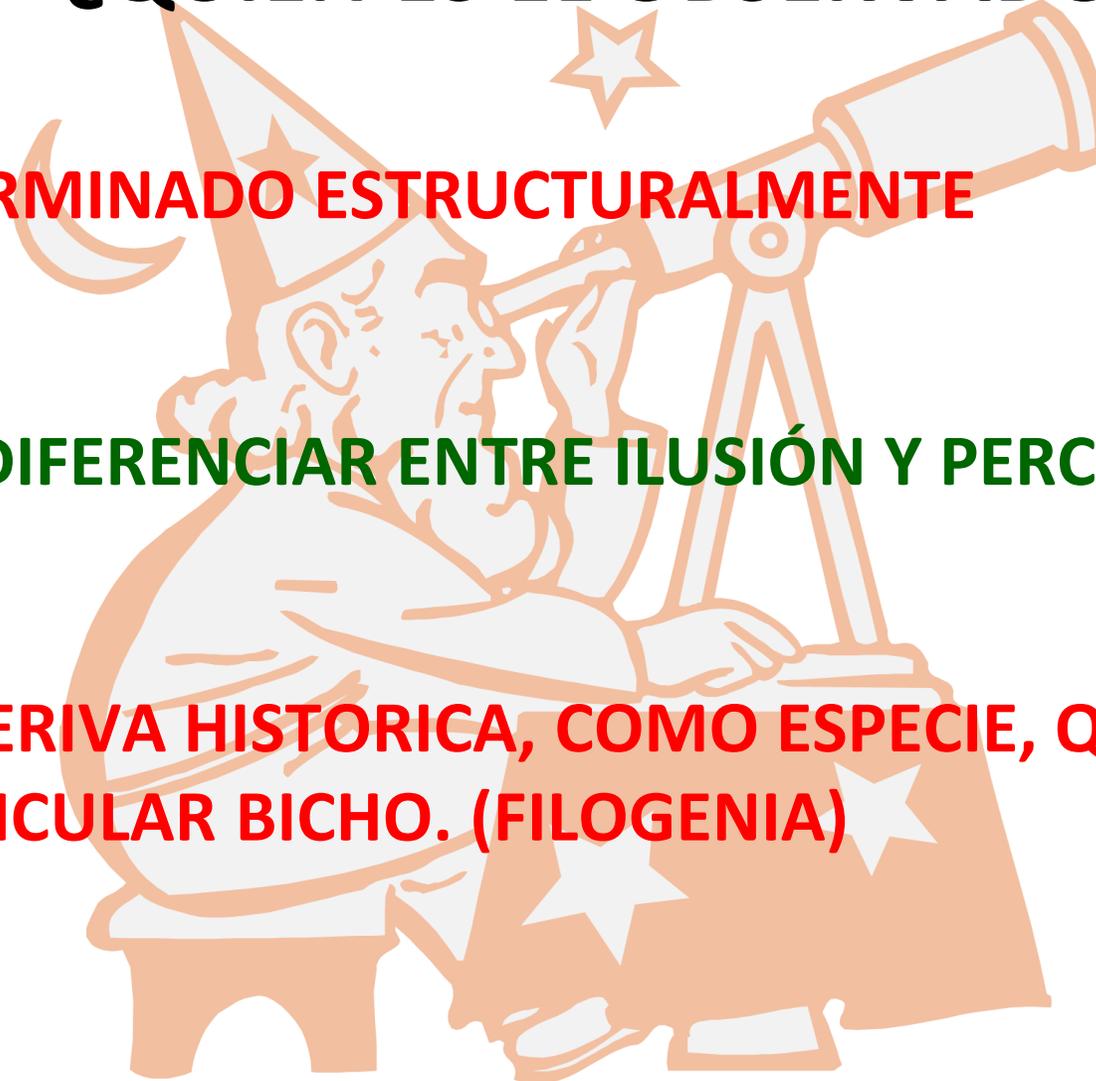


¿QUE TE PASA?



¿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)



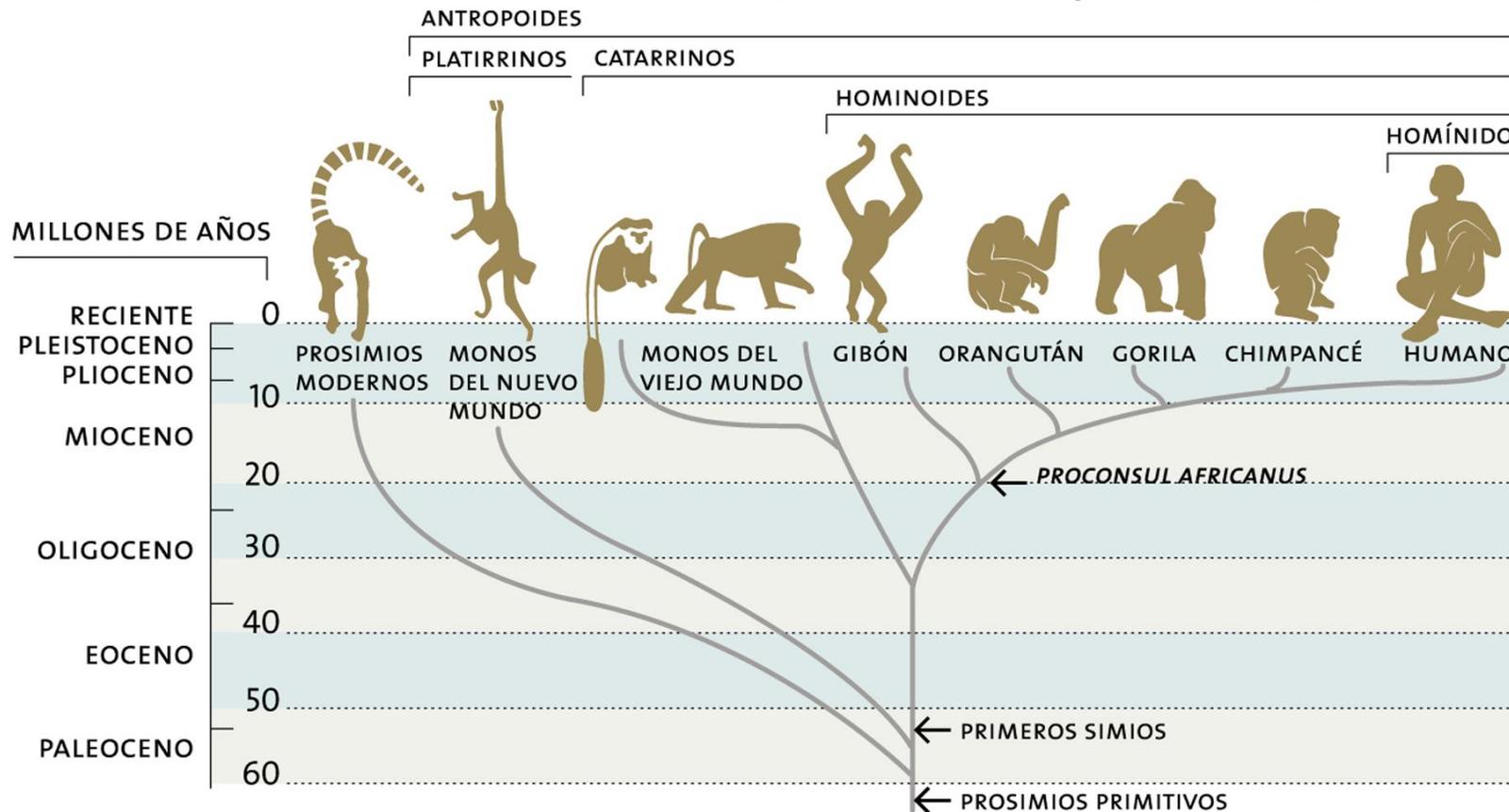
FIOLOGENIA



FILOGENIA

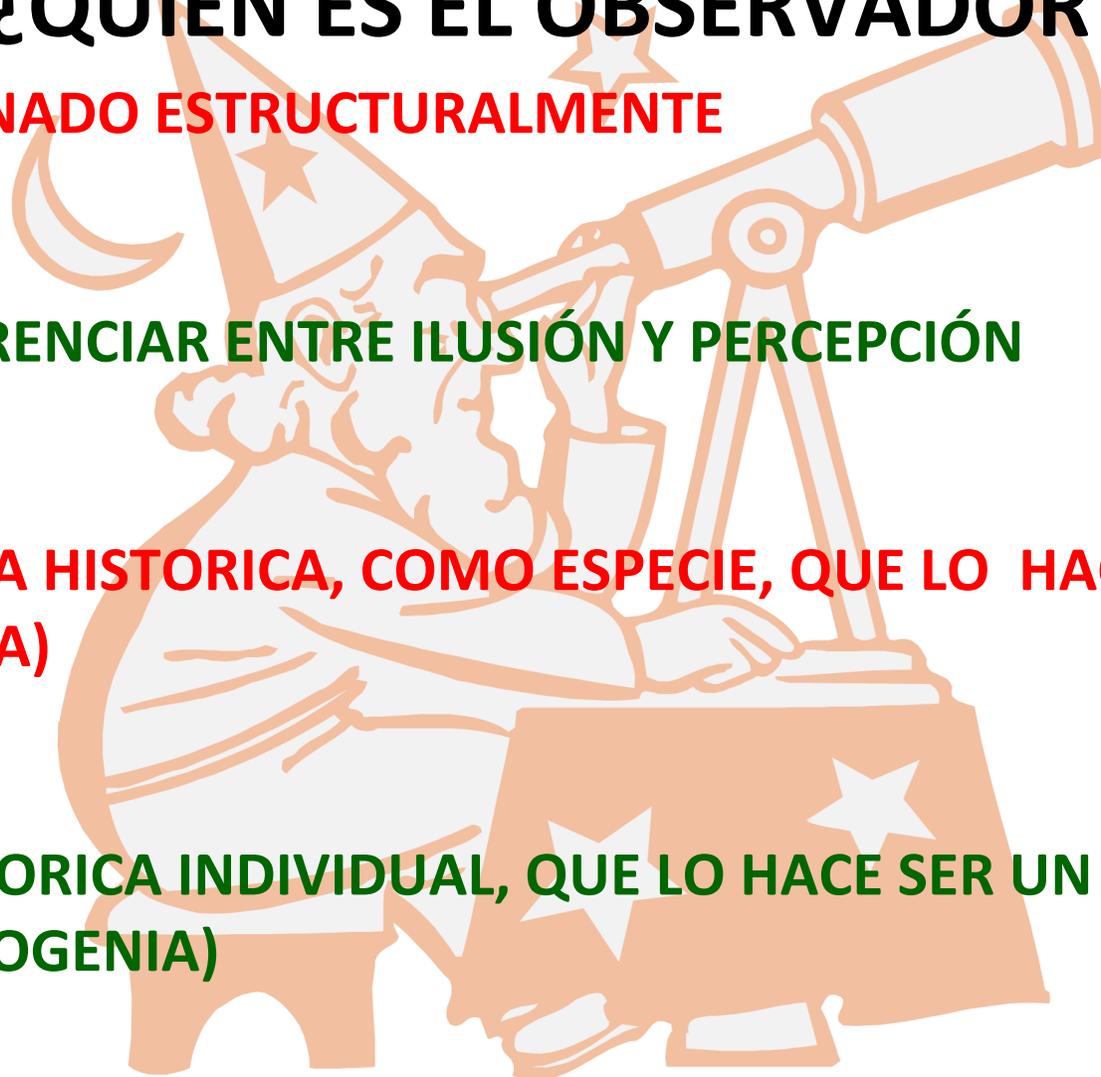
Filogenia humana:

- 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.

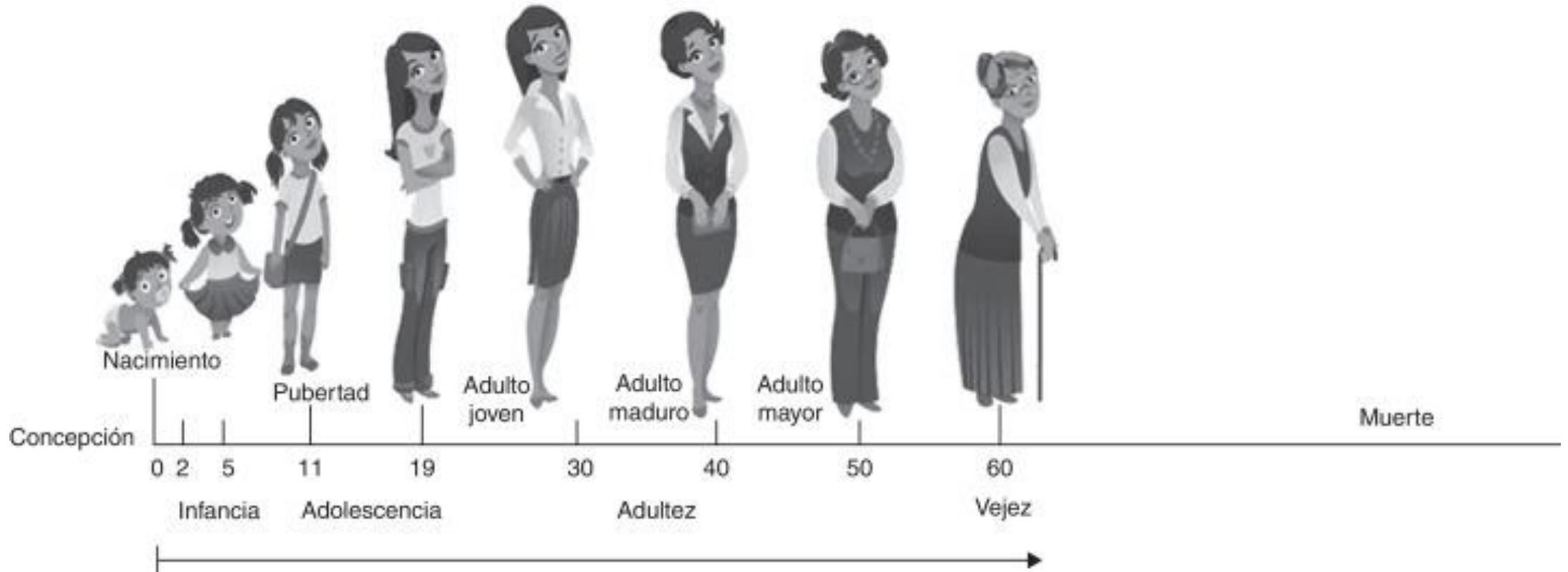


¿QUIEN ES EL OBSERVADOR?

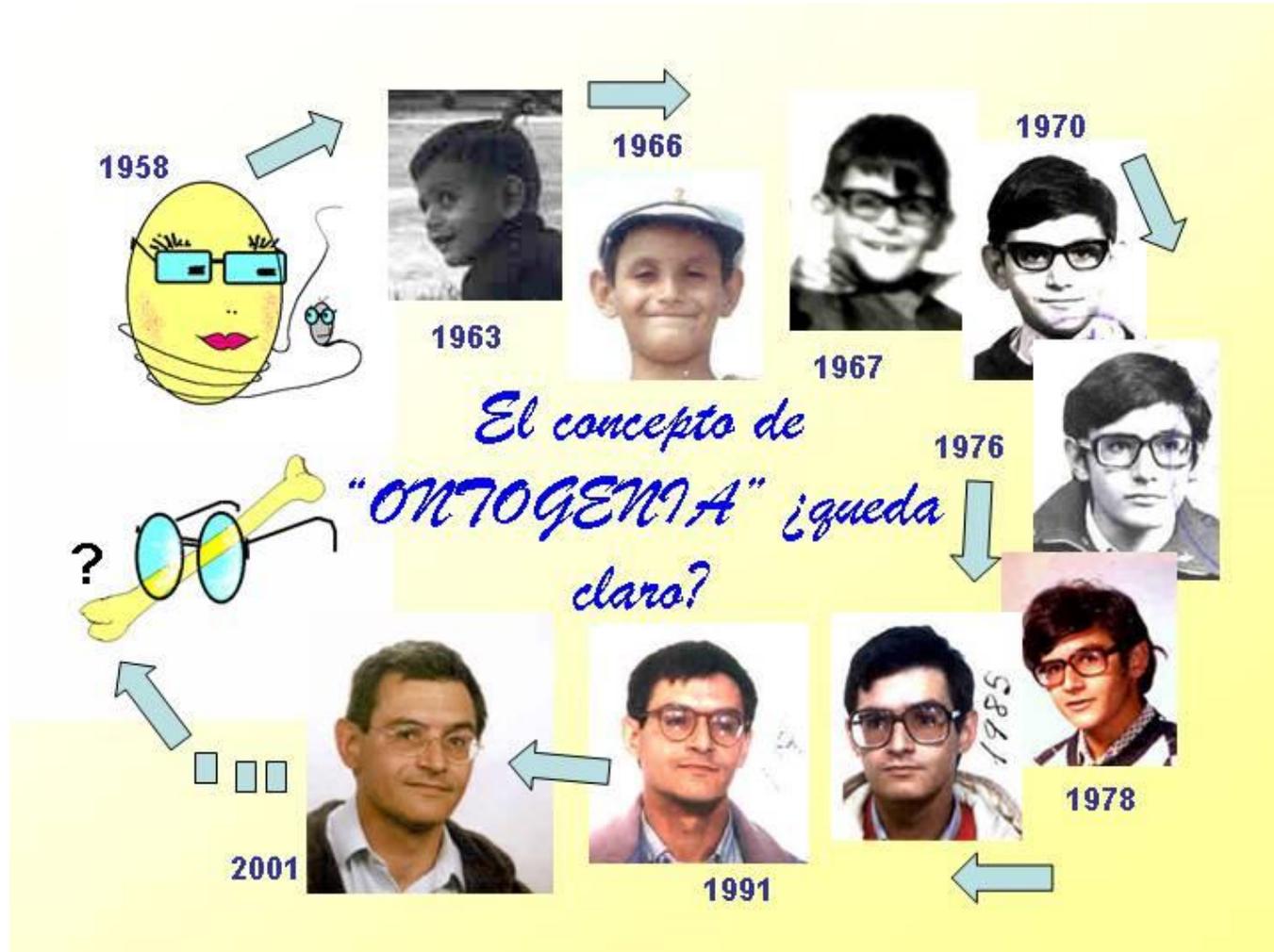
- UN SER DETERMINADO ESTRUCTURALMENTE
- INCAPAZ DE DIFERENCIAR ENTRE ILUSIÓN Y PERCEPCIÓN
- TIENE UNA DERIVA HISTORICA, COMO ESPECIE, QUE LO HACE SER UN PARTICULAR BICHO. (FILOGENIA)
- UNA DERIVA HISTORICA INDIVIDUAL, QUE LO HACE SER UN PARTICULAR INDIVIDUO. (ONTOGENIA)



ONTOGENIA



ONTOGENIA



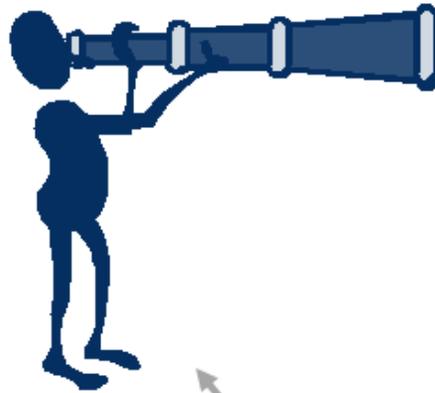
¿QUE ES EL LENGUAJE?

OBSERVADOR HUMANO
Que observa lo que le pasa.



PRAXIS DEL VIVIR
SUCEDER DEL VIVIR
EXPERIENCIA

En el lenguaje



¿QUE ES EL LENGUAJE?

¿QUIEN ES EL OBSERVADOR?

¿QUE ES EL LENGUAJE?

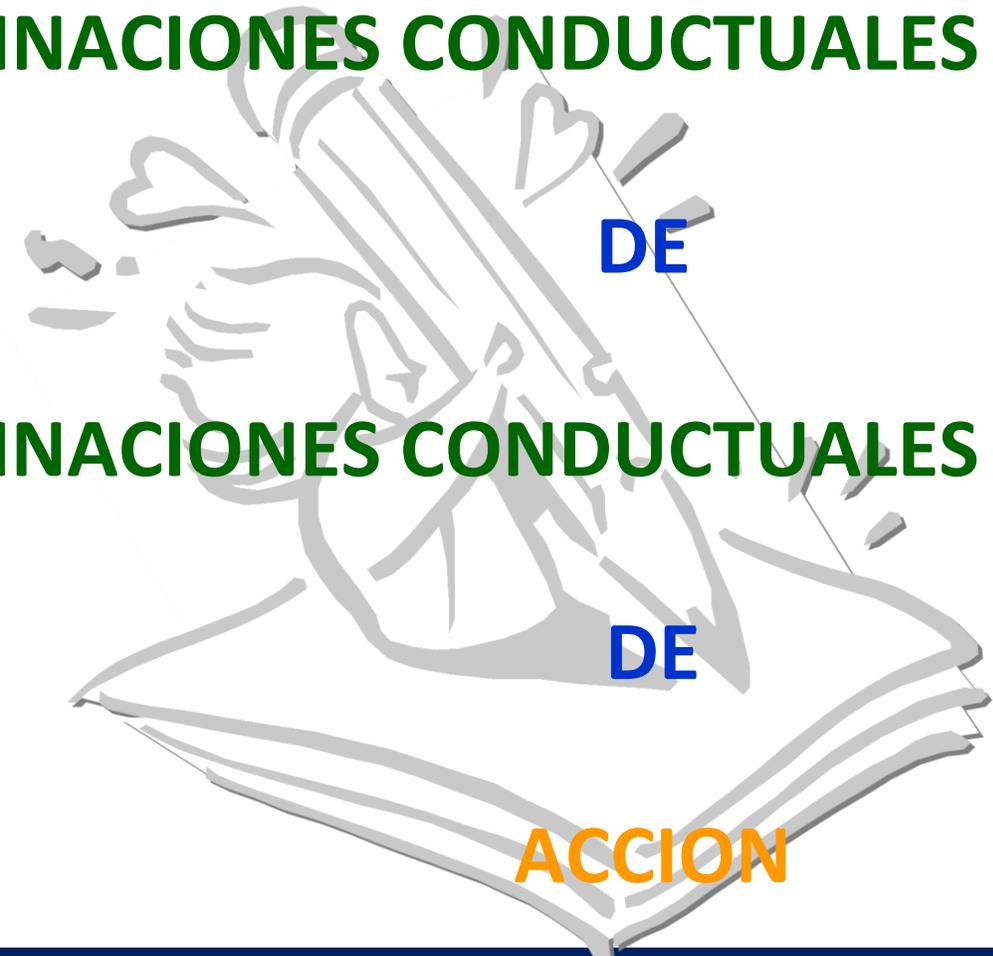
COORDINACIONES CONDUCTUALES CONSENSUALES

DE

COORDINACIONES CONDUCTUALES CONSENSUALES

DE

ACCION

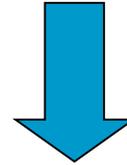


ESPACIO DEL LENGUAJE

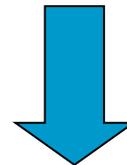
**TIENE QUE VER CON LA
CAPACIDAD DE TRAER
MUNDOS A LA MANO.**

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.**



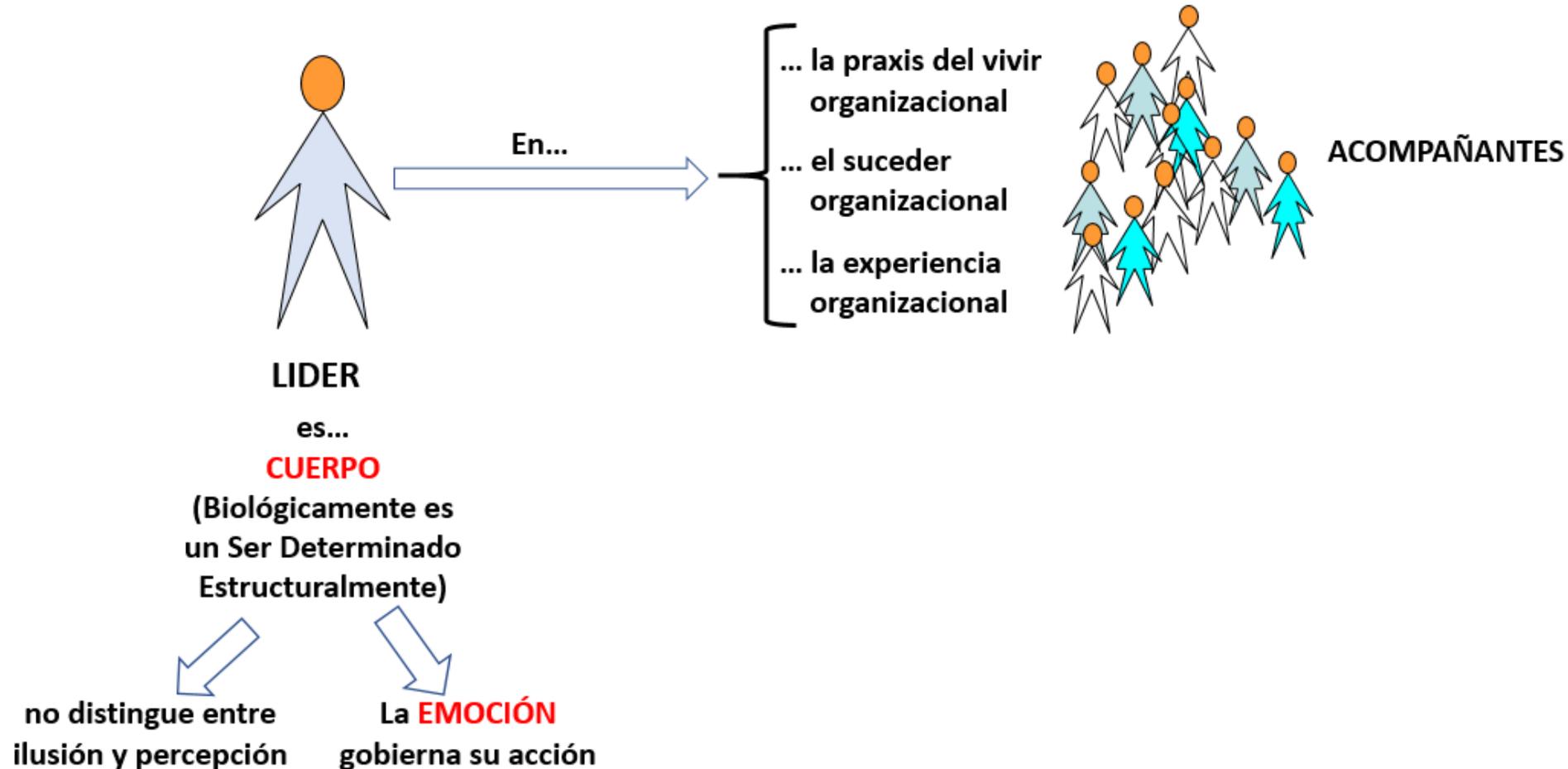
CLEHES: ELEMENTOS PARA LA AUTOBSERVACIÓN

“Herramienta ontológica concebida como una forma de entender mejor al ser humano basada en seis dimensiones: cuerpo, lenguaje, emoción, historia, eros y silencio”.

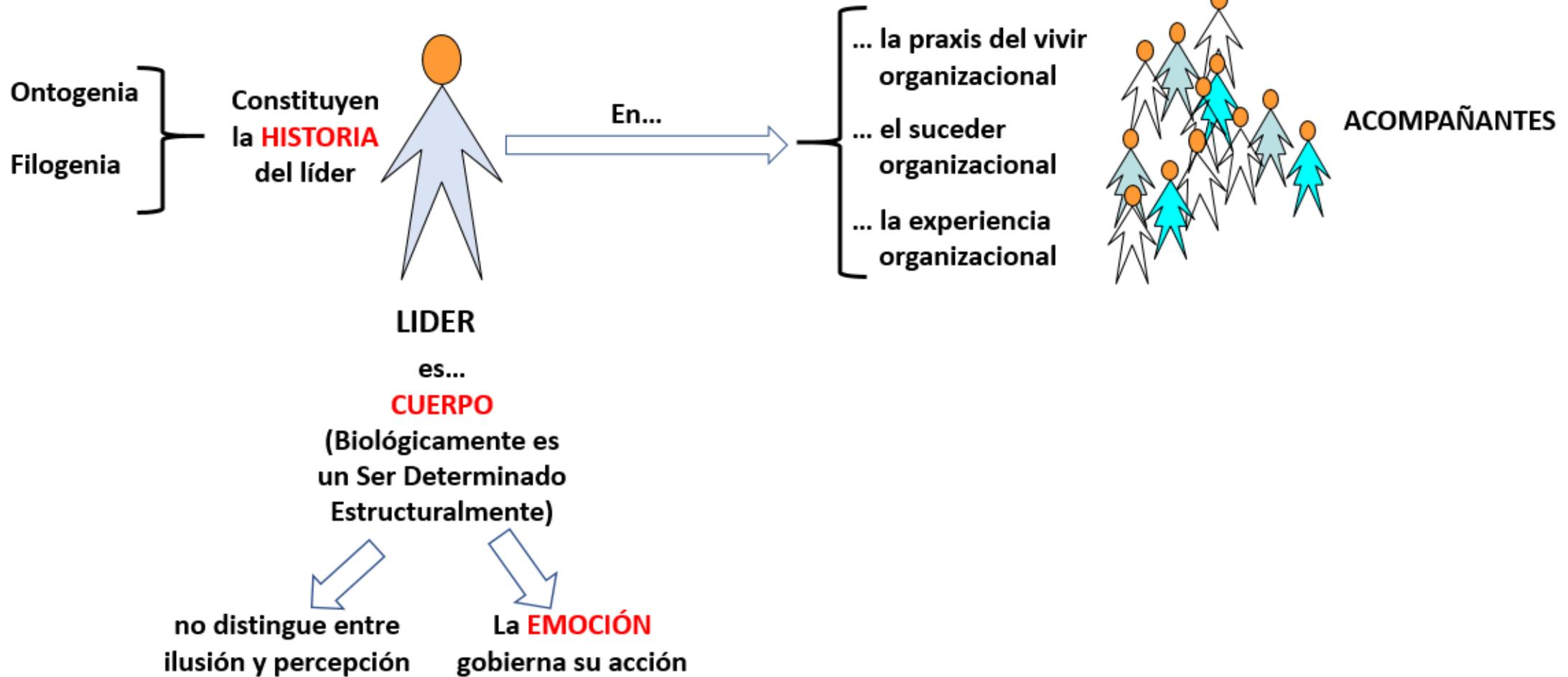
AUTO-OBSERVACIÓN EN CLEHES



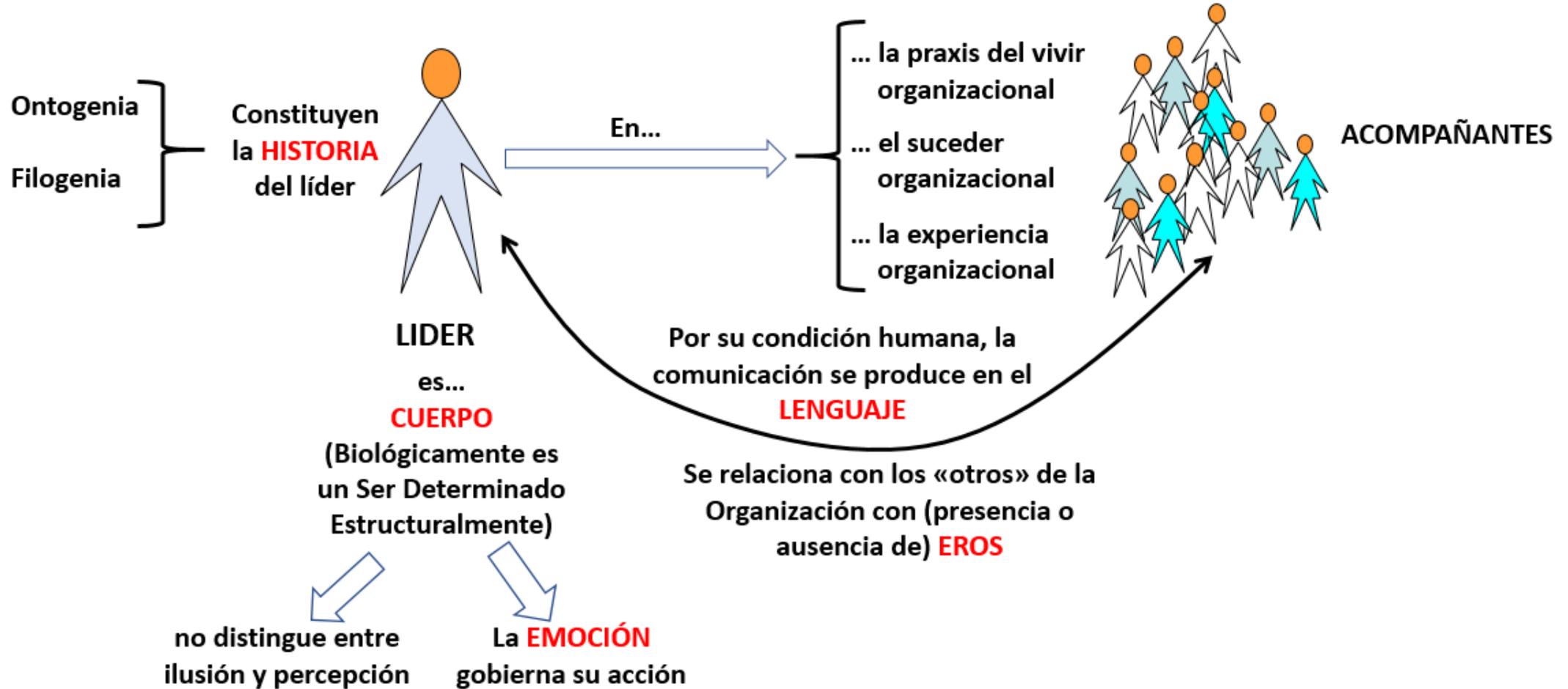
AUTO-OBSERVACIÓN EN CLEHES



AUTO-OBSERVACIÓN EN CLEHES



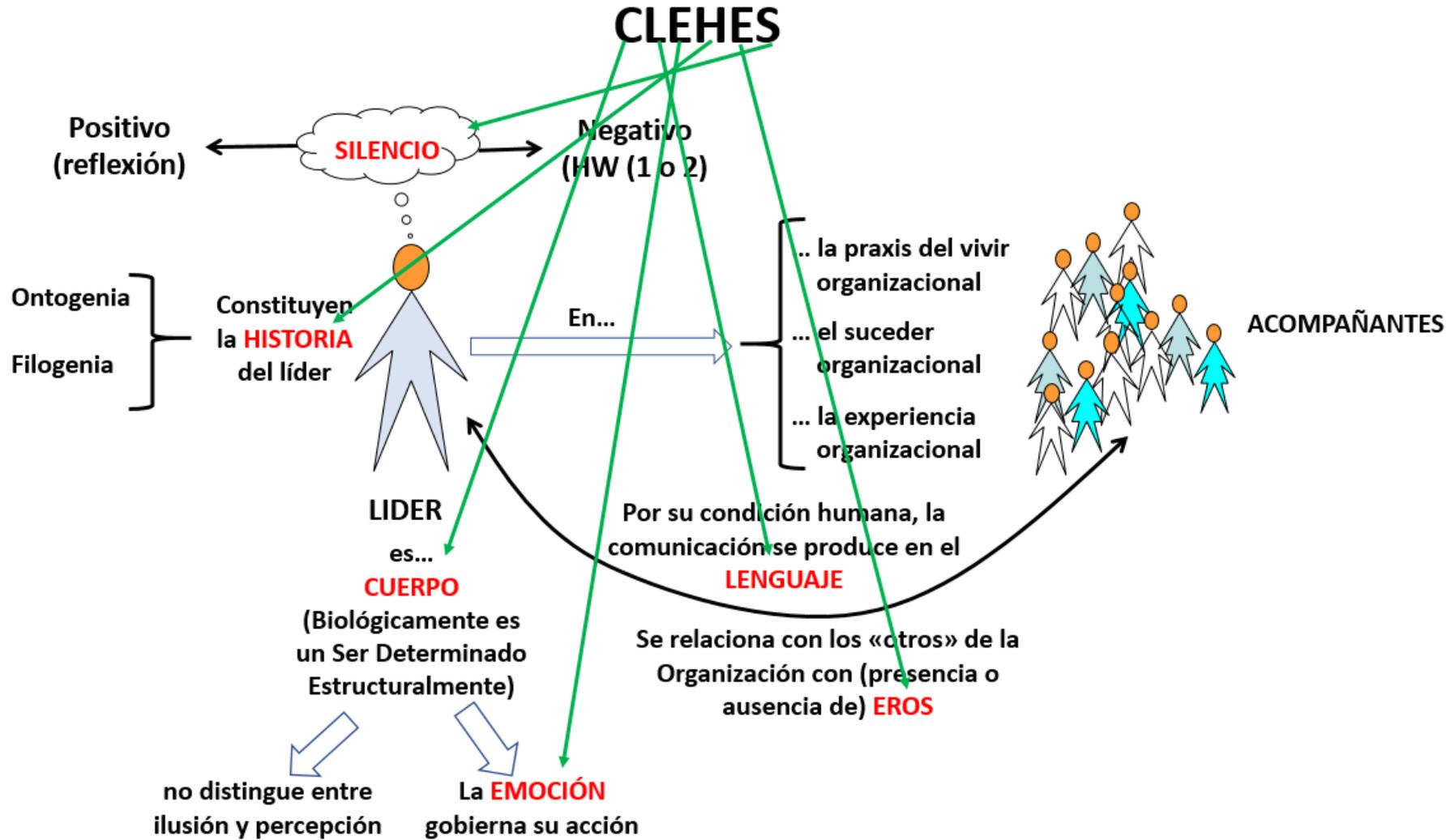
AUTO-OBSERVACIÓN EN CLEHES



AUTO-OBSERVACIÓN EN CLEHES



AUTO-OBSERVACIÓN EN



AUTO OBSERVACIÓN EN CLEHES

- 1. CLEHES representa a un ser humano como un sistema; por ende, representa a cualquiera de nosotros como una unidad dinámica compuesta por seis elementos interactivos y entrelazados que configuran identidad, micro-identidades y multi-identidades.**
- 2. CLEHES es una invitación a observarnos como actores y observadores organizacionales, y a responder la pregunta: ¿Cómo podemos recrear/reinventar nuestro vivir juntos, trabajar juntos, desarrollar nuestra profesión y mejorar nuestro rendimiento?**

Esto abre un espacio para el diseño, rediseño y acción en un continuo proceso de aprendizaje.



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

AUTO OBSERVACIÓN EN CLEHES

Auto-observación

(C)

CUERPO

(C) CUERPO

Nuestro cuerpo nos contiene, es donde residen cada uno de los otros componentes del CLEHES.

La manera en que nos movemos es el mensaje que enviamos, y la realidad que creamos.

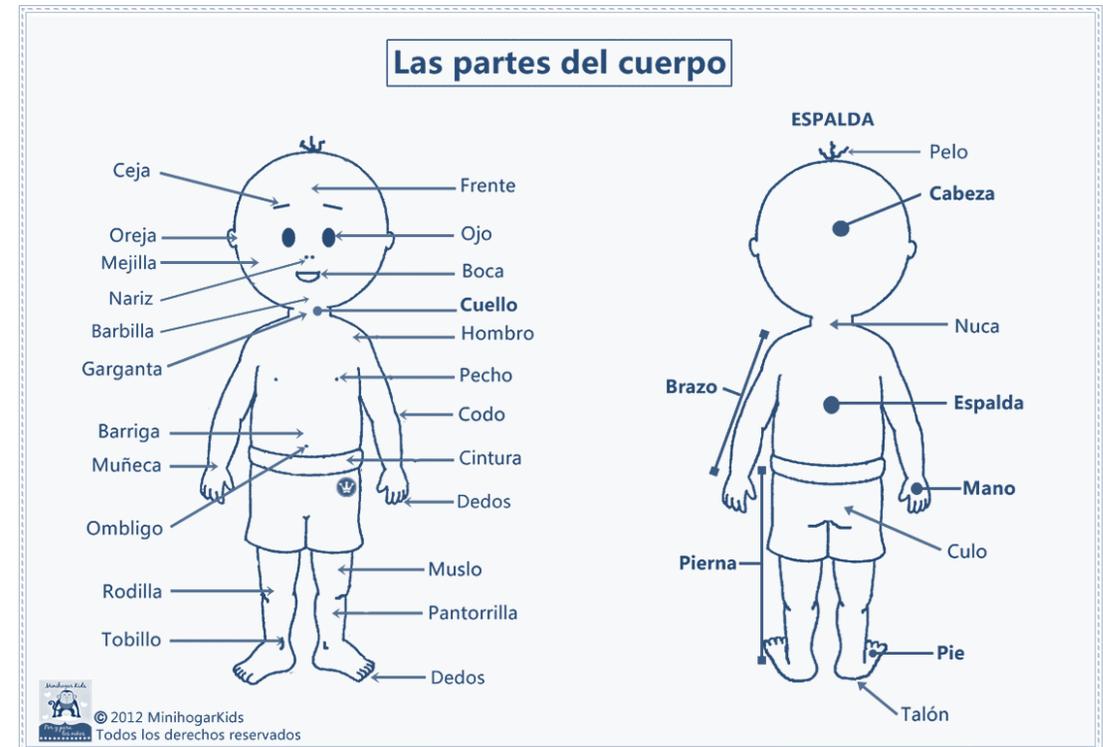
Algunas preguntas pertinentes para indagar en este elemento son:

- ¿Estoy cuidando mi cuerpo?
- ¿Cómo aparece mi cuerpo en las diferentes situaciones problema que debo resolver o donde debo bailar?
- ¿Dónde pongo mi cuerpo?

Dice relación con la relevancia de mi quehacer, lo cual crea identidad.

COROLARIO

Mi presencia en un particular dominio, lugar o situación contribuye de una manera específica a crear mi propia estabilidad y la de las redes, lo cual da clausura a mi sentido de pertenencia





CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

AUTO OBSERVACIÓN EN CLEHES

Auto-observación

(L)

LENGUAJE

(L) LENGUAJE

Los seres humanos vivimos en el lenguaje, como fundamento constitutivo.

El lenguaje, además de lo constitutivo, tiene una dimensión comunicadora: ¡El lenguaje como vehículo de comunicación!.

Algunas preguntas pueden facilitar nuestra observación:

¿Cómo hablo?

¿Cómo oigo?

¿Cómo interpreto?

¿Cuáles son mis palabras “favoritas”?

¿Estoy invitando a crear mundos cooperativos?

Observar nuestro lenguaje es observar la realidad que creamos y ser responsable por ella.

Observar el lenguaje de los otros permite incorporar distinciones mientras se lleva a cabo la interacción, lo cual abre grandes posibilidades hacia el cambio.

Los actos del habla

COMUNICACIÓN

(UNA APROXIMACIÓN DESDE LA ONTOLOGIA DEL LENGUAJE)

LOS ACTOS LINGÜÍSTICOS BASICOS:

✓ **Afirmación**

✓ **Declaración**

✓ **Juicios**

✓ **Promesa**

✓ **Oferta + Declaración de aceptación**

✓ **Petición + Declaración de aceptación**



AFIRMACIONES

Cuando podemos sostener que la palabra debe adecuarse al mundo y que, por lo tanto, el mundo es el que conduce la palabra, hablaremos de afirmaciones. (tiene que ver con lo que llamamos el mundo de los hechos)

Es lo que normalmente llamamos descripciones.

Son proposiciones acerca de nuestras observaciones.

Pueden ser verdaderas, falsas o indecisas

(futuro y algunas del pasado)

DECLARACIONES

Cuando podemos señalar que la palabra modifica al mundo y que, por lo tanto, el mundo requiere adecuarse a lo dicho, hablaremos de declaraciones. (tiene que ver con lo que llamamos el mundo de los hechos).

**No hablamos del mundo,
Generamos un nuevo mundo para nosotros.**

Las declaraciones transforman al mundo.

**No son verdaderas ni falsas, ellas son válidas o inválidas según el
poder de las personas que las hacen
(el compromiso es con la realidad declarada)**

DECLARACIONES FUNDAMENTALES EN LA VIDA:

- ✓ La declaración del NO. Es una de las más importantes que un individuo puede hacer. (autonomía, legitimidad y dignidad)
- ✓ La declaración de ACEPTACIÓN: el SI. (empeñamos la palabra)
- ✓ La declaración de ignorancia. (abre camino al aprendizaje)
- ✓ La declaración de gratitud. (una actitud de gratitud)
- ✓ La declaración de perdón . (pedir perdón, perdonar o perdonarse a sí mismo)
- ✓ La declaración de amor. (La esencia de lo social)

JUICIOS

Los juicios pertenecen a la clase de actos lingüísticos básicos que hemos llamado declaraciones. No describen algo que existiera ya antes de ser formulados. No apuntan hacia cualidades, propiedades, atributos, etcétera, de algún sujeto u objeto determinado. La realidad que generan reside totalmente en la interpretación que proveen.

Los juicios son declaraciones, pero no toda declaración es necesariamente un juicio. .

Cuando hacemos un juicio nos comprometemos a su validez y fundamento.

Pueden ser «válidos» o «inválidos», dependiendo de la autoridad que tenga la persona para hacerlos. También, son «fundados» o «infundados» de acuerdo a la forma en que se relacionan con una determinada tradición, es decir, a la forma como se relacionan con el pasado.

LA DANZA DE LAS PROMESAS: (SOBRE PETICIONES Y OFERTAS)

Las promesas, son acciones lingüísticas que nos permiten coordinar acciones mutuamente.

Cuando hacemos una promesa, se involucran dos procesos: el proceso de hacer la promesa y el proceso de cumplirla.

Las peticiones, son movimientos lingüísticos para obtener una promesa del oyente.

Las ofertas, son promesas condicionales que dependen de la declaración de aceptación del oyente.

ELEMENTOS FUNDAMENTALES EN EL ACTO DE HACER PROMESAS:

- ✓ **Un orador.**
- ✓ **Un oyente.**
- ✓ **Una acción a llevarse a cabo (algunas condiciones de satisfacción).**
- ✓ **Un factor tiempo.**



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

CONVERSACIONES Y ACCIÓN

El Conversar:

- ✓ Significa convivir en el lenguaje.
 - ✓ Llamaremos conversación al entrelazamiento continuo entre lenguajear y emocionar que constituye y realiza lo humano.
-

CONVERSACIONES PARA LA ACCION EFECTIVA:

➤ **CRÓNICA**

➤ **CONVERSACIONES DE POSIBILIDADES**

➤ **CONVERSACIONES PARA LA ACCION**

EL ESCUCHAR: EL LADO OCULTO DEL LENGUAJE

- **Hablar y Escuchar, las dos facetas de la comunicación humana**
- **El escuchar es un factor determinante de la comunicación humana. (el escuchar valida el hablar).**
- **La falacia de la trasmisión de información.**
- **Escuchar no es oír. Escuchar es oír mas interpretar.**



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

AUTO OBSERVACIÓN EN CLEHES

Auto-observación

(1ª E)

EMOCIÓN

(E) EMOCIÓN

- Emoción es acción. Toda emoción: miedo, placer, amor, ansiedad, enojo, dolor, tristeza, confianza, desconfianza, lleva consigo una acción.
- El lenguaje está íntimamente entrelazado con las emociones y con el cuerpo.
- Observar las emociones en una organización proporciona una cartografía que tiene alto impacto en los resultados finales de las interacciones y la producción misma de la empresa. Las emociones nos mueven, y mueven la organización en un sentido u otro.



Triste



Alegre



Venganza



Nojada!



Deprimida



Contenta



Con miedo



Con dudas



***MARÍA SOLEDAD SAAVEDRA,
UNA DE LAS CREADORAS DE CLEHES,
NOS DICE:***

“Hemos estado viviendo un paradigma que nos ha desarrollado mucho el músculo de la razón. Pero los seres humanos somos, primero, seres emocionales, lo que ha estado ausente en la educación formal y también en la familiar”.



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

AUTO OBSERVACIÓN EN CLEHES

Auto-observación

(H)

HISTORIA

(H) HISTORIA

La historia individual aparece como un elemento muy importante en nuestras redes de interacciones.

Aunque la historia personal es parte del pasado, está presente y aflora permanentemente en nuestro lenguaje, emociones y cuerpo.

En un sentido amplio, la historia devela nuestra identidad personal y cultural. Observar nuestra historia, nos da la oportunidad de reinterpretar individual y colectivamente algunos eventos que afectan las interacciones.

Revisar la historia personal implica preguntarnos por aquellos eventos del pasado que hoy nos paralizan o nos permiten fluir en nuestras interacciones.



CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

AUTO OBSERVACIÓN EN CLEHES

Auto-observación

(2ª E)

EROS

(E) EROS

OH! Eros. La cultura griega veía el eros como un Dios.

El Eros revela nuestra identidad sensual y sexual, nuestra pasión, cuya energía nos permite el cuidado por los otros, crear intimidad y ternura, construir espacios, vínculos y redes de confianza, así como también en ausencia de Eros es lo opuesto.

Significa conectarse con nuestra energía interna y activarla para así poder diseminarla a los demás.

Observar nuestro eros es observar nuestra capacidad de escuchar, y de establecer vínculos con otros.





CAPACITACIÓN USACH
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE

AUTO OBSERVACIÓN EN CLEHES

Auto-observación

(S)

SILENCIO

(S) SILENCIO

¿Qué podemos aprender del sonido del silencio? ...

El silencio ha sido usado por muchas sociedades para enviar mensajes a personas indeseables.

El silencio puede provocar tensión o ira, pero también nos permite Fluir hacia una conexión espiritual (oración, meditación) o estados reflexivos.

Preguntar por:

¿Cuáles son las conversaciones faltantes?

¿Cuál es el sentido de las conversaciones faltantes?

El silencio parece dar la impresión de que una situación o persona no existe. Así, lo invisible es sólo una ilusión, ya que aún está allí afectando todo desde el sonido del silencio.





EJERCICIO A DESARROLLAR EN CLASE

Reflexione acerca de los elementos de Autoobservación relevantes para un liderazgo Cooperativo:

Cuerpo:

Lenguaje:

Emoción:

Historia:

Eros:

Silencio:

MUCHAS GRACIAS



171
AÑOS

Formando
personas
transformando
país