



Módulo N° 6

Modelos Asociativos de Negocios y Desarrollo organizacional

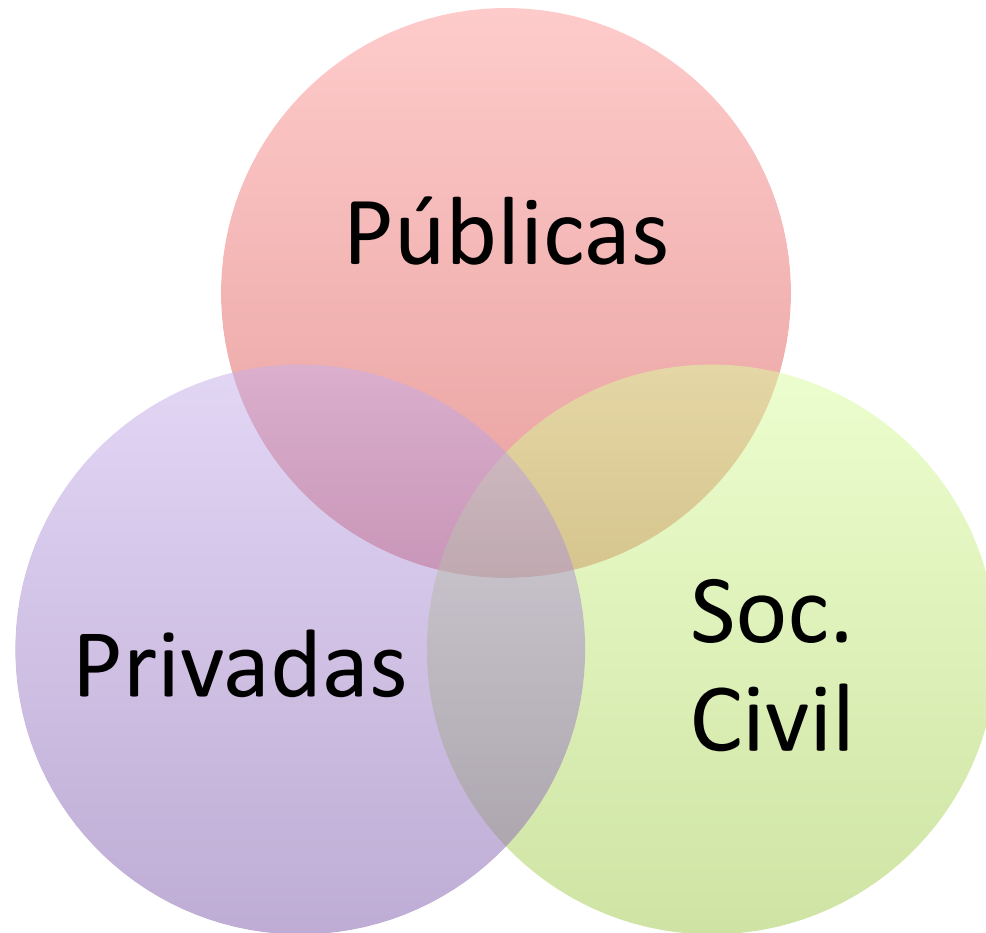
Pablo Beltrán Romero
05/04/2022

Organizaciones



- ¿Qué son las organizaciones?
- ¿cuáles es o son el sentidos de estas?
- ¿Cómo conviven las organizaciones y sus ecosistema?

Tipos de Organizaciones



Actividad



- Actividad
- Señalar tipos de organizaciones. Ventajas y desventajas.
- Como podemos ocupar las ventajas y desventajas de las organizaciones, en un entramado colaborativo, solidario y sustentable.

¿QUÉ ES DESARROLLO ORGANIZACIONAL?



Desarrollo Organizacional

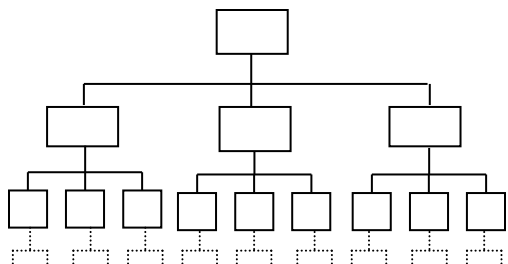


- El desarrollo organizacional es un esfuerzo 1) *planificado* 2) *de toda la organización* y 3) *controlado desde el nivel más alto*, para 4) *incrementar la efectividad y el bienestar de la organización* mediante 5) *intervenciones planificadas* en los “procesos” de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta. (Beckhard, 1969)
- El *desarrollo organizacional* (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se pueda adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnologías y retos, y al vertiginoso ritmo del cambio mismo. (Bennis, 1969)
- Un “proceso para mejorar los procesos”

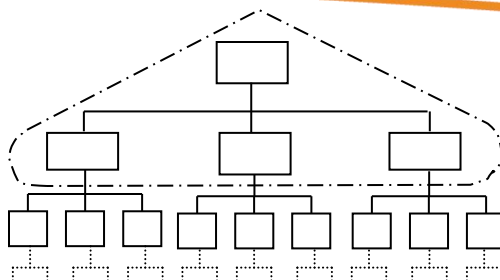
Metas del DO son

- 1) Incrementar la congruencia entre la estructura, los procesos, la estrategia, las personas y la cultura de la organización;
- 2) Desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización; y
- 3) Desarrollar la capacidad de a organización de renovarse por si misma. (Beer, 1980)

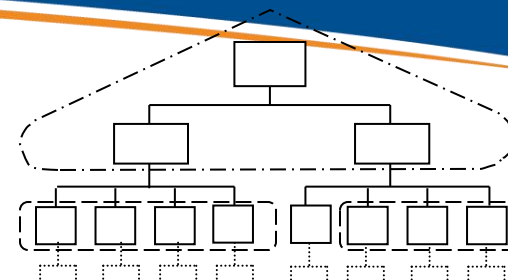
ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES



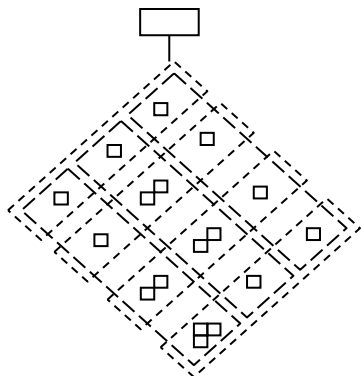
Modelo 1: La burocracia rígida



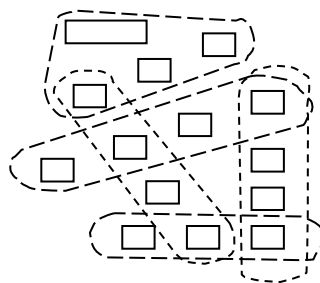
Modelo 2: La burocracia con un equipo de management superior



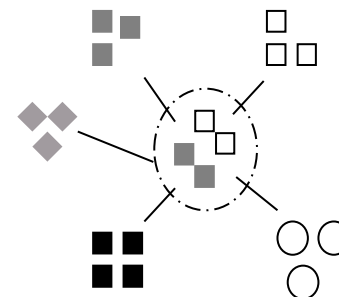
Modelo 3: La burocracia con equipos a cargo de proyectos y fuerzas de tareas



Modelo 4: La organización en forma de matrix



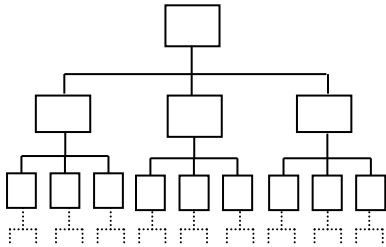
Modelo 5: La organización en torno a proyectos



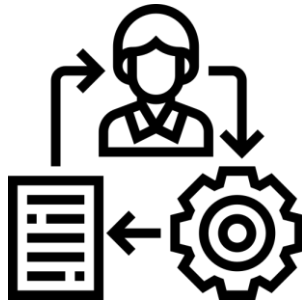
Modelo 6: La red orgánica con vínculos laxos

D.O se centra:

Estructura



Proceso



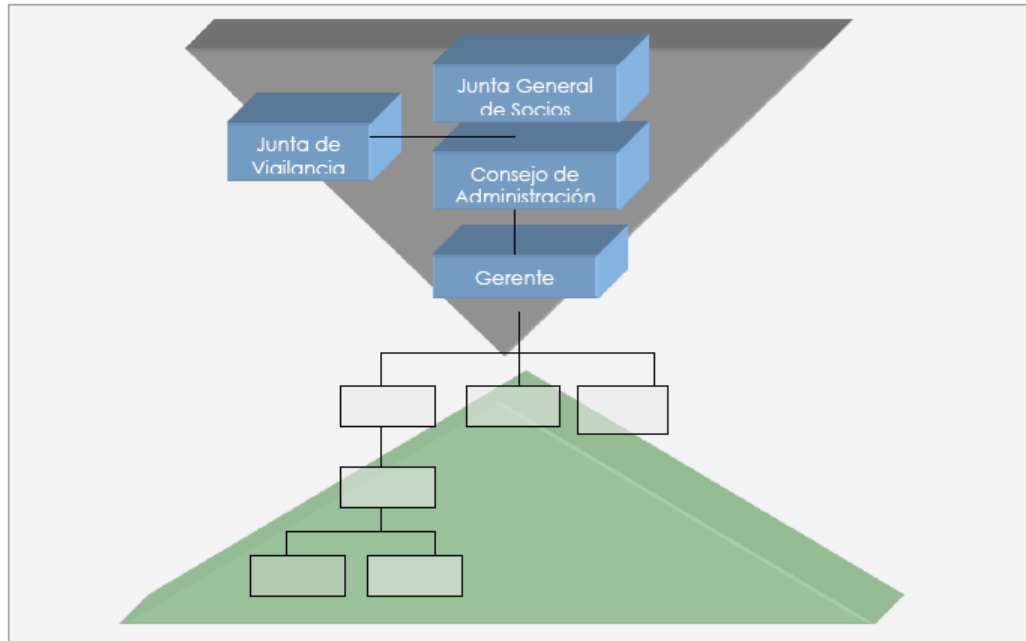
Personas



Cultura Organizacional

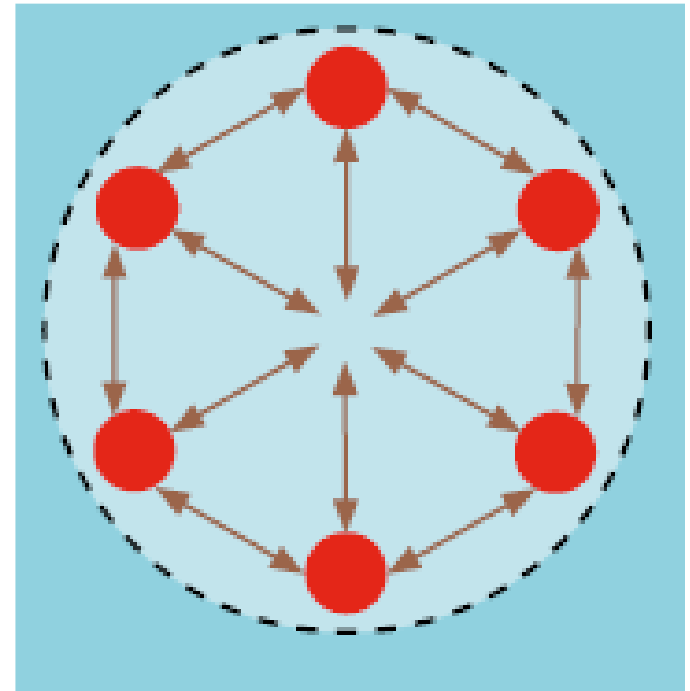


Estructura organizativa del Trabajo



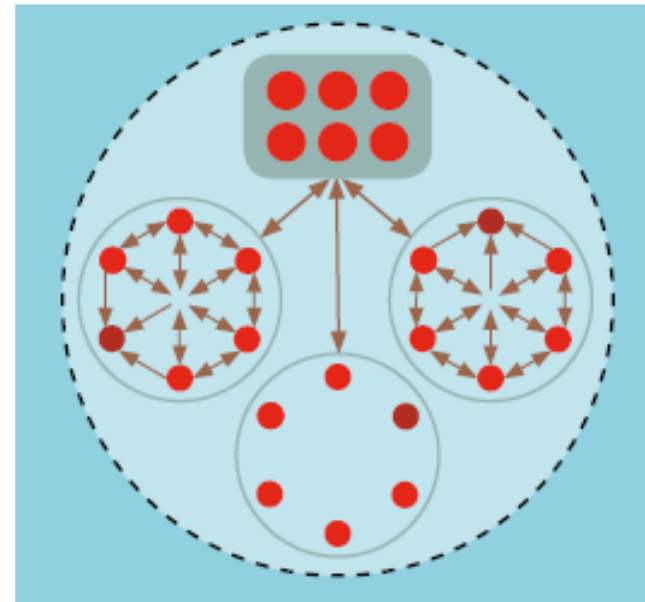
1. El Colectivo.

- Cuando las personas se unen para formar una pequeña cooperativa de trabajadores.
- la gobernabilidad, la gestión y las operaciones no son esferas separadas.
- Las socios/as están en el mismo plano formal como directores, o actúan como los directores, utilizando una estructura plana donde todos tienen el mismo peso.
- Algunas personas pueden tomar la iniciativa en áreas o actividades particulares, pero los papeles se pueden cambiar dependiendo de las circunstancias.



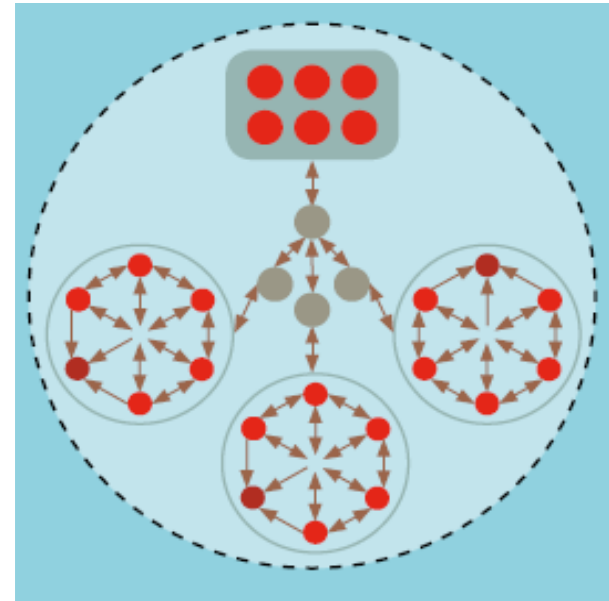
2. Autogestión de Equipos de trabajo.

- A medida que crecen, las cooperativas a menudo se desarrollan en equipos semiautónomos que ejecutan diferentes áreas del negocio.
- Estos se convierten Autogestionariamente, y designan a los representantes de su propio equipo para el cuerpo elegido.



3. Sistema de Jerarquía.

- Por lo general, esto significa un gerente general o gerentes son elegidos; A veces elegido o contratado específicamente / seleccionado por el órgano elegido.
- Son responsables ante el órgano elegido, y han dado la autoridad para administrar la organización.
- En grandes cooperativas pueden existir múltiples niveles de Administración.
- *“la administración no es un Status, sino un proceso”.*



Las organizaciones deben transitar de grupos de trabajo a Equipos de trabajo...



Diferencias	Grupo de Trabajo	Equipo de Trabajo
Objetivo	Intereses comunes	La meta es más específica
Compromiso	Nivel de compromiso relativo	Nivel de compromiso elevado
Cultura	Escasa cultura grupal	Valores compartidos y elevado espíritu de equipo
Tareas	Se distribuyen de forma igualitaria	Se distribuyen según habilidades y capacidad
Integración	Tendencia a la división	Aprendizaje compartido como equipo
Dependencia	Independencia en el trabajo individual	Interdependencia que asegura resultados
Logros	Se juzgan los logros de cada uno	Se juzgan los logros de todo el equipo
Líder	Puede haber o no	Hay un liderazgo o responsable
Conclusiones	Más personales e individuales	De carácter colectivo
Evaluación	El grupo no evalúa	Continúa autoevaluación del equipo
Resultado	No es del grupo	Se mide por todo el equipo

Cambio Organizacional

Solo en momentos de Crisis?



Algunas Causas del Fracaso Asociativo

1. Los objetivos comunes no estén claramente definidos.
 2. El “impulso forzado” de la asociatividad desde arriba, es decir, la imposición a los/as productores/as de la estrategia de asociatividad, como resultado de los intereses de las instancias de fomento, apoyo y cooperación, y no como consecuencia de un proceso colectivo local y consensuado.
 3. No existe el suficiente clima de confianza y comunicación.
 4. Falta de procedimientos de control.
-
2. Las actividades para las cuales se organiza son coyunturales **NO HAY UNA VISION ESTRATEGICA.**



Algunas Causas del Fracaso Asociativo

6. Falta de información y de transparencia en los programas y planes de acción, deficiente preparación para las negociaciones y ausencia de estímulos efectivos para la cooperación.
7. Una ausencia de reflexión y análisis respecto de la capacidad real del negocio y de generación de utilidades.
8. Mezcla de las funcionalidades entre los miembros de las organizaciones.
9. Desconocimiento de las normas y procedimientos
10. Limitadas capacidades gerenciales y dirigenciales para orientar las decisiones de la organización.
11. **El modelo de gestión y administración no se adapta a las características de la organización**

Cooperativas de dimensión dual de gestión



Dimensión Socio Organizativas

- Desarrollo de habilidades Blandas.
 - Liderazgo
 - Confianza
 - Autocritica
 - Comunicación
 - Cohesión grupal
- Cultura del trabajo Socio/trabajador (relaciones Laborales)

Dimensión Comercial

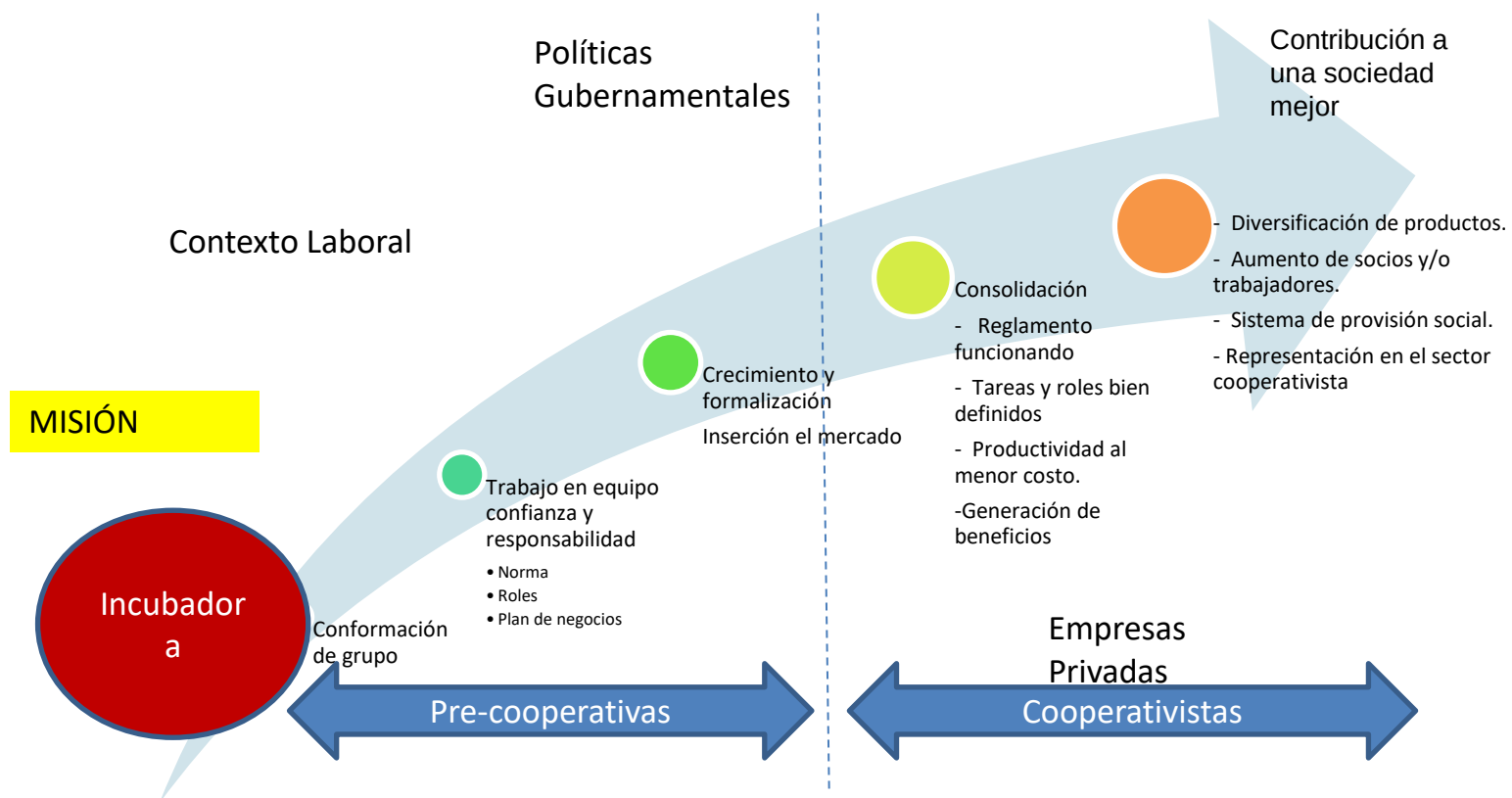
- Posicionamiento en el corto plazo en el mercado Tradicional.
- Calidad del Producto y servicios prestados
- Administración Financiera Contable (registros y proyección de retorno de inversión)
 - Educación Financiera

LOS OCHO PASOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Los pasos que Debemos Transitar.

VISIÓN



Qué es la Autogestión?

- ✓ la **autogestión** (que significa administración autónoma)
- ✓ Autonomía= Que se Dicta Su Propia Ley.

DEFINICIÓN:

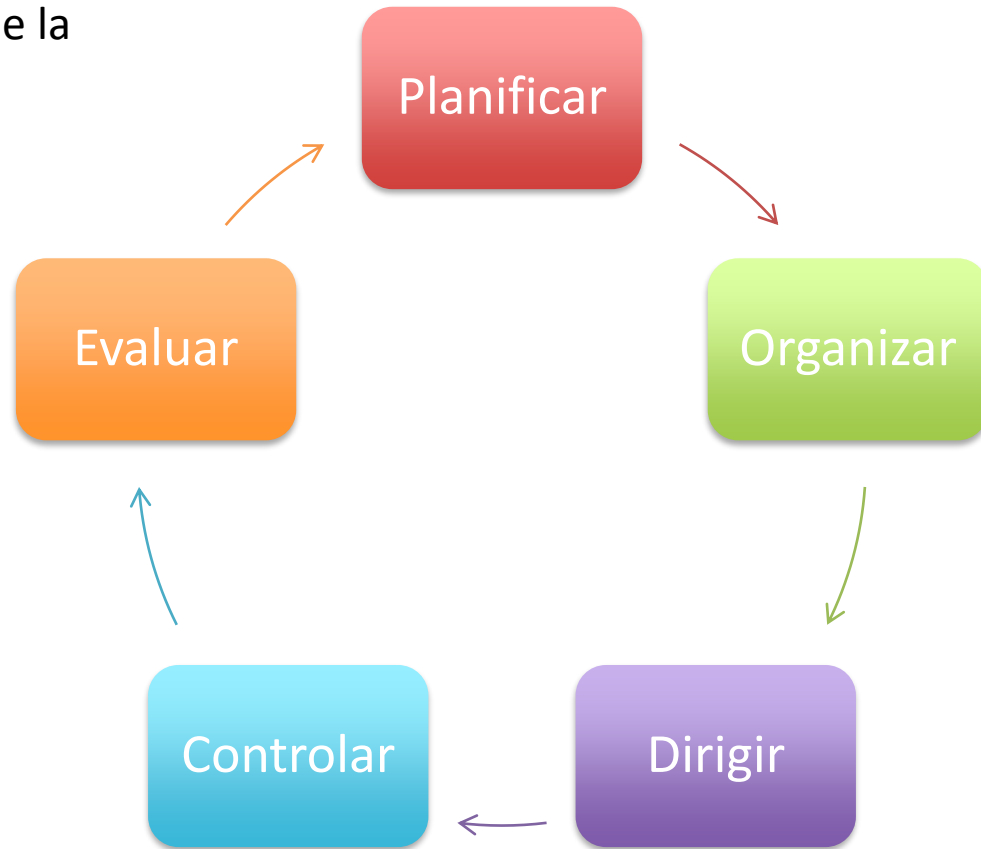
Es el uso de cualquier método, habilidad y estrategia a través de las cuales los partícipes de una actividad pueden guiar el logro de sus objetivos con autonomía en el manejo de los recursos.

Se realiza por medio del establecimiento: de **metas, planificación, programación, seguimiento de tareas, autoevaluación, autointervención y autodesarrollo.**

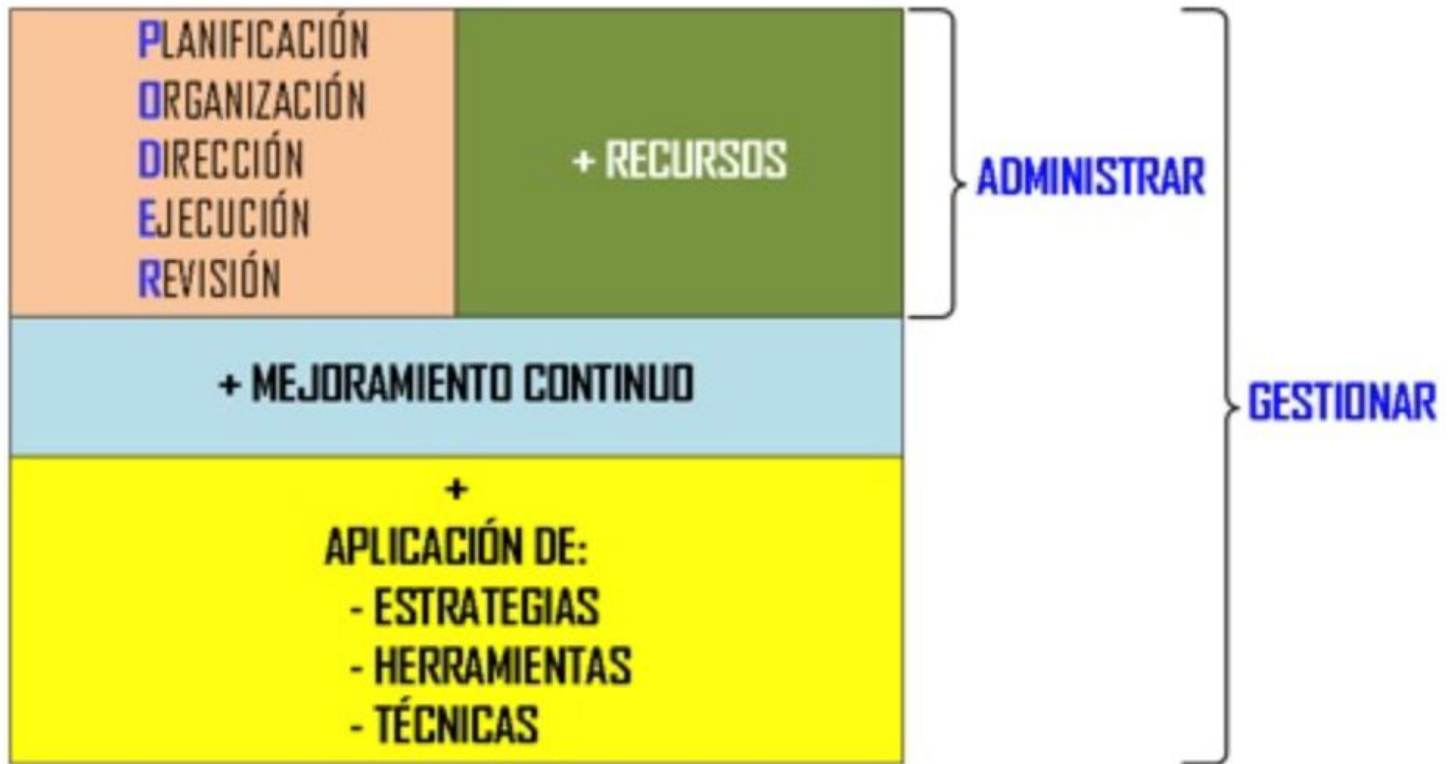
Autogestión pretende sacar todas las potencialidades de los soci@s/trabajador@s, Mediante el compromiso al cumplimiento de objetivo por si mismo. Lo que involucra asumir competencias y liderazgo cuando el grupo más lo necesite o corresponda.



Administración de la organización



DIFERENCIAS ENTRE ADMINISTRAR Y GESTIONAR



Instrumentos que guían el trabajo Cooperativo

- Planificaciones Estratégicas
- Modelos de Negocio
- Planificaciones operativas
- Matriz de Necesidades Humanas Fundamentales
- Boletines sobre actividades
- Reportes
- Memorias y Cuentas públicas
- Balances



El Éxito de una cooperativa

- Que exista un mercado para el producto que se produce.
- Que se tenga la capacitación suficiente y la asistencia técnica para producir bien.
- Que se pueda acceder al capital o equipamiento suficiente. para que sea sustentable.
- Que haya líderes o dirigentes honestos y confiables.
- No depender o relacionarse excesivamente con una agrupación o funcionario político
- Que la cooperativa surja por motivación de los socios y no como iniciativa externa
- Que exista verdadero compromiso y que el mismo perdure en el tiempo.

Cooperativas: Empresas de participación.

La singularidad de las cooperativas radica en la participación de todos los socios y socias. Esta en su naturaleza, el mejoramiento continuo, la estimulación de la creatividad y la innovación, van de la mano de la cantidad de personas que participan.

la sinergia como subproducto de la colaboración también es uno de los mayores singularidades.

Estos elementos se pueden canalizar de mejor manera cuando los liderazgos sean reconocidos y validados por todos



Qué es Ser Cooperativista y Estar en una Cooperativa , Tener una Cooperativa y Hacer una Cooperativa....

- Conocer y nivelar las expectativas.



1er Principio

La adhesión voluntaria y abierta membresía.

La cooperativa está abierta a todos los trabajadores que puedan y quieran aceptar las responsabilidades de ser socio/a.

Las cooperativas de trabajo funcionan mejor como un equipo incluyen todos los/as socios/as con los intereses colectivos a largo plazo en el éxito del negocio.

La cooperativa debería:

1. Proporcionar a todos los trabajadores/as información significativa acerca afiliación y cómo unirse.
2. Proporcionar a los/as socias/os con un conjunto convenido de derechos y responsabilidades, por lo general como una descripción de las funciones de miembro o acuerdo de membresía.
3. Incluir un período de prueba y la formación de miembros para los trabajadores que quieren convertirse en socios/as
4. Ofertar membresía a todos los trabajadores que puedan y estén dispuestos a aceptar las responsabilidades de los/as socios/as.
5. Asegurar de que la mayoría de los trabajadores/as sean socias/os y la mayoría de los/as socios/as sean trabajadores.

2º Principio

Control democrático de los miembros

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios/as, que establecen políticas y toma de decisiones. Los/as socios/as que sirven como representantes electos son responsables ante las/os Socias/os en general.

Las cooperativas de tienen éxito cuando todos los/as socios/as participan de manera transparente en la justa toma de decisiones; pero también donde los miembros dan autoridad delegada para actuar en nombre del colectivo.

La cooperativa debe:

1. Asegurar de que todos los miembros participen activamente en la gestión del negocio y en la planificación a largo plazo.
2. Comunicar con eficacia, entre la cooperativa y sus socios/as y entre los propios socios/as.
3. En conjunto estar de acuerdo y con la autoridad delegada a las/os socios/as individuales para actuar en nombre de la cooperativa como y cuando sea necesario.
4. Asegurar de que hay procesos democráticos, o democrática rendición de cuentas, en todas las funciones de gobierno y gestión.
5. Revisar periódicamente su gestión de gobierno y los procesos de administración de negocios a medida que crece y se desarrolla.

3er Principio

La participación económica de los socios/as.

Los/as socios/as contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital y las finanzas de su cooperativa. Los miembros deciden cómo utilizar excedentes (beneficios).

Las cooperativas de trabajadores deberían proporcionar los salarios y otros beneficios que sus socios/as necesitan y desean, la gestión del negocio que les proporcione y proteja su futuro.

La cooperativa debe:

1. Destinar un porcentaje de los excedentes a la propiedad colectiva: reservas financieras y capital.
2. Asegurar de que los/as socios/as estén habilitados para invertir en la cooperativa si éstos quieren. Si los miembros tienen inversiones individuales, ellos no atraen derechos adicionales por sus votos.
3. Tener una estructura de pago y beneficios planificado y acordado, incluidas los beneficios no financieros.
4. Objetivo de ofrecer remuneraciones y prestaciones suficientes para sostener a largo plazo el empleo y la calidad de socio/a, para permitir a la cooperativa retener las habilidades y experiencia requeridas.
5. Asegurar de que cualquier excedente en la forma de pago y los beneficios sea distribuido de manera justa y equitativa entre los/as socios/as, relativa a su contribución.

4° Principio

La autonomía y la independencia.

Las cooperativas son independientes, son organizaciones bajo el principio de ayuda mutua controladas por sus socios/as. Si estas obtienen su capital de fuentes externas, deben mantener su autonomía cooperativa.

Las cooperativas de trabajadores deben planificar y gestionar activamente su cooperativa para ser un negocio exitoso y evitar depender de ningún proveedor de fondos, proveedor o cliente.

Su debe cooperativa:

1. Tener un buen control y gestión financiera, incluyendo las previsiones de flujo de cajas y las auditorías internas de todas las partes del negocio.
2. Activamente gestionar y asignar responsabilidades para sus operaciones, de personal, marketing y otras funciones de negocios.
3. Entender y controlar los riesgos, tanto internos como externos, de cara a su cooperativa.
4. Construir su capacidad para identificar y tomar ventaja de las oportunidades de negocio.
5. Invertir en equipos, instalaciones y tecnología suficiente para lograr condiciones de trabajo acordadas, eficientes operaciones y desarrollo a largo plazo.
6. Comparar la cooperativa y su desempeño contra normas reconocidas por su estándar de rendimiento, incluyendo el Código de Gobernanza.

5º Principio

La educación, la formación y la información

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros y empleados para que puedan contribuir de manera efectiva al desarrollo de sus cooperativas. Éstos a su vez informan al público en general acerca de la naturaleza y los beneficios de la cooperación. Los/las socios/as de la cooperativa de trabajador deben tener múltiples habilidades, para que puedan participar plenamente en la gestión y desarrollo de la cooperativa.

Su deber cooperativo:

1. Evaluar las capacidades técnicas, de gestión y de cooperación necesaria para lograr sus planes a largo plazo y sustituir a los miembros claves que se van.
2. Asegúrese de que todos los socios/as potenciales, socio/as y elegidos representantes reciben capacitación de miembros y habilidades cooperativas.
3. Anime a los miembros en funciones especializadas para obtener habilidades técnicas y el desarrollo profesional para las necesidades actuales y futuras.
4. Desarrollar y compartir las habilidades y técnicas necesarias para una eficiente coordinación cooperativa del negocio.
5. Educar socios comerciales, clientes y al público acerca de la naturaleza y las ventajas de las formas de cooperativa de negocios.

6º Principio

Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando conjuntamente mediante las estructuras locales, regionales, nacionales e internacionales.

El principio 6 es la clave para el éxito empresarial de las cooperativas, que nos permiten éticamente superar la barrera de la propiedad privada.

Su cooperativa debe:

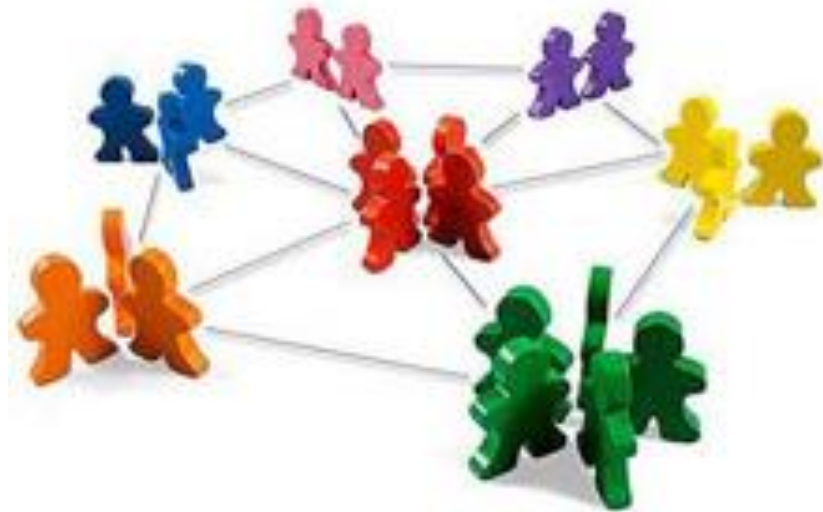
Estar en red con las cooperativas en su localidad y la industria para compartir inteligencia, entender las necesidades y objetivos de negocio de cada uno, y apoyarse mutuamente.

- Que el comercio con otras cooperativas siempre sea posible.
- Buscar y consultar nuevas oportunidades de negocio a otras cooperativas que conoce y confía.
- Colaborar con otras cooperativas para lograr economías de escala, los costos de las acciones, el acceso a las oportunidades de negocio y las articulaciones desarrollo a largo plazo.
- Practicar competencia comercial justa y honesta entre cooperativas.
- Unirse a federaciones y confederaciones y participen en actividades nacionales, regionales y locales de cooperación para promover, desarrollar y hacer crecer la economía cooperativa

- **7° Principio**
- **Interés por la comunidad**
- Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades, a través del trabajo de acuerdo con las políticas aprobadas por sus socios/as.
- Las Empresas cooperativas tienen sus raíces en la comunidad. Con la construcción buenas relaciones con sus locales y amplias comunidades, creara buena voluntad y oportunidades para su cooperativa.
-
- Su debe cooperativa:
-
- Controlar activamente los impactos ambientales y sociales del negocio.
- Acordar y cumplir con las normas éticas de negocios.
- Operar con altas normas de salud, normas de seguridad y bienestar de los trabajadores y trabajadoras.
- Dar prioridad y promover iniciativas éticas y sostenibles, como el comercio justo.
- Participar en sus comunas, sus comunidades, promoviendo los principios cooperativos dentro de ellos.

2. Relaciones Horizontales y Verticales

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.



GRACIAS