

8



GESTIÓN ASOCIATIVA

BASES DE LA ORGANIZACIÓN ASOCIATIVA

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO
DE CAPACIDADES AGROEMPRESARIALES Y ASOCIATIVAS



8

GESTIÓN ASOCIATIVA

BASES DE LA ORGANIZACIÓN ASOCIATIVA

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO
DE CAPACIDADES AGROEMPRESARIALES Y ASOCIATIVAS



8. BASES DE LA ORGANIZACIÓN ASOCIATIVA

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2018



Manual 8: bases de la organización asociativa por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)
Creado a partir de la obra en www.iica.int.

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda. Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>

Coordinación editorial

Marvin Blanco, Federico Ganduglia, Daniel Rodríguez

Diseño de contenidos

Ana Inés Heras, David Burin

Compilador

David Burin

Corrección de estilo

Máximo Araya, Liliana D'Attoma

Diagramado

Eugenia Escamez, Mariela Vilarin

Diseño de portada

Eugenia Escamez, Mariela Vilarin

Ilustraciones

Gustavo Damiani

Fotos

Billy Hancock, Equipo de Comunicación de la Agencia INTA San Pedro (Argentina)

Manual 8: bases de la organización asociativa / Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – San José, C.R.: IICA, 2018.

91 p.; 21,6 cm X 27,9 cm. – (Programa de Fortalecimiento de Capacidades Agroempresariales y Asociativas; no 8)

ISBN: 978-92-9248-778-2

1. Capacitación 2. Metodología 3. Agroindustria 4. Sistemas de apoyo a las decisiones 5. Asociaciones comerciales 6. Sector público 7. Sector privado 8. Empresas pequeñas y medianas 9. Cambio organizacional 10. Normas 11. Asociaciones comerciales I. IICA II. Título

AGRIS
E21

DEWEY
334.683 0

Índice

Presentación	1	3.4 Algunos dispositivos e innovaciones institucionales	35
Módulo 1.		3.5 Los distintos ámbitos de participación y toma de decisiones	35
Formas jurídicas y modalidades de asociación	3	3.6 Estructuras de organización reticulares	38
1.1 Por qué es importante elegir la forma jurídica adecuada de una organización	3	3.7 La comunicación interna en las organizaciones ...	39
1.2 Descripción de las formas jurídicas más representativas.....	4	3.8 Técnicas de resolución de conflictos	43
1.3 Otros tipos de asociaciones.....	8	Resumen	46
1.4 Lo que dice la norma y lo que ocurre en la realidad	11	Referencias bibliográficas	47
1.5 Asociativismo sin una forma jurídica	11	Anexo 1.	
Módulo 2.		Actividades de autoformación para el equipo facilitador del módulo 1	53
Elementos de la cultura organizacional	13	Anexo 2.	
2.1 La cultura organizacional	13	Actividades para aplicar con las organizaciones	55
2.2 La construcción de la confianza	18		
2.3 Referentes, rituales y códigos comunes en los grupos	19		
2.4 Reglas y reglamentos.....	21		
2.5 El compromiso y la implicación.....	25		
Módulo 3.			
Liderazgo en las organizaciones	28		
3.1 Estilos de liderazgo y liderazgo colectivo	28		
3.2 La participación.....	30		
3.3 Los niveles de participación.....	33		

Presentación

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), en su esfuerzo por contribuir al desarrollo agrícola y al bienestar rural, implementa el proyecto insignia “Competitividad y sustentabilidad de las cadenas agrícolas para la seguridad alimentaria y el desarrollo económico” (PI Cadenas), cuyo objetivo es mejorar el desempeño competitivo y sustentable de las cadenas agrícolas en su conjunto y de todos sus eslabones, mediante la gestión de políticas, el fortalecimiento institucional y de capacidades público-privadas y el apoyo a procesos de innovación tecnológica, empresarial, institucional y comercial.

El IICA reconoce que, a pesar de los esfuerzos realizados por los países miembros para mejorar la vinculación y la participación en los mercados de los productores de pequeña y mediana escala, incluidos los de la agricultura familiar, en la actualidad aún persisten retos, vinculados, entre otras razones, a la existencia de asimetrías en las cadenas. Dichas asimetrías se manifiestan, principalmente, en cuestiones relacionadas con la escala y la concentración del poder de negociación en determinados eslabones, así como en las condiciones de acceso al conocimiento en aspectos críticos relacionados, entre otros, con la gestión empresarial, el asociativismo, la comercialización y la agregación de valor.

Ante esta situación, el PI Cadenas plantea el “Programa de Fortalecimiento de Capacidades Agroempresariales y Asociativas”, cuyo objetivo es desarrollar las capacidades de instituciones públicas y privadas para mejorar y fortalecer la gestión empresarial y asociativa de los diferentes actores de las cadenas agrícolas, especialmente los productores de pequeña y mediana escala, para contribuir al aumento de la productividad, la competitividad y la sustentabilidad de las cadenas agrícolas.

El Programa cuenta con material didáctico base que les permitirá a los facilitadores diseñar e implementar procesos de fortalecimiento de capacidades. Este material se encuentra organizado en cuatro ejes temáticos: el fortalecimiento empresarial y asociativo, la gestión empresarial estratégica, la gestión empresarial táctica y operativa y la

gestión asociativa. Se incluye, además, como primer manual, una introducción al Programa. Cabe resaltar que para la elaboración de estos manuales se realizó un esfuerzo por identificar e incorporar la experiencia previa del IICA en este importante tema. La serie completa está compuesta por ocho manuales, organizados de la siguiente manera:

EJE TEMÁTICO	MANUAL
Introducción	#1 El Programa de Capacitación sobre Gestión Agroempresarial y Asociativa
Fortalecimiento empresarial y asociativo	#2 Facilitación de procesos de fortalecimiento empresarial y asociativo
Gestión empresarial estratégica	#3 El análisis interno y externo #4 Formulación, ejecución y evaluación de la estrategia
Gestión empresarial táctica y operativa	#5 El mercado y la comercialización #6 El plan de negocios y la gestión operativa
Gestión asociativa	#7 Asociativismo, modelos posibles y dificultades del relacionamiento #8 Bases de la organización asociativa #9 Fortalecimiento socio-organizacional y desarrollo de servicios

Con este Programa se espera contribuir a resolver los retos antes descritos promoviendo que los pequeños y medianos productores se asocien para generar economías de escala y aprovechar los múltiples beneficios y oportunidades que el asociativismo representa desde los puntos de vista económico, social y cultural.

Se estima también que la mayor participación de los productores y sus organizaciones en los mercados es una forma de lograr mejores condiciones de vida (sociales, económico-productivas, ambientales y de acceso a la formación, al conocimiento y a la información) en las comunidades a las que pertenecen.

Este octavo manual profundiza el tema de **las bases jurídicas y los factores que inciden en la gestión asociativa**, y consta de tres módulos y dieciocho unidades didácticas.

Se presentan, en primer lugar, los marcos jurídicos más habituales en los países de América Latina para conformar asociaciones, para luego avanzar en los modos alternativos de organizar internamente el funcionamiento de la organización, las estrategias para generar mayor compromiso, la implicación y participación dentro de las organizaciones y formas innovadoras que pueden adoptarse para diseñar dispositivos organizacionales, en especial aquellos orientados a la toma de decisiones, a la comunicación interna y a la resolución de conflictos.

En estos módulos se proveen conceptos, procedimientos y herramientas útiles para el propio aprendizaje de los técnicos facilitadores y, a su vez, para apoyar el trabajo formativo que estos realizan con pequeñas y medianas organizaciones de productores. Es por ello que este manual incluye dos anexos diferenciados, uno para cada tipo de actividades.

Módulo 1

Formas jurídicas y modalidades de asociación

En este módulo se reflexionará sobre los motivos por los cuales es importante elegir correctamente la forma asociativa que más conviene y sobre las dificultades para llevar esto a cabo. Luego se incluirá una descripción sintética de cada tipo de forma asociativa, que junto con la clasificación propuesta ayudará a orientar sobre el tema.

Por último, se listarán los distintos aspectos que deberán ser analizados con los productores al decidir sobre la forma asociativa más adecuada al contexto, tales como sus características, los niveles de confianza existente entre ellos, los recursos disponibles y los objetivos que se proponen. Se sugiere presentar el tema con el esquema incluido en el recuadro 2, adaptado a la legislación del país.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Luego de abordar este manual, el equipo facilitador será capaz de:

- Identificar las principales formas jurídicas y las modalidades informales de asociación que existen, así como los criterios que deberían tener en cuenta los productores al elegir la forma más adecuada para su situación y objetivos.

Unidad 1.1 Por qué es importante elegir la forma jurídica adecuada de una organización

La variedad y el tipo de asociaciones que se pueden constituir varían según la legislación de cada país. Sin embargo, con algunas variaciones, hay varios tipos de sociedades que se repiten en casi todos ellos.



¿Qué forma jurídica conviene?

Tome nota...



Se deberá pedir especial atención para discutir el tema antes de tomar una decisión. Tampoco se deberá proponer tratar un determinado tema, sino que este debe surgir como una demanda de los propios productores, cuando la evolución del grupo haya madurado, a tal punto de que formalizarse sea una necesidad sentida. El rol del equipo facilitador es traducir lo que dicen los abogados, las leyes y los estatutos, de manera que los productores logren entenderlos.

Al pasar de la formulación a la ejecución de la estrategia, en el manual 4 se ha planteado la importancia de que la estructura legal de la agroempresa sea coherente con los objetivos estratégicos que se definan. Este es un tema clave para el futuro de la asociación, y también es un tema muy complejo, porque implica prestar mucha atención a una cantidad importante de cuestiones diferentes. Los abogados suelen recomendar que se lea bien “la letra pequeña” de los contratos, y de eso se trata... pero los productores rurales no están acostumbrados a leer mucho, y todo este mundo de estatutos, reglamentos, contratos, leyes e impuestos muchas veces les es ajeno, por lo que se les dificulta sostener la atención.

Por si esto no fuera suficiente, luego de prestar atención y considerar todas las variables en juego, suele ocurrir que ningún tipo de sociedad cumple con todas las expectativas o necesidades del grupo de productores. Y es posible que alguna –si bien sirve a los objetivos inmediatos– no será luego útil para los proyectos futuros, si la organización crece y se consolida.

Unidad 1.2 Descripción de las formas jurídicas más representativas

Si bien en los últimos años han aparecido en algunos países nuevas formas jurídicas simplificadas, en el recuadro 1 se describen brevemente las formas jurídicas más representativas y tradicionales, que se encuentran en la mayor parte de las legislaciones nacionales de América Latina y el Caribe.

Tome nota...



A medida que las asociaciones se van fortaleciendo, aumenta la cantidad de asociados, el volumen de operaciones y la cantidad de servicios y actividades, por lo que lo lógico sería cambiar la forma social. Por ejemplo, comenzar con una sociedad de hecho, luego conformar una asociación civil y, por último, una cooperativa o una sociedad comercial... pero disolver y constituir una sociedad implica costos, trámites y tiempo. Por lo tanto, es importante tomar una buena decisión.

Recuadro 1.
Descripción breve
de las formas
jurídicas más
representativas.

SOCIEDADES COMERCIALES (CON FINES DE LUCRO)

Sociedad de capital e industria: está integrada por dos tipos de socios, quienes aportan el trabajo (industriales) y quienes aportan el capital (capitalistas). Los últimos tienen responsabilidad subsidiaria, solidaria e ilimitada, mientras que los primeros solo sobre las ganancias que se generen.

Sociedad en comandita: es una sociedad en la que algunos socios tienen una responsabilidad limitada, mientras que otros socios tienen una responsabilidad ilimitada, estos últimos son los que dirigen la empresa y los otros solo hacen aportes en dinero, trabajo, tecnología, etc. y participan de las ganancias. Es “simple” cuando se establece por escritura y es más difícil salir o entrar en la sociedad (hay que hacer una nueva escritura), y es “por acciones” cuando el capital se aporta a través de acciones que se pueden vender o comprar de manera más sencilla y rápida.

SOCIEDADES COMERCIALES (CON FINES DE LUCRO)

Sociedad de responsabilidad limitada (SRL): en algunos países la cantidad máxima de socios es limitada. Se tiene que designar un gerente que puede ser uno de los socios. Los socios responden solo por el capital aportado. Por estatuto se puede definir que la cuota social no se pueda transferir a otro. Es un tipo de sociedad muy utilizado por empresas medianas.

Sociedad anónima (SA): se constituye sobre la base de acciones o partes. Los socios responden solo por las acciones suscriptas. Cuenta con órganos determinados por ley como el directorio, las asambleas y los síndicos. Su estructura es compleja y las acciones pueden ser vendidas, compradas o transferidas libremente. Son “abiertas”, aquellas que hacen oferta pública de sus acciones en la Bolsa, y son “cerradas” cuando las acciones no se transan en el mercado. Por lo general, es la forma jurídica elegida por las grandes empresas.

ASOCIACIONES SIN FINES DE LUCRO

Asociación civil: es una persona jurídica privada, constituida por un grupo de personas, los asociados, que se unen para realizar actividades que tienden al bien común: brindar asistencia técnica, proporcionar capacitación, organizar campañas para beneficiar a familias con problemas o a una escuela o un hospital, e incluso gestionar una escuela para los hijos de los productores. Estos servicios pueden destinarse a los propios socios o a la población en general. También se pueden brindar servicios que los productores necesitan de manera individual: compra de insumos para todos los asociados a menor precio, compra de un tractor único para labrar los campos de varios productores, instalación de un galpón de empaque o una cámara de frío para almacenar o acondicionar la producción.

Puede brindar servicios de apoyo a la comercialización (conseguir clientes para varios productores u organizar la logística) u ofrecer instalaciones y personal para que los productores industrialicen su producción. Pero luego, la comercialización y venta de los productos corre por cuenta de cada productor individual, ya que una asociación no puede vender productos de manera directa, a menos que el dinero luego no se distribuya entre los productores, sino que se destine a brindar mejores servicios. Hay ocasiones en que esta regla general no se cumple y durante un tiempo la asociación opera comercialmente funcionando en los hechos como precooperativa.

Cooperativa de servicios: está basada en el trabajo de sus asociados y la ayuda mutua con el objeto de organizar y prestar servicios a estos específicamente. A diferencia de las asociaciones, las cooperativas pueden comercializar productos y también procesarlos para agregarles valor y venderlos al mercado. En zonas rurales es común que se organicen cooperativas de servicios agropecuarios y también de electricidad, agua, seguros, consumo o crédito. Estas cooperativas pueden contratar personal en relación de dependencia, muchas veces familiares de algunos socios, lo que puede generar conflictos de intereses.

Cooperativa de trabajo: es un tipo particular de cooperativa en la que el servicio que le brinda al socio es, precisamente, el darle una fuente laboral. El modelo más conocido de cooperativa de trabajo rural es el de los kibutz en Israel, pero con ese modelo hay también algunas experiencias en países de América Latina. En este caso, la tierra es propiedad colectiva de la cooperativa y los trabajadores rurales son sus socios. Para ser socio es necesario trabajar en la cooperativa y no se puede trabajar en esta sin asociarse. No hay relación de dependencia.

Mutual: su objetivo se centra en la ayuda recíproca de sus asociados para enfrentar riesgos o contribuir a su bienestar a partir de contribuciones y ahorros de sus integrantes. Puede dar cobertura de seguros, otorgar préstamos, cubrir gastos excepcionales (un sepelio, o una enfermedad) o comprar insumos y mercadería para los asociados. A diferencia de las cooperativas de consumo, no pueden venderles a no asociados.

Fuentes: Baquero y Blanco, 2006; Elgue y Chiaradía, 2007; Lattuada, 2015; Yangosian et al., 2013; Reichert, 1997.

Cuando se pretende constituir legalmente una empresa es importante evaluar qué forma asociativa es la más conveniente. Para esto se recomienda contar con un abogado especializado en formas jurídicas para el sector rural y, además, tener en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

Recuadro 2.
Aspectos a tener en cuenta para decidir qué persona jurídica elegir.

CRITERIO	ALTERNATIVAS PARA DEFINIR QUÉ TIPO SOCIETARIO CONVIENE ELEGIR
¿Qué tan adecuado es el tipo de sociedad para los objetivos que se pretenden y las condiciones del mercado?, (por ejemplo: si se puede comercializar, si se podrán obtener subsidios o créditos, si la sociedad debe generar ganancias o solo brindar servicios a los productores, etc.).	Si solo se proponen comprar insumos, o comprar equipamiento para uso común, pueden optar por una asociación civil, pero si piensan en comercializar o industrializar, es mejor una cooperativa o una sociedad comercial. Si se necesita un crédito bancario importante, es mejor una SRL o una SA; si se piensa en obtener subsidios, quizás sea mejor una asociación civil, etc. Algunas sociedades, como las mutuales, solo pueden darles servicios a los socios.
¿Qué exigencias o limitaciones piden los organismos del Estado y las organizaciones de la cooperación internacional que ofrecen apoyo o subsidios a organizaciones de productores rurales para recibir dichas ayudas?	La oferta de apoyos y programas de promoción varía en el tiempo, pero es necesario considerar si hay alguna preferencia para brindar estos apoyos.
¿Qué poder de decisión tiene cada asociado?	Si todos tienen un voto o el poder en la toma de decisión, será proporcional al capital.
¿Quién asume la responsabilidad ante terceros? (en algunos países, los integrantes de la junta directiva son solidarios con la empresa con sus bienes, en caso de tener que afrontar riesgos, aunque la empresa sea de responsabilidad limitada).	Si los socios no tienen problemas en responder con sus bienes personales, podrán organizar una sociedad de hecho o una sociedad colectiva. Si la responsabilidad se debe limitar al capital de la sociedad, deberán optar por otras formas. Esto tendrá relación con el nivel de riesgo que implica la actividad a encarar en conjunto.
¿Con qué cantidad mínimo y/o máxima de socios se desea iniciar el negocio?	En algunos países, para constituir algunas sociedades se requiere un número mínimo de asociados, que suele ser entre 6 y 10 socios como mínimo para constituir una cooperativa. En algunos países hay límites para el número máximo de socios en las SRL: por ejemplo, 25 socios en Colombia, 50 en la Argentina.
¿Qué tan fácil debería ser poder salir o entrar como socio en la sociedad una vez constituida?	En las SA los cambios son sencillos: se venden o compran acciones. En las asociaciones (cooperativas, mutuales, asociaciones civiles), también es fácil: hay libros de asociados donde se registran los ingresos, las renunciaciones y las expulsiones. En las sociedades por contrato, hay que disolver el contrato y constituir una nueva sociedad.

CRITERIO	ALTERNATIVAS PARA DEFINIR QUÉ TIPO SOCIETARIO CONVIENE ELEGIR
¿Qué incompatibilidades no debería haber?	<p>En las cooperativas de servicios y en las asociaciones civiles, los empleados pueden ser asociados, pero no pueden integrar los órganos de conducción.</p> <p>En algunos países, los directivos de las asociaciones civiles no pueden cobrar honorarios por su función directiva, o están muy condicionados. Para no perder las exenciones impositivas, se suele diferenciar una comisión directiva con socios que no cobran y un director ejecutivo o un <i>staff</i> de gente contratada, que sí cobra por gestionar el día a día de la asociación civil, pero no son socios.</p>
¿Qué se puede hacer con los excedentes o ganancias?	<p>En las sociedades comerciales y en las cooperativas, los excedentes o ganancias pueden distribuirse entre los socios. En las primeras según el capital aportado, en las segundas según la cantidad proporcional de servicios que usó de la cooperativa (el que más servicios usó y pagó, recibirá más excedentes). En las asociaciones civiles no se distribuyen excedentes entre los asociados, deben aplicarse a nuevas actividades que permitan concretar el objetivo para el que se creó la asociación.</p>
¿Qué se lleva el que se va o es expulsado?	<p>En las asociaciones civiles, no se lleva nada. En las cooperativas, recupera el aporte en cuotas sociales más un interés limitado. En las SA, el socio que se va vende sus acciones. En las SRL, debe venderle su parte de la sociedad a otra persona y los socios que quedan tienen prioridad para comprar la parte del que se va.</p>
¿Qué debería ocurrir si un socio fallece?	<p>En las asociaciones y mutuales, los herederos no tienen derecho alguno. En las cooperativas reciben el valor de las cuotas aportadas. En las sociedades comerciales, heredan el capital pasando a ser socios.</p>
¿Qué debería ocurrir con el capital social si la sociedad se disuelve?	<p>En las asociaciones, el capital se le transfiere al Estado o a otra organización sin fines de lucro. En las sociedades comerciales se distribuye entre los socios una vez pagadas todas las deudas.</p>
¿A qué obligaciones laborales estará sujeta?	<p>Salvo en las cooperativas de trabajo, donde no hay relación laboral, en el resto de las sociedades y asociaciones, si se contratan trabajadores hay que ajustarse a la legislación laboral vigente, con el riesgo, si no se hace, de luego tener que afrontar juicios laborales.</p>
¿Qué tan fácil y rápido se podrá empezar a operar? (lo que implica constituir legalmente e inscribirla en los organismos que controlan actividades que tributan impuestos).	<p>Cada tipo de sociedad es regulada por diferentes organismos del Estado y varía la complejidad y cantidad de trámites que hay que hacer, las condiciones y la distancia al lugar donde se deben realizar los trámites de país en país. Incluso la normativa va cambiando en el tiempo. En algunos casos hay "estatutos tipo" que conviene respetar, en algunos países es posible iniciar el trámite por internet y enviar los papeles por correo, e inclusive seguir la marcha del trámite virtualmente.</p>

CRITERIO	ALTERNATIVAS PARA DEFINIR QUÉ TIPO SOCIETARIO CONVIENE ELEGIR
¿Qué gastos implica tramitar la persona jurídica y luego mantenerla?	Dentro de estos gastos están los honorarios del contador y del abogado, la rúbrica de los libros sociales, los balances que hay que elaborar y presentar, informes, etc.
¿Qué obligaciones fiscales (impuestos) se deberán afrontar?	En este tema cada país es bien diferente. Por lo general, las sociedades comerciales pagan impuestos a las rentas o a los ingresos brutos, mientras que las asociaciones, cooperativas y mutuales suelen estar exentas, pero en algunos países pagan impuestos como las empresas lucrativas, o se han sancionado impuestos particulares para estas organizaciones.
¿Cuál es el monto mínimo de capital social necesario que exige el Estado para empezar a operar, y/o cuánto de ese capital hay que depositar como garantía hasta obtener la persona jurídica?	Este aspecto es importante, si bien varía de país en país y se modifica a lo largo del tiempo, ya que si no existe la posibilidad de aportarlo posiblemente no pueda constituirse la entidad.
¿Qué tan viable es para los integrantes de la asociación a crear llegar a autogestionarse en un plazo razonable?	Esto es fundamental, para evitar que la organización dependa de la ayuda externa como condición necesaria para que la asociación continúe. Ver actividad 2 del anexo 2.

A1-2
Actividades 1-2

Qué persona jurídica es la más adecuada/Capacidad para garantizar la autogestión



Objetivo: Definir qué persona jurídica es la más adecuada en función de los criterios del recuadro 2 y de un diagnóstico de las capacidades existentes en los integrantes de la organización (o en sus familias y en el entorno cercano) para asumir las tareas de gestión necesarias.

Encontrará esta actividad en el anexo 2 de este manual.

Unidad 1.3 Otros tipos de asociaciones

Los modos anteriores se establecen entre productores que tienen relaciones de confianza y trabajan en conjunto de modo permanente o comparten objetivos de mediano o largo plazo. Sin embargo, hay formas asociativas más acotadas en el tiempo, con objetivos más restringidos o que se establecen frente a una situación puntual y transitoria. Estas distintas formas asociativas pueden tener nombres diferentes o variar en cuanto a sus características de país en país.

Estas formas provisorias o acotadas pueden ser buenas como primeras experiencias, para generar confianza. Algunas requieren una escritura o contrato formal, otras son de palabra, pero, en general, no se suelen inscribir o registrar en organismos de control. Algunos ejemplos de este tipo de asociación se mencionan en el recuadro 3.

Recuadro 3.
Formas asociativas
provisorias o
acotadas.

SOCIEDAD ACCIDENTAL O DE PARTICIPACIÓN

Son acuerdos que se hacen para realizar una o más operaciones específicas y transitorias, mediante aportes que realizan varios socios, pero a nombre personal de un socio gestor que representa al resto. Este tipo de sociedades contractuales suele ser utilizado, por ejemplo, para formalizar los *pool* de siembra y ganaderos. Un único productor es el que hace todos los trámites y registros y, de esa manera, se reducen los costos de la formalidad. Tiene que haber confianza entre los productores para que la sociedad se forme.

UNIÓN TRANSITORIA O TEMPORAL DE EMPRESAS (UTE)

Esta forma asociativa se utiliza cuando varios productores quieren juntarse para abastecer un mercado porque cada uno de manera individual no alcanza a sumar la cantidad de productos necesarios, o porque se necesitan distintos tipos de productos o servicios para completar la demanda que un solo productor no genera. Puede ser, por ejemplo, para presentarse a una licitación o compra de un organismo estatal (una escuela, una institución carcelaria o un hospital), o para venderle en conjunto a una empresa que necesita un lote mínimo de productos o una variedad de productos en un único acto de compra. Una vez concretada la venta o finalizado el trámite de la licitación, la unión se disuelve.

Las UTE no tienen personería jurídica, sino que cada productor mantiene su independencia y paga sus impuestos de manera independiente. No tienen capital propio y tampoco hacen compras o tienen equipos o infraestructura en común.

Para tomar las decisiones se forma una junta donde participan los distintos productores o sus representantes. Se firma un contrato donde se estipula el objeto, la duración, el nombre de la Unión, el domicilio legal, los datos de los integrantes y a qué se compromete cada uno. Pueden reunirse productores individuales o sumar también alguna empresa formalizada a la UTE.

Se pueden constituir UTE para hacer una obra, brindar un servicio o suministrar productos. Más allá de las obligaciones de cada socio, la UTE puede también contratar personal propio, pero no paga impuestos, ya que en sí no obtiene ganancias, sino que son los socios quienes obtienen las ganancias a título individual.

CONTRATOS O ASOCIACIONES DE COLABORACIÓN EMPRESARIAL (ACE)

Son muy similares a las UTE, pero no implican compromisos con terceros, sino que se utilizan cuando dos o más productores quieren aprovechar o intercambiar bienes o servicios que ya tienen o que se proponen comprar en conjunto. Por ejemplo: la compra de un tractor entre algunos productores, o un galpón de acopio.

También puede ocurrir que cada productor puede aportar un recurso diferente que ya tenga y que infrutilice: uno aporta una parte de su galpón a un vecino y el otro aporta su tractor.

La formalización del contrato simplemente sirve para definir las modalidades, los tiempos, las cantidades que cada uno va a usar, y que eso quede registrado para evitar discusiones posteriores, especialmente cuando los aportes no son simultáneos (uno debe aportar algo para la etapa de siembra y el otro para la cosecha, por ejemplo).

CONSORCIOS

Bajo esta palabra funcionan asociaciones de productores de distintas características. En general, tienen un objetivo único, que puede ser comercial y/o productivo. Por ejemplo: adquirir, aplicar o desarrollar una tecnología, o comprar insumos entre varios y/o vender o exportar juntos productos de varios productores. Pero también pueden formarse consorcios que brinden servicios. Por ejemplo: para la conservación de los recursos naturales, para electrificar o mejorar las comunicaciones en una zona rural, para la lucha contra incendios rurales, o contra las plagas de la agricultura y ganadería, para instalar sistemas de riego, mejorar los caminos o construir viviendas rurales.

Son más simples que las cooperativas y pueden estar integrados tanto por personas físicas como por personas jurídicas de distinto tipo. A diferencia de otras formas jurídicas, no es necesario registrarlos formalmente. Cada parte sigue manteniendo su independencia.

CONSORCIOS

En el caso de los consorcios de venta o exportación, los integrantes no están comprometidos a vender toda su producción a través del consorcio, como sucede con las cooperativas. Los acuerdos no se formalizan en un contrato legal. A veces son de palabra, otras veces se escriben y se firman, pero como registro entre las partes.

En algunas regiones las autoridades locales abren registros para los consorcios, más con la idea de promoverlos y apoyarlos que de ejercer un control sobre ellos (ver, por ejemplo, la Ley de Promoción de Consorcios de la provincia de La Pampa, Argentina, disponible en <https://goo.gl/VNp2f9>).

Hay otras formas que duran algo más en el tiempo:

SOCIEDADES COLECTIVAS

Son similares a las anteriores. También son sociedades de personas. Se mantiene la responsabilidad de cada socio con sus bienes personales, pero tienen un nivel de formalidad mayor, ya que se constituyen por escritura pública, si bien pueden no registrarse en ningún organismo oficial.

En el contrato se designan a las personas que pueden tomar decisiones y firmar compromisos ante terceros y el criterio que se tendrá para distribuir las ganancias.

Un socio no le puede vender o transferir su parte a un tercero sin tener el acuerdo del resto de los socios. Tampoco puede integrar otra sociedad de hecho o colectiva ni competir de manera individual con la sociedad que integra. Es usada frecuentemente para empresas familiares.

SOCIEDADES DE HECHO

La mayoría de las formas asociativas que hay en el agro están formadas por productores que aportan capital, recursos o trabajo y hacen acuerdos de palabra. Por eso, son sociedades de hecho, ya que no tienen un contrato escrito. Su personería jurídica es precaria y limitada.

Son sociedades de personas, no de capital. Cada persona es responsable con sus bienes personales por los compromisos que adquiere la sociedad en su conjunto con terceros (empleados, clientes o consumidores, proveedores, transportistas). Esto tiene sus riesgos, ya que al no haber un contrato firmado y no existir un consejo de administración, una comisión directiva o una junta de accionistas, cada socio puede tomar decisiones en representación de todos. Por esta razón hay muy pocas sociedades de hecho con más de tres o cuatro socios.

La gran ventaja es que son fáciles de constituir e implican pocos gastos. Aunque no tienen un estatuto formal ni deben presentar balances, se recomienda escribir un reglamento claro y específico sobre qué va a aportar y qué va a obtener cada socio y llevar las cuentas de manera transparente para todos los socios.

Aunque no tengan persona jurídica, por lo general pueden registrarse en la oficina de impuestos y pueden facturar. Pero tiene limitaciones para actuar: no se pueden ir socios o incorporar nuevos socios (en ese caso hay que armar una nueva sociedad), no reciben subsidios del estado ni créditos del sistema bancario, etc. Las redes empresariales suelen ser sociedades de hecho.

Unidad 1.4 Lo que dice la norma y lo que ocurre en la realidad

Estos seis ejemplos de formas jurídicas son representativos de una tendencia necesaria pero muy incipiente y acotada, orientada a ampliar las alternativas disponibles para asociarse y a simplificar los trámites para acceder a la formalidad. Enfrentar el papeleo, entender la normativa, pensar con anticipación en las consecuencias que pueda tener cada tipo legal, costear los trámites necesarios y juntar la documentación son grandes escollos para los productores pequeños y medianos; por lo tanto, los facilitadores deben ayudarles a conseguir asesoramiento y tomar una buena decisión.

Existen en algunos países ejemplos de nuevas formas jurídicas que fueron pensadas para su uso por un sector determinado, pero luego son implementadas por productores rurales, quienes las adaptan para sus propios objetivos empresariales:

- ▶ Las empresas asociativas de trabajo en Colombia debían producir u ofrecer servicios de consumo familiar, ya que no se pensaban como parte de una cadena productiva, sino en escala reducida. Sin embargo, en algunos casos han terminado convertidas en proveedoras de insumos a empresas alimenticias.

- ▶ Las sociedades anónimas laborales en Costa Rica fueron pensadas para privatizar áreas de empresas públicas, pero finalmente también han terminado siendo usadas como una forma asociativa en zonas rurales.

Así, se puede proponer utilizar una figura legal más sencilla o más práctica para determinada situación, pero modificando el espíritu con que ese tipo de sociedad suele pensarse en la sociedad.

Otro ejemplo es cuando una empresa familiar se transforma en sociedad anónima, pero cada hijo tiene la misma cantidad de acciones. El objetivo práctico es diferenciar el capital de la sociedad del patrimonio personal de los socios, para que en el caso de quiebra cada integrante del grupo familiar tenga sus bienes a resguardo y solamente se ponga en riesgo el capital de la empresa. En este caso, en la realidad, la empresa opera como una cooperativa familiar, porque cada socio tiene el mismo peso, si bien cada uno podría, en el mediano o largo plazo, comprarles acciones a otros socios y aumentar su cuota de poder. Y esto puede ocurrir también entre varios productores que integran una SA con un poder igualitario, al tener cada uno la misma cantidad de acciones, y que se comprometen a no vender acciones a terceros sin el consentimiento de los demás.

Tome nota...



Tener en cuenta que lo que dice el marco jurídico es importante, porque en caso de conflicto es lo que va a tomar en cuenta una autoridad gubernamental para resolver a favor de unos o de otros (tanto si el conflicto es entre socios, como si es entre el grupo y otros actores como proveedores, consumidores, competidores, etc.). Sin embargo, una cosa es la forma jurídica y otra distinta la lógica con que se opera. Lo ideal es que ambas coincidan, pero es posible que por el costo de los trámites, la carencia del capital inicial que se debe disponer, dificultades operativas para llegar a las oficinas estatales o por no poder disponer del tiempo necesario que lleva gestionarla, se decida la forma jurídica posible y no la ideal, pero con acuerdos entre los socios basados en la confianza.

Unidad 1.5 Asociativismo sin una forma jurídica

Otra alternativa, si el movimiento económico no resulta significativo y existe confianza entre los socios o si el volumen de negocio es pequeño, es que cada operación se haga a nombre de alguno (o varios) de los productores, hasta que se llegue a una

masa crítica que justifique tramitar una persona jurídica independiente, basándose en lo que se vio que ocurre con las sociedades accidentales. De esta manera el monto de las sucesivas operaciones conjuntas no impacta solo en un único productor, lo que seguramente lo pondría en la mira de la agencia de recaudación de impuestos.

Estos acuerdos, y los que ya se han nombrado, son absolutamente legales y legítimos y se basan en la libertad que tienen las personas para establecerlos entre ellas.

Es diferente cuando se forman cooperativas a partir de la iniciativa de una o unas pocas personas, que en la práctica no funcionan de manera cooperativa, sino que esos pocos toman todas las decisiones aprovechándose de los beneficios fiscales que tienen las cooperativas.

Módulo 2

Elementos de la cultura organizacional

En este módulo se reflexionará sobre la noción de **cultura organizacional**, a fin de entender su influencia en las actitudes y prácticas de los miembros de una organización. Es importante que los miembros del equipo facilitador comprendan por qué a esos procesos se los denomina “culturales”, ya que esta noción –aplicada a la organización– permite identificar pautas que, de otro modo, pueden permanecer ocultas.

Seguidamente, se aborda el análisis de códigos y referentes que son principios orientadores del desarrollo de las organizaciones que condicionan el comportamiento y la participación de los distintos miembros de la organización. Además, se revisan los distintos grados de participación posible y las formas de incrementarla para tender hacia la autogestión de la organización, es decir, el nivel de mayor implicación y compromiso de los asociados.

Unidad 2.1 La cultura organizacional

La generación de confianza entre los integrantes tiene relación directa con la cultura de la organización con la que se trabaja. Se empezará por definir qué es “cultura”:

Se pueden distinguir tres aspectos que componen una cultura:

- ▶ la organización: el sistema de toma de decisiones, las instituciones, las normas, los roles y las funciones;
- ▶ la forma en que se produce: los objetivos, los fines, las máquinas, la infraestructura, la tecnología, los resultados esperados, y

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Luego de abordar este manual, el equipo facilitador será capaz de identificar los distintos aspectos que conforman la cultura organizacional y el modo en que esta condiciona los comportamientos de los participantes, lo cual incluye conocer la existencia de diferentes estilos de liderazgo, identificar conflictos habituales en organizaciones de productores y conocer herramientas para intervenir en dichos conflictos, en particular, las estrategias de comunicación interna.

Tome nota...



Cultura es el conjunto de normas, comportamientos y sistemas generados en un grupo humano (una comunidad, una organización, una empresa) que son considerados como válidos para relacionarse entre las personas que conforman dicha organización.

- ▶ las creencias: los valores, las explicaciones, los mitos y las ideas sobre lo que ocurre.

Los antropólogos culturales se dedican a investigar cómo se dan estos tres aspectos (la organización social, la forma en que se produce y las creencias) en otras culturas, tratando de entender el modo en que estos organizan el sentido que la gente da a su vida, el modo de entender lo que ocurre en el mundo y la construcción de una filosofía de vida. Así, el trabajo más típico de un antropólogo consiste en viajar a una comunidad aborígen o rural, quedarse a vivir durante algún tiempo, registrar cómo se dan estos aspectos a nivel local y describirlos.



Foto 1. El antropólogo W. Malinowski en las Islas Trobriand, en 1918. Foto: Billy Hancock.

De esta forma podrán encontrarse con formas de organización de la sociedad y de las familias muy diferentes: comunidades donde la autoridad la tiene un consejo de ancianos, el chamán de la tribu o una casta inamovible. También se encontrarán formas de producción distinta: culturas nómades basadas en la recolección y el pastoreo, o culturas sedentarias basadas en el cultivo que acumulan bienes para intercambiar. Los avances tecnológicos cambian las formas de producir, ahorran trabajo humano y aumentan la productividad. También habrá diferencias entre los roles del hombre y la mujer y entre

personas de diferentes edades. El sistema de creencias, seguramente, tendrá relación con los dos aspectos anteriores: las fuerzas de la naturaleza, los dioses, el destino, la muerte y la posibilidad de ascender en la escala social son interpretados y explicados de diferentes maneras en cada cultura.

Para que se vean los resultados de analizar una cultura organizacional, se mostrarán los hallazgos de un antropólogo que visitó una organización de productores asociados para poner en marcha una feria de venta directa en la ciudad más cercana, para analizar sus formas de organización y producción y las creencias que hay detrás. Se incluyen algunas de sus reflexiones y anotaciones sobre lo que vio. Todos los miembros del equipo facilitador tendrán que hacer de antropólogos culturales y describir culturas organizacionales.

Recuadro 4. Análisis de la cultura organizacional de una asociación de productores que organiza una feria con apoyo de un equipo técnico de extensionistas.

	Explícitos: promover las ventas de productores rurales.
Objetivos	Reales: además del anterior, formalizar a los productores, controlar la calidad de los alimentos que producen, enseñar principios de gestión cooperativa, facilitar el vínculo periódico para capacitar en técnicas de producción y manipulación de alimentos, generar redes de confianza, ayudar a las familias a resolver otros problemas (de acceso a la salud, a la educación, al sistema de la previsión social).
Sistema de toma de decisiones	Existe la comisión de feria, integrada por siete productores. Los técnicos extensionistas y un grupo de asociados objetan algunas de las decisiones que toma esa comisión, las cuales se revisan en asamblea. Los técnicos tienen peso en las decisiones, recopilan información y la transfieren a los productores para que ellos tomen las decisiones. En algunos casos, cuando los productores quieren tomar decisiones diferentes a las que proponen los técnicos, argumentan en contra basándose en criterios de justicia, igualdad, inclusión social, libertad de acceso a la feria, normativa existente, etc.

<p>Normas explícitas e implícitas</p>	<p>Los Códigos Civil y Comercial, la ley de cooperativas, las normativas de los organismos de control alimentario, las normativas de los organismos técnicos que apoyan a los productores, el estatuto de la organización y el reglamento de la feria.</p> <p>Hay una tensión entre los técnicos y los productores en cuanto al cumplimiento de las normas. Entre los productores mismos hay una tensión entre quienes están muy implicados en la gestión de la organización y quieren aplicar a rajatabla el reglamento que discutieron y aprobaron entre todos, y quienes tienen actitudes más egoístas, no van a las reuniones y especulan con ganar lo más posible.</p> <p>Por ejemplo, los productores deben pagar un porcentaje de las ventas a la organización para sostener la logística de la feria y hay algunos que no informan las ventas reales. También tienen que colaborar con la instalación o la limpieza de la feria e inventan excusas para llegar tarde e irse temprano evitando aportar esa colaboración, o faltan sin avisar, quedando su puesto vacío. Hay tensiones por los criterios para aceptar que ingresen nuevos feriantes. Estos conflictos se han trabajado en asamblea y se ha cambiado el reglamento para ajustarlo a lo que va sucediendo.</p>
<p>Roles y funciones de diverso tipo</p>	<p>Por una parte, los técnicos se distribuyeron funciones diversas: una comunicadora tiene a cargo la difusión de la feria, saca fotos, las publica en <i>facebook</i>, hace envíos masivos de un boletín. Otro técnico organiza la logística para llevar los tablones y toldos, para lo cual cuenta con tres empleados de maestranza del organismo técnico. Dos técnicos hacen control bromatológico.</p> <p>Otros técnicos se encargan de recibir pedidos de nuevos productores que quieren participar de la feria, analizar la documentación que presentan y elevar informes técnicos a la comisión.</p> <p>Entre los productores, el grupo de la comisión se encarga de analizar estos informes, durante la feria controlan que no se vendan productos que no correspondan o que se intermedie (todos los productos deben ser producidos por los mismos productores). La tesorera se encarga de cobrar el canon fijado para participar y solventar los gastos de la feria (baños químicos, limpieza, bolsas, material publicitario).</p> <p>Tres productores designados por el resto se encargan de coordinar los acuerdos de precios y de garantizar luego que esos precios se mantengan durante la feria.</p> <p>Un grupo de productores se encarga de la instalación y otro de desarmar y limpiar el predio; estos roles van rotando de sesión en sesión de la feria.</p>
<p>Subgrupos, atributos de cada uno</p>	<p>La principal división en subgrupos se da entre productores, por un lado, y técnicos, por el otro.</p> <p>Entre los productores se distinguen el grupo de los muy comprometidos (casi todos están en la comisión), el de los colaboradores para actividades específicas o eventuales y el de los "oportunistas".</p> <p>Por otra parte, existe el grupo de los productores que venden mucho y a buen precio y hacen una buena diferencia y, por otro lado, el grupo de los artesanos que venden manualidades y artesanías en la feria, quienes suelen vender muy poco y no llevan mucha mercadería, porque no tienen capacidad de producción.</p> <p>También hay subgrupos por nivel socioeconómico y por nivel educativo.</p>

<p>Criterios de inclusión y exclusión</p>	<p>Se han definido criterios de exclusión para participar como expositor en la feria: los participantes deben ser agricultores familiares o procesadores de materia prima producida por agricultores familiares.</p> <p>El reglamento limita la cantidad de productores del mismo rubro dentro de la feria, priorizando la antigüedad como criterio para participar.</p> <p>Debido a que algunos productores mienten sobre sus ventas para reducir el monto del canon que deben dejar en la organización, se fijó un monto fijo y único para todos los productores, pero eso implicaba excluir a los que menos venden, que no podrían pagar dicho canon.</p> <p>Finalmente, se fijaron tres criterios diferentes para el pago del canon, según volumen de ventas.</p>
<p>Derechos y obligaciones</p>	<p>Derechos: participar de la feria, participar de la comisión directiva y de asambleas, tomar decisiones en esos ámbitos, recibir capacitación en buenas prácticas de manufactura y contar con ayuda para hacer los trámites de formalización, poder facturar, cobrar una jubilación, etc.</p> <p>Obligaciones: participar en las reuniones de la asamblea, como mínimo; aportar un canon cada vez que se organiza la feria; participar del armado o del desarmado y limpieza de la feria de forma rotativa; formalizarse y obtener los permisos que sean necesarios para vender alimentos de manera legal.</p>
<p>Tecnología</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Tablones, caballetes, <i>gazebos</i> desarmables. ▶ Equipo de sonido y micrófono. ▶ Uso de listas de <i>whatsapp</i> para comunicación interna. ▶ Libro de actas. ▶ Balanza.
<p>Criterios de evaluación de desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Volumen de ventas. ▶ Cantidad de productores que participan. ▶ Variedad de rubros y productos en venta. ▶ Calidad de los productos. ▶ Avances en los procesos de formalización y aprobación de certificaciones de los productos. ▶ Consolidación del grupo de productores, implicación y participación de los productores en las reuniones.
<p>Sistemas de capacitación interna</p>	<p>Se desarrollan capacitaciones periódicas en diferentes temas, sea generales para todos los productores o específicas para algún rubro, sobre costos, sistemas de mejora de la producción, aspectos legales, asociativismo, etc.</p>
<p>Criterios de remuneración del trabajo</p>	<p>La remuneración depende de las ventas de cada productor.</p>

Valores explícitos e implícitos	<p>La venta directa del productor al consumidor aumenta los ingresos del primero, y el segundo logra comprar más barato, al eliminarse el intermediario. Esto es un acto de justicia que democratiza las relaciones económicas.</p> <p>Además, la relación directa del productor con el consumidor permite conocer de manera directa las necesidades y los valores de este, lo que posibilita ajustar la oferta a la demanda y mejorar la calidad de los productos.</p> <p>La compra de productos elaborados sin conservantes ni agregados químicos mejora la alimentación de la población.</p> <p>Se tienen en cuenta criterios de justicia entre los productores feriantes, instrumentando mecanismos para ayudar a los más débiles.</p>
Mitos fundantes	<p>Los agricultores familiares dependen de los intermediarios para vender y es conveniente que puedan organizar canales de venta directa con los consumidores y organizarse como sector para gestionar apoyos, créditos y crecer como sector.</p>
Explicaciones sobre lo que ocurre	<p>Algunos productores son muy individualistas. La orientación de la sociedad es hacia la competencia y el éxito individual y no hacia la solidaridad y la cooperación. La pobreza condiciona mucho la posibilidad de tener actitudes altruistas. Hay gente que complica los vínculos y otros que juegan el papel de víctima. Es difícil asumir el rol de aplicar la ley generada por todos cuando algunos no la quieren cumplir.</p>
Expectativas y visión sobre el futuro	<p>Los técnicos quieren que los productores autogestionen el desarrollo de la feria sin necesidad de apoyo. Sin embargo, no les llegan a tener absoluta confianza a los criterios de los productores para resolver diversos aspectos de esa gestión, como realizar los trámites en la municipalidad para el corte de calle, el control bromatológico de los productos, el mantenimiento de acuerdos internos, la administración de conflictos y la comunicación coherente. Los técnicos también pretenden que los productores se institucionalicen como cooperativa o asociación formal, que logren facturar como organización y que realicen la feria con mayor frecuencia.</p> <p>Los productores, por su parte, no quieren que los técnicos les transfieran responsabilidades, no saben qué implica formalizar la asociación pero intuyen que no tiene mucho sentido y no quieren aumentar la frecuencia de la feria porque no tienen capacidad para producir más. No ven la feria como un espacio para vender en ella, sino más bien como un canal publicitario para hacer clientes que luego compran de manera directa.</p>
Prácticas rituales	<p>Principalmente, el armado y desarmado de la feria funciona como una práctica ritual. El grupo tiene dificultades para construir una identidad como tal. Se han realizado algunos encuentros con juegos participativos para cohesionar el grupo. Los técnicos no prestan mucha atención a estos aspectos vinculares.</p>
Valores estéticos	<p>Se presta mucha atención a la presentación de la feria, a la limpieza y a la comunicación. Todos los puestos tienen los mismos colores para los <i>gazebo</i>s y manteles. El logotipo de la feria aparece en todos los delantales y ropa de los feriantes. Se sostiene una imagen coherente y fácil de identificar, muy atractiva. Sin embargo, la preocupación por los valores estéticos está más en la comunicadora del organismo de apoyo que en los mismos productores.</p>

A1
Actividad 1

Describiendo culturas organizacionales

Objetivo: Ejercitar el análisis objetivo de culturas organizacionales, para luego poder aplicarlo a la organización con la que se trabaja.



Encontrará esta actividad en el anexo 1 de este manual.

Entender la cultura organizacional es importante, porque puede brindar claves para interpretar por qué sucede lo que sucede dentro de la organización: por qué se han elegido determinados líderes, cuáles son los valores que cohesionan el grupo, cuáles son las creencias que hay detrás de las tomas de decisiones, qué cosas no se pueden proponer ya que confrontarán con el sistema de valores del grupo, cómo hay que proponerlas para que no sean rechazadas o cómo se medirá el éxito de esas acciones, por dar algunos ejemplos. También servirá para tener en claro, en el trabajo del equipo facilitador, cuáles aspectos de esa cultura dificultarán la competitividad de la organización o su posible articulación con otros actores de la cadena.

Unidad 2.2 La construcción de la confianza

La confianza es un atributo simbólico, intangible, que cada persona les adjudica a otras. Una vez que se pierde la confianza, es muy difícil recuperarla.

La confianza entre los integrantes de una organización es fundamental y en esto se basa lo que en derecho se conoce como “afecto societario”. La pérdida de confianza es la principal causa de fracaso de las experiencias asociativas entre productores rurales.

Los acopiadores lo conocen muy bien y también saben que si los productores se organizan pueden perder su principal fuente de ingresos.

ESTUDIO DE CASO

1 La dinámica de la relación entre acopiadores y productores asociados

En un estudio etnográfico realizado con productores cabriteros en la pampa argentina durante varios años, se pudo mostrar el proceso de conformación y posterior destrucción del tejido asociativo en función de los precios ofertados por acopiadores y por la cooperativa.

Cuando los precios ofrecidos por los intermediarios eran bajos, el proceso asociativo se fortalecía, porque la cooperativa lograba obtener precios más altos al ofrecer volumen de producto

a mayoristas, acortando la cadena de intermediación. Los intermediarios reaccionaban ofreciendo al año siguiente precios mejores que los de la cooperativa, incluso a pérdida o con márgenes muy inferiores. Los productores menos comprometidos con la cooperativa terminaban priorizando la ganancia de corto plazo y le vendían parte de la producción al acopiador, mintiendo en la cooperativa, al dar razones de por qué había tenido ese año menos piezas para entregar que las previstas.

Esto tenía un efecto negativo para la cooperativa, ya que no lograba completar el cupo prometido a los mayoristas y perdía la venta, o debía renegociar el precio, achicándose la ventaja anterior que lograba obtener. Luego de este fracaso comercial, los productores se dispersaban y ahora visualizaban que la alternativa asociativa era un fracaso pero, además, quedaban una desconfianza y un resentimiento instalados por años. Tenían que pasar al menos de seis a siete años para que pudiera volverse a plantear la idea cooperativa.

En el estudio aparecían, también, otros fac-

tores intangibles que incidían en el cambio de actitud frente a la cooperativa, como la despersonalización de la relación comercial. Para los productores cabriteros la relación personalizada con el intermediario generaba diversos beneficios secundarios, pero también era la culminación de un año de trabajo y los halagos recibidos sobre la calidad de la hacienda eran un estímulo a su autoestima. Se podría decir que trabajaban todo el año para compartir ese momento de negociación, que con la cooperativa era transferido al responsable comercial o al presidente de la cooperativa.

Para poder visualizar esta dinámica, se propone desarrollar la siguiente actividad con los productores. Luego, se puede leer el caso y compartir experiencias que hayan tenido sobre esta dinámica.

A3

Actividad 3

El juego de los porotos (frijoles)

Objetivo: Que los participantes aprendan, a través de las jugadas, que da mejores resultados cooperar a largo plazo, aunque la ganancia se incrementa lentamente, que competir tratando de ganar lo más posible en el corto plazo. Tiene relación con competencias diversas (trabajo en equipo, negociación, habilidades para relacionarse socialmente, generación de redes), pero también con competencias técnicas relacionadas con estrategias asociativas para comercializar o producir.

Encontrará esta actividad en el anexo 2 de este manual.

Una de las formas de evaluar el grado de confianza que hay en la organización es analizar el grado de participación y los aportes que los asociados hacen a la organización. Si los asociados sienten desconfianza, serán reticentes a aportar y participar de las reuniones y actividades que se proponen.

Se retomará este tema al analizar la participación en las organizaciones.

Unidad 2.3 Referentes, rituales y códigos comunes en los grupos

Para formar una organización, en primer lugar es necesario que exista un grupo que la promueva. Se define a un **grupo** como a un conjunto de individuos (más de dos, obviamente) que comparten:

Tome nota...

Uno de los principales modos de generar confianza es comunicando con transparencia los ingresos y los gastos que tiene la organización y respetando las decisiones económicas que se toman entre todos. Y no solamente hay que informar, sino que la información tiene que ser comprensible. No sirve de nada enviar una copia del balance tal como lo deben organizar los contadores, porque a los productores eso les resulta incomprensible. Como facilitador/a se puede acompañar a la organización elaborando gráficos e ideando estrategias para exponer la información contable, de forma que sea comprensible y transparente: que todos sepan, por ejemplo, quiénes han hecho aportes, quiénes han pagado cuotas y quiénes deben, cuánto arrojaron las ventas y cuáles son los costos.

- ▶ una historia;
- ▶ códigos propios compartidos;
- ▶ algo en común (de lo cual se sienten parte);
- ▶ interacciones frecuentes;
- ▶ actividades, e
- ▶ intereses y objetivos conjuntos.

En un grupo, la historia o el tiempo compartido son importantes porque van generando lo que se llama **referentes** comunes. Un referente es un símbolo que representa al grupo, que todos conocen y comparten y sienten como algo propio, algo que puede marcar su identidad como integrante del grupo. Puede ser una canción, una imagen, una anécdota o un hecho que quedó grabado en la memoria de todos.

Los referentes, que se acumulan con la historia, van construyendo un relato con hechos importantes que todos los integrantes del grupo recuerdan y que se van relacionando entre sí. Así, por ejemplo, un grupo puede tener como referente “la vez que se inundó la cooperativa y todos colaboramos para sacar las cosas y que no se arruinaran” (esto fue un hecho importante que quedó grabado) que, a su vez, puede relacionarse con una anécdota que ocurrió antes, durante o después de ese hecho (“cuando terminamos de sacar todo y lo habíamos puesto arriba de aquella cuesta, justo abrieron el dique y toda el agua de la inundación escurrió en un santiamén”). Los referentes son símbolos, ya sea algo que sucedió o una imagen que quedó grabada.

Es importante comprender que los símbolos de este tipo sirven a los efectos de la comunicación. Precisamente, funcionan como elementos de cohesión, refuerzan la idea de que los participantes del grupo comparten cosas que los de afuera no entienden. En tanto exista un grupo, se van a generar referentes.

Para aprender más

Abc⁺

Puede encontrar las consignas e instrucciones en <http://bit.ly/2jjhPxo>.

Una forma de ayudar a generar una cultura grupal y consolidar la organización es proponer la realización de actividades que generen referentes comunes y significativos. Por ejemplo, una dramatización, en la que cambien los roles de los integrantes, o un juicio a partir de la técnica de Jurado 13, pueden servir para generar referentes comunes.

Los **códigos comunes** son las formas de hablar, de comportarse, de “ser en grupo” que se establecen entre los miembros. Se relacionan con la historia y los referentes grupales porque, a través del tiempo compartido y de las imágenes que se van generando, se establecen códigos comunes.

Estos códigos pueden ser normas o pueden ser simplemente modos o pautas sobre cómo hacer las cosas. Por ejemplo, puede ser que un grupo tenga como norma explícita y acordada entre todos que hay que empezar las reuniones puntualmente y además que, como resultado de la historia compartida, se haya generado un código implícito: cuando se termina la reunión todos se quedan tomando café un rato más. Esta última parte –tomar café–no es una norma, ya que no es algo obligatorio y si se transgrede no tiene como consecuencia una sanción. Pero puede ser una parte muy importante de la

vida de un grupo, porque se fue estableciendo como costumbre, porque tiene un valor afectivo o emocional muy alto, porque en ese momento también se comparte mucha información importante y porque se transforma en algo esperado, deseado y compartido.

Otro ejemplo puede ser una forma de hablar específica: quizás en algún grupo se haya hecho costumbre dirigirse a cada uno con sobrenombres cariñosos o humorísticos, o se van inventando palabras y frases relacionadas con anécdotas y situaciones graciosas. Esta historia y estos códigos comunes hacen que los integrantes de un grupo se sientan parte de algo distinto. Los integrantes del grupo los sobreentienden, pero para un ajeno pueden resultar totalmente incomprensibles, porque no tienen las claves para entenderlos.

El equipo facilitador debe conocer esos códigos comunes para integrarse al grupo y ayudar a construir nuevos referentes y códigos comunes si el grupo no los tiene. Como tienen carácter simbólico y, por lo tanto, se relacionan con aspectos racionales, pero también emocionales, los referentes pueden convertirse en herramientas útiles en el proceso de comunicación comunitaria.

A2

Actividad 2

Referentes y códigos grupales

Objetivo: Practicar la identificación de referentes y códigos grupales.

Encontrará esta actividad en el anexo 1 de este manual.

Unidad 2.4 Reglas y reglamentos

Mientras que los códigos y referentes comunes son simbólicos, las reglas y los reglamentos formalizados son concretos: regulan las conductas de los participantes.

Según el filósofo francés Cornelius Castoriadis, lo que diferencia al ser humano del resto de los animales no es tanto la posibilidad de caminar erguido o de tener el pulgar oponible, sino la posibilidad de imaginar cosas que hoy no existen, desde objetos hasta formas de organizar la sociedad, otros mundos posibles... y luego construirlos. Siguiendo esta idea, propone que cualquier grupo que tenga la autonomía suficiente como para construir su propia ley interna puede generar reglas y regulaciones nuevas, originales, no pensadas antes, y llevarlas a la práctica. Luego puede reflexionar sobre los resultados y, si es necesario, volver a modificar esas reglas.

El institucionalismo plantea que todas las instituciones viven una tensión entre dos polos opuestos: lo instituido y lo instituyente. Lo **instituido** está representado por las

Tome nota...

El ejercicio anterior es útil no solo para facilitar la integración con el grupo de productores y para comprender mejor el funcionamiento del grupo con el que se va a trabajar. También sirve para lograr una suerte de alejamiento, un cuestionamiento del modo en que hoy funcionan las cosas en la organización. En algunos casos, los códigos pueden también construirse a partir de la discriminación interna o externa, ya que una de las formas de lograr cohesión en los grupos es a través de la diferenciación: para integrar este grupo hay que tener tales y cuáles atributos (pertenencia política, étnica, lingüística, etc.) y los que no los tienen se quedan afuera. Y si esos atributos no son funcionales al objetivo de la organización, quizás sea necesario poder hacerle la pregunta al grupo: ¿no se tendrían que ampliar esos criterios para sumar masa crítica o para ser más competitivos?, ¿no servirían los conocimientos de las personas que hoy no son consideradas como posibles integrantes para mejorar lo que se hace?

normas, las leyes, las disposiciones actuales, explícitas e implícitas aceptadas como algo natural por todos los que integran una sociedad. Es el *statu quo*, lo que marca el sentido común de las personas que circulan por una institución, aunque muchas veces esas normas o acuerdos tácitos sean bastante absurdos.

Lo **instituyente** es la fuerza que intenta modificar las normas, por lo general, con el fin de impulsar un sentido de justicia o de lograr una mayor coherencia entre el modo en que la organización funciona y los objetivos que se propone. Los socios fundadores, que generaron la organización e instituyeron sus normas en un principio, frecuentemente representan lo instituido. Pero luego se incorpora gente que quiere cambiar el orden de las cosas.

Para usar una metáfora: una socia nueva de una organización propuso cambiar algunas normas, modificar el logotipo que creía poco atractivo, cambiar la ubicación de los muebles y equipos porque no permitían un flujo lógico de las tareas. Un viejo dirigente la increpa: “Pero... ¡usted quiere cambiar todo!”. Y ella le responde: “¡Ah! Para mí entrar en la organización es como una mudanza, y ahora tenemos que compartir el espacio... no iba a pensar que dejaría todos los cuadritos en el mismo lugar... si no, ¡no tengo dónde colgar los míos!”.

Muchas veces la gente acepta reglas absurdas por temor, y otras veces por costumbre o por miedo al cambio. Si las normas son injustas, seguramente se generará cada tanto un movimiento de resistencia para modificarlas: surgirá lo instituyente. Y allí actuarán las relaciones de poder, que definirán si las normas se modifican o no.

ESTUDIO DE CASO

2 Cambio de reglas en la feria de productores

Esta organización es la que se utilizó para describir la cultura organizacional en el recuadro 3.

La comisión directiva decidió establecer un canon de cien pesos que debía pagar cada productor para cubrir los costos fijos de la feria. No consideraron que algunos productores vendían muy poco, mientras que otros tenían buenas ganancias. Los primeros acusaron a los miembros de la comisión de arbitrarios. Uno de los integrantes renunció porque planteaba que tenían mandato para definir este tipo de resoluciones, y que discutir esas decisiones implicaba quitarle autoridad a la comisión. Se decidió citar a reunión y en la asamblea se dis-

cutieron cuatro problemas y sus soluciones posibles en subgrupos, entre ellas el canon a pagar. Finalmente, se resolvió una escala de tres niveles según las ventas: los que vendían menos de 500 pesos pagaban a voluntad; los que vendían de 500 a 1000 pesos pagaban el canon de 100 pesos y los que vendían más de 1000 pesos pagaban el monto equivalente al 10% de las ventas. Se decidió ponerlo a prueba en la siguiente edición de la feria y, después, evaluar los resultados. Hacer que los momentos instituyentes se vean como algo no muy complicado de alcanzar es algo positivo para fortalecer a las organizaciones.

Control social, estímulos y castigos para evitar el oportunismo

Dentro de las reglas que fija una organización, un problema central es el de lograr que todos los participantes realicen aportes equivalentes y respeten los acuerdos. La tendencia natural de la mayor parte de las organizaciones es imponer un régimen de sanciones para lograrlo.

Se muestra como ejemplo partes de un reglamento real de una organización, donde los productores asociados también se turnan para gestionar y atender los servicios que la asociación le brinda a todos:

Artículo 20: Teniendo en cuenta que la estructura jerárquica, división de trabajo, tareas, funciones, horario y demás obligaciones, como asimismo el régimen disciplinario que deben acatar, son los que los mismos asociados se dan, a los que libremente se sujetan, y que, cuando lo estimen conveniente, lo pueden cambiar, modificar por medio de los canales de manifestación de la voluntad social, donde todos tienen iguales derechos, **el asociado se obliga a cumplir todas las obligaciones que le resulten impuestas por la ley, el estatuto, este reglamento y las demás resoluciones que se dicten, las resoluciones de la asamblea y las del consejo de administración, así como las instrucciones de las distintas jerarquías.** En particular:

a) Mantener con los demás asociados y frente a terceros, vinculados o no a la organización, el mayor respeto y consideración y procurar que se preserven el orden interno, la solidaridad y la armonía entre los asociados.

b) Cumplir con los horarios, turnos y jornadas que se establezcan, con horas efectivamente trabajadas y registrar el ingreso y egreso, utilizando los medios que se dispongan a tal fin.

c) No faltar a las tareas sin causa justificada, acreditar las causas justificadas y aceptar que las inasistencias e incumplimientos de horarios, turnos y jornadas se descuenten del retiro mensual y la participación en el resultado de la organización y, en su caso, sean objeto de sanción disciplinaria.

d) Cumplir labores distintas a su tarea o función habitual, y cubrir guardias rotativas, si fuera necesario.

e) Comunicar con la antelación suficiente cuando por alguna razón no pueda asistir a una actividad o cubrir un rol del que se es responsable para que permita su reemplazo o directamente conseguir a otro asociado que quiera y pueda intercambiar el turno, para evitar situaciones de caos o improvisaciones o recargo de tareas en otros asociados, ya que el trabajo debe ser realizado.

f) Asistir a las reuniones y a los demás actos declarados de asistencia obligatoria, aceptando que las inasistencias o la impuntualidad, sean tratadas o sancionadas como los incumplimientos a las tareas habituales.

g) Cuidar los útiles, herramientas, máquinas y elementos de trabajo de la organización, particulares o asociados.

Tome nota...



En el momento de discutir las reglas, se sugiere proponer alicientes y estímulos para que los asociados se impliquen más, para que mejoren su productividad o la calidad de los productos que entregan para que la organización los procese o los comercialice, o para que incorporen tecnología. Estos premios pueden tener un carácter simbólico más que material. Los premios también pueden ser colectivos, es decir, premiar a un equipo de trabajo dentro de la organización o a productores que se asocien en algún proyecto, y así evitar las competencias individuales, que de algún modo contradicen el espíritu asociativo que se pretende promover.

En cuanto a las sanciones disciplinarias, el reglamento dice:

Artículo 33: El incumplimiento de los deberes y obligaciones, hará pasible al asociado de las sanciones siguientes: **a) apercibimiento; b) suspensión hasta 30 días; c) exclusión.**

Artículo 34: El responsable del sector, área, sección u oficina, según corresponda, elevará al consejo de administración un informe sumarísimo de la infracción cometida. Este informe tendrá carácter de comprobación, que solo podrá ser revocado por prueba fehaciente en contrario, la que será apreciada prudencialmente por aquel órgano. Los consejeros tienen iguales facultades que los responsables, pero no podrán aplicar sanciones individualmente.

Artículo 35: Ingresando al consejo de administración un informe, una denuncia de un asociado o de un tercero, el presidente o quien lo reemplace estatutariamente ordenará la instrucción de un sumario, designando al asociado que asumirá las funciones de instructor.

Siguen varios artículos que describen las instancias de un procedimiento parecido a un juicio que se realiza a partir del caso con un instructor, instancias de descargo, generación de pruebas, imputaciones, medidas ampliatorias, entre otros. Mientras se consuma el juicio, el presidente puede suspender hasta por 60 días al asociado *ad referendum* del consejo de administración. Podrán parecer reglas duras, pero como dice el comienzo del texto seleccionado: “esas leyes las definen los mismos asociados, a las que libremente se sujetan, y cuando lo estimen conveniente, la pueden cambiar en los espacios asamblearios”.

En pocas organizaciones estas reglamentaciones se cumplen en su totalidad. Los que quedan con la responsabilidad de controlar el cumplimiento de las normas suelen no animarse a exigirlo, no quieren parecer autoritarios y temen que los que no cumplen se ofendan o tomen represalias contra ellos.

Sin embargo, se podría argumentar que los autoritarios son los que no cumplen los acuerdos generados entre todos en la asamblea: de hecho, piensan que su cuota de poder individual es mayor al poder del colectivo y fuerzan la situación. Si no se aplica el reglamento, rápidamente se deslegitima y nadie lo cumple. Pero si se es muy rígido en la exigencia, es posible que algunos integrantes abandonen la organización. Se puede evaluar esto preguntando, precisamente, cuántos cumplen las reglas fijadas por el grupo.

¿Es el castigo la única opción? Es importante saber que hay organizaciones que desarrollan un sistema de premios, además de establecer castigos. Las empresas capitalistas saben bien que los estímulos son tan importantes como los castigos para modelar la subjetividad de sus empleados.

En caso de establecerse premios o incentivos de algún tipo, es tan importante el premio en sí como la forma en que este se entrega, para otorgarle un peso simbólico que sirva para emular la conducta premiada. Unas páginas atrás se explicó el peso que podían tener los rituales para reforzar el sistema de valores y principios y el compromiso con la organización.

Los reglamentos de organizaciones asociativas son creaciones particulares de distintos colectivos humanos que se proponen darse normas internas. Además, según los servicios que cada organización ofrezca, pueden generarse reglamentos de distintas características: uno para regular el uso de los tractores, otro para compartir sistemas de riego y otro para la cámara de frío.

A3

Actividad 3

Recopilación de reglamentos

Objetivo: Conocer normas y reglas internas que han fijado otras organizaciones de productores rurales para administrar las relaciones e intercambios internos, así como para contar con repertorios de soluciones posibles ya desarrollados por otros grupos que pueden aplicarse a la organización con la que se trabaja.



Encontrará esta actividad en el anexo 1 de este manual.

A4

Actividad 4

Redacción de reglamentos

Objetivo: Construir un reglamento de la organización, a partir de algunos ejes y aspectos que se deberían incluir.



Encontrará esta actividad en el anexo 2 de este manual.

Unidad 2.5 El compromiso y la implicación

La implicación de una persona en una organización es una posición subjetiva: es el modo en que esa persona siente que es parte activa de esa organización, se siente responsable por esta, se encuentra atenta a las necesidades del conjunto y tiene una actitud proactiva, quiere que la organización se consolide, avance, logre sus objetivos, porque parte de su yo está puesto en ese logro.

El compromiso es la externalización de ese sentimiento; lo constituyen las acciones que ese sujeto realiza y que evidencian que está implicado: asiste a las reuniones, asume responsabilidades y las cumple, propone nuevos proyectos y acciones, anima al resto, trabaja por mejorar el espacio físico, se autopropone para representar a la organización en espacios interinstitucionales, etc.

Entender estos términos es importante porque la organización se fortalecerá en la medida en que más participantes se impliquen y se comprometan.

Tome nota...



Pensar y proponer actividades para realizar en grupo: un campeonato de fútbol, la subida colectiva a un cerro, una comida comunitaria, una kermés o feria de juegos, armar un conjunto musical o un coro, un campamento, un viaje para visitar otra cooperativa u otras iniciativas colectivas son modos para afianzar relaciones y generar un compromiso colectivo. Esto es mucho más efectivo que los discursos o las quejas apelando a un mayor grado de compromiso, que se viven con culpa y suelen luego generar reacciones negativas, incluso el abandono de la organización por parte de algunos miembros. El desarrollo de actividades de tipo social ayuda a fomentar el compromiso con la organización.

En una organización creada con fines de comercialización o para mejorar los ingresos de los socios, la principal forma de generar compromiso es lograr resultados económicos. Algunos indicadores podrían ser la disminución de los costos, el aumento de la productividad, el logro de mejores precios o el incremento de la estabilidad en los ingresos de los asociados.

A esos factores duros hay que agregar otros, que también inciden para generar compromiso e implicación: tienen que ver con el afianzamiento de los vínculos sociales entre los asociados a la organización, pero también entre sus familias.

Con frecuencia, los factores duros no son suficientes para que las personas se sientan con el compromiso de participar en la organización. Tienen que ocurrir otras cosas que motiven a los asociados, los factores blandos. Los deportes colectivos (y, si es posible, cooperativos), los eventos culturales (artísticos, etc.), las fiestas y las ferias son distintas formas de fortalecer esos vínculos.

ESTUDIO DE CASO

3 El fútbol como organizador cooperativo

El movimiento que organizó la recuperación obrera de la empresa Zanón, la cooperativa de trabajo recuperada más grande de la Argentina, con cerca de 500 trabajadores, surgió de un campeonato de fútbol entre equipos de las distintas secciones de la empresa.

ESTUDIO DE CASO

4 Ascender la montaña para resolver conflictos

Algunos integrantes de una cooperativa granjera de Ashfield, en Massachusetts, Estados Unidos, propusieron comenzar un proyecto de turismo rural, mientras que otro grupo propuso conformar una compañía teatral, ya que había varios granjeros que habían hecho teatro en su juventud. El conflicto acerca de cuál proyecto elegir se dirimió cuando decidieron, en lugar de pelearse, ascender a una montaña todos juntos. En el camino, los integrantes de ambos grupos debieron ayudarse mutuamente y se disolvieron las tensiones. Al llegar a la cima, rápidamente se pusieron de acuerdo en llevar adelante ambos proyectos, que culminaron exitosamente.

A5
Actividad 5

Fútbol cooperativo

Objetivo: Aplicar una modificación a las reglas de un juego competitivo para transformarlo en un juego cooperativo y practicarlo, para luego analizar las diferencias que provoca en el funcionamiento de los grupos.



A6
Actividad 6

El set de fotos para identificar proyectos colectivos

Objetivo: Que los participantes expresen emociones, necesidades, frustraciones o deseos utilizando imágenes para facilitar la asociación inconsciente y la expresión de ideas ancladas en dichas imágenes. Puede utilizarse para compartir expectativas, generar ideas para posibles proyectos o evaluar actividades.

Encontrará estas actividades en el anexo 2 de este manual.

El compromiso y la implicación tienen relación directa con el liderazgo y la participación dentro del grupo. A continuación, se analizará de qué manera inciden estos factores.

Módulo 3

Liderazgo en las organizaciones

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Luego de abordar este manual, el equipo facilitador será capaz de:

- ▶ conocer los diferentes estilos de liderazgo que condicionan la participación dentro de la organización, el nivel de implicación y el compromiso de los asociados, y
- ▶ conocer e implementar métodos de evaluación de la gestión asociativa y dispositivos e innovaciones institucionales que promueven el compromiso y la confianza.

En este módulo se revisan los estilos de liderazgo que pueden observarse en una organización empresarial y que influyen en su funcionamiento. Asimismo, se analiza la importancia que tiene la participación de los diferentes integrantes de la organización sobre la toma de decisiones y las estrategias que se pueden aplicar para mejorar los niveles de participación. Por último, se describen herramientas que pueden utilizarse para identificar conflictos habituales en organizaciones de productores y para intervenir en dichos conflictos, en particular, las estrategias de comunicación interna.

Unidad 3.1 Estilos de liderazgo y liderazgo colectivo

Para muchas escuelas de gestión empresarial, la suerte de una organización se basa en la capacidad de los líderes para generar motivación, implicación y compromiso. El liderazgo se convierte en una función necesaria que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo o la organización, inspirando al resto de los participantes de ese grupo a alcanzar una meta común. Para algunos, el líder es aquel que posee tal capacidad de convencimiento que puede lograr que sus seguidores modifiquen radicalmente sus paradigmas e ideologías.

Si bien esto puede aplicarse a organizaciones jerárquicas como empresas o gobiernos, en las organizaciones donde la estructura es horizontal se suele pensar más en liderazgos rotativos, o situacionales; es decir, en cada ocasión y según los requerimientos propios de dicha situación, el líder puede ser uno u otro integrante, el/la que esté más capacitado/a. Se genera así un liderazgo de equipo.

Esta idea se originó durante la Segunda Guerra Mundial, cuando las fuerzas armadas norteamericanas se encontraron en apuros durante la batalla de Midway, en la que progresivamente iban teniendo serias bajas hasta que la aviación nipona derribó a la nave capitana de la flota. Los capitanes del resto de los barcos decidieron que la nave que estuviera mejor posicionada en cada momento de la batalla dirigiría la táctica y la estrategia, rotando la conducción. Finalmente, los norteamericanos ganaron la batalla.

En la teoría organizacional clásica, es decir relacionada con lo jerárquico, existen cuatro tipologías de líderes diferentes:

- ▶ el autoritario, que toma decisiones por todos y ordena lo que hay que hacer según su parecer sin pedir opiniones ni aceptarlas;
- ▶ el paternalista, que asume muchas de las tareas a realizar, no confía en los demás ni sabe delegar, cree que solamente él puede hacer bien las cosas pero, finalmente, se sobrecarga y se queja continuamente porque los demás no se comprometen;
- ▶ el *laissez faire* (“deja hacer”), que actúa con indiferencia, aunque sea evidente que la organización va camino a destruirse, y
- ▶ el democrático, que da participación a todos, funciona más como facilitador que como líder, da un cierto encuadre, aporta información de contexto, recupera la historia y brinda continuidad, frecuentemente hace una síntesis de lo que se dijo para que la reunión no se disperse, y vuelve al orden del día, pero no impone su punto de vista ni acumula roles y tareas.

¿Por qué es importante esta cuestión? Si se piensa que la organización solo va a funcionar cuando aparezca un líder, un mesías autoritario o paternalista que logre comprometer al resto, es posible que la organización nunca pueda consolidarse. Pero, inclusive si aparece tal líder, la organización tendrá una dependencia absoluta de una sola persona, lo cual demuestra mucha fragilidad.

El líder democrático, en realidad, es el que se preocupa por el surgimiento de otros líderes que puedan reforzar esa función y rotarla. En el trabajo de facilitador/a, se deberá apuntar al surgimiento de liderazgos colectivos y democráticos para fortalecer a las organizaciones. Se ofrecen algunas herramientas para esta tarea.

A7 Actividad 7

Uso de videos para cambiar estilos de liderazgo

Objetivo: Habilitar la crítica y autocrítica y permitir cambios en los estilos de liderazgo entre quienes dirigen la organización asociativa mediante la visualización y el debate posterior de videos que dramatizan situaciones cotidianas en las organizaciones, proponiendo arquetipos de distintos estilos de dirigentes.

Encontrará esta actividad en el anexo 2 de este manual.

Unidad 3.2 La participación

El término **participación en las organizaciones** se refiere al grado de involucramiento e incidencia que tienen los distintos integrantes de la organización en la toma de decisiones y en su gobierno. Este grado de incidencia puede estar definido tanto por cuestiones formales (el tipo de forma jurídica, por ejemplo) como por el modo en que ocurre la interacción entre los integrantes, especialmente entre quienes se sienten con autoridad para plantear sus agendas dentro del colectivo y quienes no, y el peso relativo de la palabra de cada integrante.

Al analizar las formas jurídicas, se vio que es posible diferenciar dos tipos generales de asociaciones de acuerdo a cómo se define cuánto poder tiene cada asociado para tomar decisiones:

- ▶ las que se rigen por la paridad jurídica de sus miembros (cada socio tiene un voto igualitario), sin importar el tamaño de su finca, los aportes de capital que haya hecho a la sociedad o la cantidad de productos que entregue para su comercialización (es lo que ocurre con las cooperativas, las mutuales y las asociaciones civiles), y
- ▶ aquellas que consideran aspectos económicos (capital aportado o volumen de transacciones realizadas a través de la sociedad) para diferenciar el poder relativo de cada socio al tomar decisiones. Así ocurre con sociedades comerciales como las SRL, las SA, las sociedades en comandita por acciones y los consorcios de exportación.

También se vieron las diferencias entre lo que dictamina el marco legal en cuanto a los derechos de cada asociado y cómo se refleja en la práctica ese marco legal. Que todos tengan el mismo poder formal para tomar decisiones en una asamblea o que algunos tengan más o menos poder formal que otros no quiere decir que en la práctica eso se cumpla tal cual.

La capacidad de argumentar y de convencer, la oratoria, el carisma, la falta de timidez para hablar en público, la verborragia, la capacidad de leer y escribir y el nivel de información que cada participante tenga o lo que sepa de determinado tema tienen mucha más incidencia que su poder formal. Y en esto, con seguridad incidirá su origen social, la familia de la cual provenga y posiblemente su capacidad socioeconómica, los niveles de educación formal que haya alcanzado y los recursos simbólicos vinculados al poder que utiliza cada socio (modo de vestirse, de arreglarse, de moverse, etc.).

A8 Actividad 8

Lectura crítica y toma de la palabra

Objetivo: Desarrollar competencias necesarias para una mayor participación: leer, comparar, seleccionar, comprender, resumir, hablar en público, presentar argumentos y razonar sobre ellos.

Encontrará esta actividad en el anexo 2 de este manual.

Como se ha visto, si las personas sienten que participan, que su voz es escuchada, que

¿Por qué es importante la participación?

pueden presentar sus argumentos, en definitiva, que inciden en las decisiones que se toman, se implicarán más. Se sentirán dueños de la organización y su actitud será comprometida. Por lo tanto, cuántas más personas puedan participar, más fuerte será la organización.

Existen dos tipos de dificultades para que las personas participen: una es la heterogeneidad del grupo; la otra es la tensión que con mucha frecuencia se presenta, debido a que algunos participantes priorizan el interés individual al colectivo (los llamados “oportunistas”). Se verá cada una en detalle.

Los medianos productores quieren avanzar más rápido, pueden arriesgar más porque tienen capital para hacerlo y pretenden crecer cuando ven una oportunidad. Los pequeños productores son más cuidadosos y están menos dispuestos a correr riesgos. Ante la posibilidad de crecer o invertir, la discusión puede generar conflictos debido a estas diferencias. Si prevalecen los intereses de los medianos productores, las desigualdades serán mayores al interior de la organización.

Sobre la dificultad que presentan los “oportunistas”, si se ha logrado aplicar la actividad 12 (sociograma), se sabrá a qué se hace referencia. Castro (2014:19-21) lo plantea claramente:

“El proceso de integración de un grupo asociativo puede plantear un dilema entre el beneficio individual vs. el beneficio grupal. En teoría de juegos, el dilema del prisionero¹ muestra cómo en ciertos casos el interés personal y el beneficio colectivo pueden estar contrapuestos, y se generan incentivos para la traición al grupo.

Los grupos asociativos reconocen intuitivamente que este conflicto existe, y que pone en riesgo la viabilidad de la acción asociativa, pero no siempre el riesgo es explícito. En algunos casos se generan mecanismos adecuados de control.

Un ejemplo típico es la obtención de información sobre oportunidades de mercado. Mientras que la acción colectiva puede requerir un proceso de negociación y coordinación interna para cubrir una demanda identificada, en cambio un productor del grupo asociativo puede comunicarse con el cliente en forma rápida y atender esa demanda (sin consultar ni articular con los demás) y generar una rentabilidad económica en el corto plazo. El grupo asociativo debe procurar un beneficio compartido, pero si el grupo no cuenta con un mecanismo de control (sanciones económicas, reglas para expulsión de miembros, etc.) se pueden generar acciones que dañen la confianza del grupo en su conjunto.

El temor a las conductas oportunistas es uno de los factores que más señalan los productores para no involucrarse en acciones asociativas.



Tome nota...

Una sugerencia que el equipo facilitador podría transmitir sobre la primera dificultad es evitar la formación de organizaciones con productores cuyas realidades económicas y socioculturales sean muy heterogéneas. Si comparten la misma organización, por lo general, se presentarán relaciones de poder internas jerárquicas y los productores más grandes impondrán su voluntad, o si existen diferencias de peso y equilibrio (la misma cantidad de asociados de cada tipo), las fuerzas se anularán mutuamente y la asociación se paralizará. Gran cantidad de fracasos se deben a los diferentes ritmos, necesidades y perspectivas de crecimiento entre los productores asociados. Esto atenta contra la confianza interna, como ya se analizó.

¹Véase <https://www.youtube.com/watch?v=UI9o7Tulii0>. Se basa en que dos personas pueden no cooperar incluso si ello va en contra del interés de ambas.

(...) El involucramiento efectivo de los miembros del grupo es usualmente muy variable. En las iniciativas que tienen relación con beneficios claramente identificados es muy factible contar con participación muy activa de los miembros de un grupo, sin embargo en la operación diaria a mediano plazo el nivel de involucramiento tiende a disminuir.

Un estudio de la “Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Milano & ALCE” señala que solamente el 23.8% de los miembros participa activamente (es decir, asiste regularmente a las reuniones del consorcio y formula sugerencias sobre los nuevos servicios que se deban ofrecer), mientras que el 40% es mayormente pasivo y participa solamente en forma mínima en los procesos de decisión a nivel interno. El 36.2% restante apenas participa y nunca ha formulado sugerencias sobre las actividades que se deban acometer. Sin embargo, en el estudio se informa que una fracción significativa (aproximadamente el 20%) de las empresas participantes asume responsabilidades administrativas en los consorcios.

En forma similar, es factible plantear que de una convocatoria amplia de productores para impulsar una iniciativa asociativa, aproximadamente un tercio de ellos podrían continuar trabajando en un grupo, y de estos que participan el 20% serán los impulsores activos de las acciones colectivas”.

Es habitual que una parte importante de las reuniones de la organización se dedique a hacer una catarsis para expresar el enojo y la frustración por los que no vinieron a la reunión o los que no ejecutaron o concretaron las tareas asignadas. El lamento por la falta de compromiso y por la sobrecarga de tareas en algunos pocos suele signar estas reuniones.

¿Es posible mejorar la participación?



Conocer las proporciones que surgen del estudio que se cita puede ser útil para contrarrestar el malestar que este dato genera en los grupos. Se podría decir que “mal de muchos, consuelo de tontos”; sin embargo, también se podría pensar que quienes participan activamente tienen otro tipo de gratificaciones, sea porque cumplen con su tendencia natural, cooperativa, o porque participar de ese grupo les genera interés, alegría, entusiasmo.

Es necesario, entonces, que las reuniones grupales adquieran una carga simbólica positiva. El equipo facilitador debe intervenir para convencer a los dirigentes que si insisten en que participar en la junta directiva es una carga e implica mucho esfuerzo, finalmente nadie va a querer participar.

Siendo que la participación no puede ser algo obligatorio sino voluntario, existe también un ingrediente de comunicación interna: cómo comunicarles a los demás que participar en las comisiones de la organización o en la junta directiva, además de ser una responsabilidad, puede permitir un crecimiento personal; ofrecer la posibilidad de conocer más gente; permitir desarrollar las capacidades de hablar, escribir, analizar, entender, pensar estrategias; realizar viajes de representación, etc. Todo esto, en definitiva, también va a generar un rédito en el propio emprendimiento. También se pueden proponer ideas para que cada reunión sea una fiesta, que cada integrante

traiga algo para comer y que una vez terminado el tratamiento de los temas se pueda compartir un momento agradable. Y establecer que las reuniones de comisión o junta directiva sean abiertas; es decir, que más allá de la elección de representantes formales, cualquier asociado pueda participar de esas reuniones. Esto permitirá ampliar la participación e ir identificando posibles reemplazos a futuro.

Más allá de estos posibles motivadores para que algunos asociados se animen a participar más o se involucren de forma más activa, hay que saber que una proporción de ellos no va a participar, pero pueden ser importantes, de todos modos, para completar un cupo, o una variedad de productos a ofertar o para cubrir los costos de los servicios que la organización puso en marcha, ya que esos asociados no participan en la vida institucional pero sí utilizan servicios disponibles y a veces ociosos (maquinaria agrícola, un galpón de acopio, salas de faena o extracción de miel, una cámara de frío, etc.).

Si se logra que quienes participan de forma comprometida logren hacer un movimiento interno y dejen de estar pendientes y de generar una carga negativa hacia quienes no participan, es posible que la organización funcione de manera más armónica, al enfocar la energía hacia lo que sale bien, hacia la potencia de la organización, más que hacia lo que no se logró todavía. También será útil contar con indicadores que sirvan para evaluar cómo va variando esa participación en el tiempo. En la actividad 9 se propone un método para esta evaluación.

A9

Actividad 9

Evaluar la evolución de la participación en el grupo asociativo

Objetivo: Contar con una herramienta de medición del proceso de participación grupal que toma dos grandes dimensiones: la mutua representación interna y el compromiso con la tarea asumida por el grupo. Para esto se definen diferentes indicadores y se muestra su evolución en un caso donde se aplica el método.

Encontrará esta actividad en el anexo 2 de este manual.

Unidad 3.3 Los niveles de participación

Entre las estrategias para mejorar la participación, una importante es identificar que muchos integrantes pueden querer participar en la organización en una actividad determinada, de forma parcial, y que eso puede ser el primer paso para su involucramiento. Es importante valorar estas participaciones puntuales, específicas.

Con base en la cantidad de quienes participan en las decisiones, dan su opinión o solo ayudan en la implementación de acciones, se definen seis diferentes niveles de participación:

- ▶ **Pasividad:** la conducción fija los objetivos y decide sobre las actividades. La información necesaria es generada sin consultar a los asociados.
- ▶ **Fuente de información:** la conducción pregunta a los asociados, pero no los deja decidir ni sobre el tipo de preguntas ni sobre las actividades posteriores.

► **Consulta:** le toma en consideración la opinión de los asociados y se trata de integrar esas opiniones en el plan de actividades, pero los asociados no tienen poder de decisión.

► **Participación funcional:** los asociados se dividen en grupos que persiguen objetivos fijados anteriormente por la conducción. Participan en la toma de decisiones durante la fase de ejecución.

► **Participación interactiva:** la conducción convoca e incluye a todos los asociados desde la fase de análisis y definición del proyecto. Participa plenamente en la planificación y ejecución.

► **Autogestión:** los productores asociados toman la iniciativa, se autoconvocan y proponen proyectos sin esperar a ser convocados por la conducción.

Cuando se habla de “la conducción”, se puede pensar tanto en las relaciones que se establecen entre los dirigentes y los asociados a la organización, tanto como lo que ocurre entre el agente externo que promovió la asociación (los agentes extensionistas, por ejemplo) y los mismos productores en el proceso de ampliar o delegar la gobernanza.

Es importante, tanto para unos como para otros (conducción o extensionistas), tener claridad acerca de que la autogestión es el ideal hacia donde apuntar. La participación en las organizaciones tiene un efecto muy positivo en la implicación, el compromiso, la transparencia y la confianza, aspectos todos que se han tratado en este manual y que se potencian mutuamente.

El lado negativo es que para llegar a esos consensos muchas veces se requiere mucho tiempo de debate y reflexión, análisis e intercambio de opiniones. Y esto limita la capacidad de respuesta rápida del grupo, y puede volver lenta y hasta frustrante su operación para algunos.

Castro (2014) agrega que en esta dinámica de toma de decisiones y definición de la gobernanza del grupo, el rol de las instituciones de apoyo puede incrementar la complejidad del proceso. En general, cuanto más grande y diverso es el grupo, los costos del consenso son más altos, por las implicaciones de coordinar diferentes niveles de prioridades, necesidades de protagonismo de instituciones, vínculos con acciones políticas, burocracia, etc. Siempre hay tensión entre la participación y la eficiencia y cada grupo debe decidir los mecanismos para tomar decisiones y garantizar ambos factores.

Tome nota...



Enseñar los modos de autoorganizarse y de generar procesos de toma de decisiones eficaces es también uno de los roles del facilitador.

¿Cómo se puede hacer para orientarse hacia la autogestión, que cada vez más participantes puedan expresar su opinión y tomar decisiones en paridad y, al mismo tiempo, reducir el tiempo que se destina a esta función?

En las siguientes cuatro secciones se verán algunos mecanismos que se podrían utilizar para estos fines: dispositivos e innovaciones institucionales, diferentes ámbitos de participación y toma de decisiones, organización de estructuras reticulares y mecanismos de comunicación interna.

Unidad 3.4 Algunos dispositivos e innovaciones institucionales

Como se ha dicho anteriormente, lo que caracteriza al ser humano es la imaginación radical, el poder pensar sistemas y mecanismos nuevos. Se verán, a continuación, algunos sistemas posibles para nivelar la participación en los grupos.

A10 Actividad 10

El análisis de la toma de decisiones

Objetivo: Generar autoconciencia en el grupo acerca del procedimiento habitual de toma de decisiones y reflexionar sobre los cambios que podrían hacer para facilitar un mayor consenso y habilitar la participación de más asociados.



A11 Actividad 11

El método Delibera

Objetivo: Lograr una participación pareja, aprovechar la creatividad y la diversidad de puntos de vista de todos los participantes, evitar el malestar que genera la baja participación en las reuniones.

A12 Actividad 12

Sociograma

Objetivo: Solucionar mejor los problemas que aparecen en los espacios de discusión y decisión que tiene la organización como grupo de trabajo y evaluar el propio comportamiento del grupo, a través de la aplicación de una herramienta para graficar las interacciones, para hacer más funcional y efectiva la participación y el trabajo como equipo y para intentar superar las dificultades normales a través de la autoevaluación, la observación de la evolución del grupo y la clarificación de las relaciones interpersonales.

A13 Actividad 13

El conteo de intervenciones en una reunión

Objetivo: Generar conciencia en quienes monopolizan la palabra sin dejar hablar al resto o interrumpiendo la palabra cuando otro está hablando.

A14 Actividad 14

La caja de preguntas “picantes”

Objetivo: Lograr conversar de manera cordial y distendida sobre temas importantes de la organización que generan malestar (que denominamos “indiscutibles”) y que algunos miembros han evitado mediante mecanismos que clausuran la posibilidad de tratarlos francamente.

Encontrará estas actividades en el anexo 2 de este manual.

Unidad 3.5 Los distintos ámbitos de participación y toma de decisiones

Comisiones de trabajo

Una forma de lograr una mayor participación es conformar comisiones de trabajo. Es posible que muchos asociados no se sientan con capacidad o tiempo para participar

de la junta directiva, pero sí puedan y quieran hacerse cargo de actividades, tareas o proyectos más específicos. El listado de comisiones puede incluir temas muy variados: mantenimiento, compras (conseguir presupuestos, evaluar alternativas y proponerlas), formulación de proyectos, eventos, relaciones públicas (establecer vínculos con otras organizaciones y con el Estado), comunicación (asumir el rol de vocero, conseguir un listado de medios para difundir las actividades, producir materiales de difusión), entre otros.



Comisión de finanzas en acción.



Comisión de eventos en acción.

Las comisiones se pueden armar a partir de las necesidades de la organización, pero también a partir de propuestas, ideas o inquietudes de los asociados, o una mezcla de ambas. Posiblemente, algunas comisiones funcionen mejor que otras, algunas no logren ponerse en marcha pero, de todos modos, son formas de ejercitar la práctica organizativa por parte de personas que no han participado nunca en organizaciones.

Tipos de reuniones

Es común que en las asambleas, plenarios o reuniones de trabajo de las juntas directivas, a medida que se discuten temas operativos que se necesitan resolver con urgencia, vayan surgiendo otros temas emergentes, como malestares entre integrantes, responsabilidades asignadas con anticipación que no se ejecutaron, o incluso temas relacionados con actividades de largo plazo, proyectos ambiciosos que alguien presenta o discusiones acerca del grado de cumplimiento de las metas propuestas para el año. Lo que suele ocurrir es que no se resuelve ninguno de los tres niveles de problemas: ni los operativos, ni los vinculares ni los estratégicos.

ESTUDIO
DE CASO

5 La cooperativa Prana y sus diferentes tipos de reuniones

Una cooperativa de Rosario, en la Argentina, tenía los problemas enumerados anteriormente y decidió diferenciar tres tipos de reuniones:

► **Las reuniones operativas**, que se realizan con una frecuencia semanal, los viernes por la tarde, para resolver cuestiones del día a día. En esta cooperativa decidieron no tener roles específicos, sino rotar semana a semana para poder sostener entre todos algunos roles que nadie quería cubrir, porque eran tareas de mucho esfuerzo físico. Eso implicaba una cierta ingeniería de horarios y turnos. En esas reuniones se define la planificación de la producción para la semana siguiente y se designan los responsables de cada rol durante cada día: comprar y preparar insumos, hacer la limpieza, llevar a cabo las tareas de producción, brindar los distintos servicios esa semana y mantener al día el “cuaderno de bitácora”, en el que se van anotando los acuerdos que se generan en estas reuniones y los problemas que van surgiendo para tratarlos en la siguiente reunión operativa, el viernes siguiente.

► **Las reuniones special**, que se dedican a trabajar temas vinculares, conflictos entre integrantes, cambios vitales que inciden en la organización del colectivo (mudanzas, viajes, embarazos, enfer-

medades de familiares, etc.). En este caso, el grupo de trabajo es un gran contenedor cuando aparecen problemas o conflictos familiares, pero también cuando hay noticias felices. Las reuniones *special* se realizan en un lugar abierto, en lo posible cerca del río, no tienen una frecuencia precisa, sino que se hacen cuando aparecen situaciones que requieren un tratamiento especial, pero se realiza una aproximadamente cada dos o tres meses.

► **Las reuniones deluxe**, que se realizan tres veces por año, en marzo, julio y diciembre. Son reuniones que se dedican a trabajar la planificación de largo plazo: se evalúa la marcha general de la cooperativa, se proponen y discuten nuevos productos o servicios a desarrollar, se toman decisiones sobre grandes inversiones y se decide sobre la incorporación de nuevos asociados.

La posibilidad de diferenciar reuniones por tipo de toma de decisión facilita el funcionamiento. Si aparece un conflicto durante una reunión operativa o una *deluxe*, se anota en el cuaderno de bitácora para la próxima *special* (y, en todo caso, se decide convocar a una), pero se evita de este modo que un tema emergente en una reunión operativa impida la toma de decisiones para la organización de la producción, que es prioritaria para todos.

¿Quién toma qué decisiones?

Es importante tener claro quién toma cada tipo de decisiones, es decir, definir cuáles son los grados de autonomía de cada persona o grupo para decidir cuándo se descentraliza la gestión mediante la formación de comisiones para que la organización sea más participativa; cuándo comienzan a funcionar las regionales; cuándo se diferencian tipos de reuniones; cuándo la organización se agranda y comienza a disponer de una estructura gerencial con empleados, es decir, si deja de funcionar de forma asamblearia; y cuándo, además de la junta directiva, existen otros órganos de toma de decisiones.

En la actividad 15 (del anexo 2) se propone un esquema implementado en una cooperativa que puede servir en una reunión para definir este grado de autonomía relativa, sabiendo que, de todos modos, la asamblea de socios o asociados es la instancia que deberá revisar las decisiones tomadas y que puede definir cambios.

A15
Actividad 15

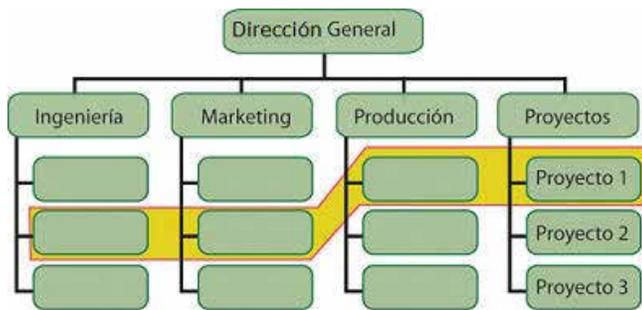
Quién toma las decisiones

Objetivo: Evitar la generación de conflictos debido a que distintos estamentos, áreas o responsables de la organización toman al mismo tiempo decisiones contradictorias, asumen una cuota de poder mayor a la que les corresponde o, a la inversa, no toman decisiones que deberían tomar pensando que no les corresponde esa atribución.

Encontrará esta actividad en el anexo 2 de este manual.

Unidad 3.6 Estructuras de organización reticulares

En el diseño de organizaciones se denomina estructura reticular a aquella en la que se superponen dos estructuras, una organizada jerárquicamente por función (por ejemplo: producción, comercialización, administración, finanzas) y otra organizada horizontalmente por proyecto o por producto o servicio. De esta manera, cada integrante de la organización participa al mismo tiempo de un equipo especializado en una función (p. ej., el área de comercialización) y en el equipo que desarrolla un proyecto determinado (p. ej., el lanzamiento de un nuevo producto, donde comparte equipo con colegas de otras disciplinas aportando desde su conocimiento específico).



En páginas anteriores se abordó cómo los grupos generan identidad a partir de la creación de referentes y códigos comunes. En la medida en que la organización comience a descentralizar su funcionamiento a través de secciones, comisiones, áreas o turnos, se potencian las posibilidades de que estos subgrupos generen una fuerte identidad que los diferencie del resto de la organización. Muchas veces, sucede eso entre la junta directiva y el resto de la organización, o entre los asociados y

Figura 1. Estructura de organización reticular.

la estructura administrativa, incluyendo la gerencia. “Pertener tiene sus privilegios” plantea el eslogan de American Express, que se basa en esa idea.

¿Por qué es importante conocer este modo de estructurar una organización?



Estar dentro de un grupo estimula la idea de superioridad frente al resto, y frecuentemente genera un deseo inconsciente de exclusión y discriminación hacia quienes no pertenecen a ese grupo (se verá luego que esto mismo es una dificultad, al establecer alianzas con otros eslabones de la cadena productiva).

Cuando un nuevo integrante se suma a la organización o a un equipo de trabajo dentro de ella, seguramente se preguntará cómo encajará en dicho equipo. Aparecen preguntas relacionadas con:

- La inclusión (¿me sentiré como una parte del grupo o como un extraño?, ¿lograré pertenecer al grupo?, ¿me aceptarán?, ¿quiero pertenecer?, ¿qué puedo hacer para encajar dentro del grupo?).

► El grado de influencia, control y confianza mutua (¿quién está a cargo?, ¿quién tendrá mayor influencia?, ¿tendré influencia?, ¿seré escuchado?, ¿seré capaz de contribuir?, ¿me permitirán contribuir?).

► La cordialidad y la lealtad mutua (¿cómo me llevaré con los otros miembros del equipo?, ¿seré capaz de desarrollar un espíritu de cooperación?).

Incluso es sano que no se repitan los roles de coordinación: si en el zonal una persona es quien coordina, en el turno ese mismo asociado será subordinado a otros, etc.

Esta estructura reticular facilitará, además, la circulación de información interna, evitando la división de la organización en clanes, estratos o subgrupos cerrados.

Por otra parte, para facilitar este proceso y no incomodar a nadie, se recomienda permitir cierta rotación por los diferentes grupos, para que, en caso de que surja alguna incompatibilidad de caracteres, exista la posibilidad de que el nuevo asociado intente insertarse en otra área.

De todos modos, las dinámicas de exclusión/inclusión son frecuentes, por lo que se propone realizar un ejercicio para hacer conscientes los efectos negativos que genera en otros este tipo de actitudes en la organización.



Tome nota...

Como forma de atenuar estos procesos de inclusión y de diferenciación interna, el equipo facilitador debería sugerir que cada asociado tenga inserciones múltiples dentro de la misma organización: si hay turnos, áreas diferentes o zonificaciones según localización del predio, por ejemplo, tratar que cada integrante de la organización participe al mismo tiempo de dos o más grupos diferentes, en lugar de que se repitan las configuraciones grupales. De esta forma, un asociado compartirá con unos asociados el espacio regional, por vecindad; con otros asociados, un turno de atención de un servicio determinado y con un tercer grupo de asociados, una comisión o la junta directiva.

A16

Actividad 16

Técnicas de exclusión

Objetivo: Lograr que los participantes vivan en carne propia y reflexionen sobre los diferentes procesos de exclusión que se dan dentro de los grupos y entre grupos diferentes.



Técnica de exclusión: el círculo impenetrable.

Encontrará esta actividad en el anexo 2 de este manual.

Unidad 3.7 La comunicación interna en las organizaciones

Entendemos por comunicación interna las estrategias y las acciones concretas de comunicación que se instrumentan dentro de la organización, entre los asociados, entre la directiva y los asociados, o hacia los empleados, en caso de que los hubiere.

La comunicación interna es fundamental para promover los distintos aspectos que se vieron en los puntos anteriores: participación, implicación, compromiso, confianza,

transparencia, transmisión de los valores y los objetivos de la organización y provisión de información sobre las decisiones que se van tomando.

Pocas veces se hace una revisión de los modos en que las reuniones se convocan y de la dinámica que se da a esas reuniones. Es muy probable que la gente participe poco, porque los estilos de comunicación y las asambleas no invitan a la participación. Se va generando una distancia entre la directiva, que concentra mucha información, y el resto, que queda afuera de muchas discusiones por falta de información.

Posiblemente también suceda que en la vorágine cotidiana la directiva no tenga tiempo de comunicar lo que se va haciendo, ni el estado de cuentas de la organización. Esta falta de información hace que los asociados empiecen a hacer inferencias por simple observación. Si hay algún asociado con tendencia a compartir información en forma de chisme, rápidamente una suposición puede adquirir estatus de verdad absoluta y generar el descrédito de los dirigentes. Por esto es importante dedicarle tiempo a comunicar lo que se hace.

Tome nota...



Mediante la comunicación las personas comparten, ponen en común información y contruyen juntas.

“Radio pasillo”
o “el teléfono
descompuesto”.



En los últimos años se han multiplicado las formas de comunicar. Las redes sociales como *facebook*, *twitter* e *instagram* han explotado al punto de tener millones y millones de usuarios. También han surgido los grupos y las listas de difusión de *whatsapp*. Estos nuevos medios se superponen a los ya habituales: el correo electrónico, las radios comunitarias, los folletos, los diarios murales, los afiches, los periódicos institucionales, la propaladora móvil, las reuniones informativas, el boca a boca, etc. Este bombardeo de datos hace cada vez más difícil poder informar sobre temas complejos y profundos que requieren mucha atención.

Parte de la tarea del equipo facilitador es analizar y recomendar los medios de comunicación que conviene utilizar para cada tipo de información y la forma de hacerla atractiva.

A17

Actividad 17

Diagnóstico de la comunicación interna

Objetivo: Realizar un diagnóstico acerca de cómo se comunica la información que se va generando en la organización al resto de los productores y de cómo se comunica la organización con otras organizaciones e instituciones.

Encontrará esta actividad en el anexo 2 de este manual.

Este diagnóstico permitirá tener una fotografía de la situación actual de la comunicación en la organización y en la región: qué medios y recursos consumen los productores y sus familias (u otros destinatarios de los mensajes), cómo los utilizan, y cuáles son aquellos que no se están usando y podrían aprovecharse.

Este aspecto de la organización es ideal para incluir a los más jóvenes, que son quienes mejor relación tienen con la tecnología. Seguramente los productores tienen hijos que saben cómo construir una *fan page* en *facebook*, diseñar folletos usando programas de edición e incluso filmar videos con el celular y subirlos a las redes.

Tome nota...

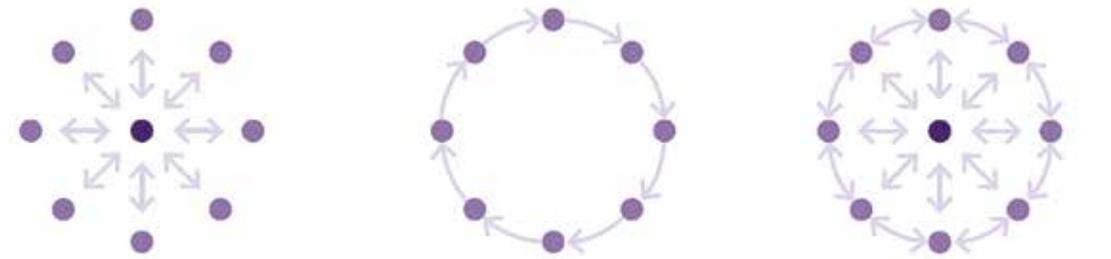
Con esa información se acompañará la construcción de un plan de comunicación a corto, mediano y largo plazo.

La comunicación interna y la participación

El conocimiento que da la información coloca a los participantes en posición de opinar, participar, criticar y decidir.

Cuando esta información se comunica y se comparte, está disponible para todos y no se oculta, más integrantes tienen ese poder. El poder se reparte entre más personas y aumenta la democracia en la organización.

El grado en que la información circula en la organización hacia diferentes direcciones determinará si es acaparada por unos pocos o si se comparte. El siguiente es un diagrama sencillo que se puede compartir con los integrantes de la junta directiva para mostrar situaciones opuestas y analizar el propio modo en que circula la información dentro de la organización:



1. El dirigente da y recibe información de los otros miembros, pero entre ellos no se comunican.

2. Hay una cadena de información, cada integrante se comunica solamente con otro (Ejemplo: oficinistas que reciben, procesan y derivan Expedientes pero nadie entiende para qué).

3. Todos se comunican con todos.

Figura 2. Diferentes modos de circular la información en organizaciones.



Distintos medios de comunicación: diario mural, boletín, eventos.

Plan de Comunicación:

- ▶ Objetivos generales y específicos.
- ▶ Público o destinatarios (a quién nos dirigimos).
- ▶ Diagnóstico (qué pasa hoy, qué queremos cambiar).



Y un Plan de Trabajo:

- ▶ Fijar las **ACTIVIDADES** que se realizarán.
- ▶ Definir quiénes van a ser los **RESPONSABLES** de realizar cada tarea.
- ▶ Calcular el **PRESUPUESTO** necesario detallando los recursos necesarios, su costo y dónde pensamos que podríamos conseguirlos.
- ▶ Armar el **CRONOGRAMA**: cómo y cuándo se van a hacer las actividades.

Fuente: Rotonda et al., 2007.

Luego, para modificar la pauta actual, si no es coherente con los objetivos que se quieren lograr, se sugiere diseñar un plan estratégico de comunicación junto a los integrantes de la organización.

A18
Actividad 18

Diseño de un plan estratégico de comunicación

Objetivo: Diseñar un plan estratégico de comunicación interna y externa a partir de una serie de preguntas clave.

Encontrará esta actividad en el anexo 2 de este manual.

Unidad 3.8 Técnicas de resolución de conflictos

En las páginas anteriores se esbozaron los conflictos más habituales en organizaciones donde una asamblea de asociados tiene el poder de formular la ley interna. Se enumeran seguidamente, incluyendo algunos nuevos:

¿Qué se está pensando al hablar de conflictos?



- ▶ Las dinámicas de la exclusión: pertenecer a un subgrupo o clase dentro de la organización y diferenciarse del resto, poniendo trabas para acceder a ese subgrupo.
- ▶ La falta de implicación y compromiso: integrantes que participan poco o eventualmente, o que no asisten a las reuniones (por timidez, por no estar habituados a estar con otros, por ser muy indecisos o porque tienen actitudes oportunistas y no quieren invertir tiempo en la construcción del grupo).
- ▶ La dificultad de algunos integrantes para asumir responsabilidades y cumplirlas en los plazos acordados: al no ejecutarlas o ejecutarlas con desgano e incurrir en errores graves, esos integrantes son criticados en alguna reunión de evaluación. Algunos piden disculpas y cambian la actitud y algunos no se inmutan. Otros, sin embargo, se desbordan emocionalmente, porque sienten que son víctimas de un ataque personal. Como reacción a ello, pueden estallar en llanto o proferir amenazas, realizar algún tipo de maltrato o ejercer violencia psicológica. Estos desbordes generan asuntos “indiscutibles”, al clausurar el tratamiento de temas por temor a dividir al grupo o a generar nuevamente violencia.
- ▶ Frecuentemente la falta de compromiso se acompaña de envidias y celos hacia quienes son elegidos para ocupar cargos formales o representar al grupo, o hacia quienes son más carismáticos o más eficientes y activos, aquellos que sí cumplen las responsabilidades asumidas. Estas pulsiones (celos, envidias) suelen generar críticas destructivas mediante las cuales se les califica de soberbios, exigentes, perfeccionistas, pedantes, etc.
- ▶ La queja permanente de los que sí participan, la cual resulta en una carga simbólica negativa al hecho de participar en la organización, desmotivando al resto.
- ▶ Las suposiciones por falta de información, que generan falsos rumores.
- ▶ Las superposiciones en las tomas de decisiones: dos o más personas o grupos decisores toman decisiones sobre la misma cuestión, contradiciéndose.
- ▶ El vacío en la toma de decisiones: cada uno de los grupos creyó que el otro era el responsable del tema.
- ▶ El autoritarismo o la verborragia de algunos integrantes, que genera malestar por establecer relaciones asimétricas: son los que tienen un mito suicida a mano, o que no permiten discutir algunos temas –especialmente los que tengan que ver con su autoridad o rol– o menosprecian, tratan mal a un miembro del grupo o directamente no lo escuchan cuando habla, sin importar lo que tenga para decir y mostrando ostensiblemente su desprecio al resto.
- ▶ Diferencias en el ritmo o la velocidad para pensar: mientras algunos están evaluando los problemas, otros ya tienen en la mente todas las soluciones posibles, impidiendo el desarrollo de otras ideas.
- ▶ Los problemas en la coordinación de los debates por carecerse de experiencia en el análisis sistemático de los problemas: esto incluye la aceptación indiscutible de opiniones como si fueran hechos, la toma apresurada de decisiones (miembros que quie-

ren resolver todo rápido) y las desviaciones (“irse por las ramas”, en lugar de focalizar en el tema central).

- ▶ La tendencia a inferir interpretaciones siempre negativas sobre el comportamiento de los otros.
- ▶ La rivalidad entre miembros del equipo.
- ▶ Los problemas relacionados con la tensión entre el tiempo y la energía requeridos para participar activamente en la organización y el tiempo que exigen las relaciones familiares (la atención de los afectos primarios).

Subgrupos enfrentados dentro de una organización.



¿Por qué es importante atender estos conflictos?



Ingenuamente, parecería que todo el esfuerzo de los miembros de un grupo asociativo está dirigido a las tareas de la organización: tener reuniones, buscar y organizar información, planificar mejoras, hacer cambios, organizar, comprar, construir instalaciones, vender, feriar, sistematizar, evaluar, etc. Si estas fueran las únicas preocupaciones del equipo, el avance sería muy rápido. Pero cuando la gente se organiza en grupo, siempre surge algún conflicto que se interpone en el camino del progreso eficiente.

Aparecen preocupaciones ocultas que, como si fuera una corriente en contra, alejan al equipo de sus tareas obvias y necesarias. Al entrar en una sala para celebrar una reunión, los miembros cargan emociones conflictivas: la ansiedad, la lealtad hacia una fracción, el nerviosismo cuando se acerca el final de algún proyecto, el enojo con algún integrante que no cumplió una tarea encomendada, etc. Estas corrientes contrarias pueden paralizar el buen funcionamiento del grupo e impedir su éxito.

¿Cómo evaluar la situación? Todos los grupos asociativos deberían dedicar tiempo a actividades que no tienen que ver directamente con su tarea, sino con el entendi-

miento y el apoyo a sus miembros para mejorar las relaciones grupales, como se vio con las reuniones *special* de la cooperativa Prana. Se sabe que muchos de estos problemas pueden ser resueltos con buenas críticas constructivas.

Los facilitadores deben tener la capacidad de parar una discusión y proponer tratar lo planteado en ella en otra reunión o de hacer una pequeña dramatización ahí mismo, intercambiando los roles de los actores.

Ahora bien, ¿cómo hacer críticas constructivas sin que se ofenda la persona a las que van dirigidas? En las actividades 10, 12, 13, 14, 15, 16 y 17 se mostró cómo atender algunos de estos conflictos. Se incluyen, a continuación, dos actividades más que pueden facilitar el “hablar de lo que no se quiere hablar”.

Tome nota...



La escucha activa y la intervención del equipo facilitador como mediador son fundamentales. Se debe estar atento no solo a lo que se dice, sino especialmente a la forma como se dicen las cosas, incluidos los tonos, los gestos, los movimientos corporales, las opiniones que no se expresan, las muestras de incomodidad y las ideas que alguien planteó, pero que no se tomaron en cuenta.



¿Es posible mejorar o resolver estos conflictos?

A19

Actividad 19

La baraja de las características personales

Objetivo: Habilitar la posibilidad de compartir con otros integrantes de la organización aspectos de sus personalidades y modos de ser o de comportarse que resultan difíciles o molestos e interfieren en las relaciones interpersonales y en la ejecución de las tareas, así como conocer qué aspectos de la propia personalidad molestan a otros integrantes, de forma tal de identificarlos, prestarles atención y tratar de modificarlos.



Grupo franqueándose con la baraja de las características personales.

Encontrará esta actividad en el anexo 2 de este manual.

A20

Actividad 20

Conversaciones que siempre terminan mal

Objetivos: Permitir la expresión de situaciones de angustia, frustración, malestar o inseguridad, con el fin de destrabar conflictos recurrentes que los participantes mantienen con otros miembros de la organización y que dificultan las relaciones interpersonales, condicionan las relaciones de poder, obstaculizan las tareas o se relacionan con el cumplimiento o incumplimiento de normas o con conflictos ideológicos, morales, culturales, estéticos o éticos. Brindar herramientas que amplíen el repertorio de formas de expresión verbal de los integrantes de la organización para mejorar la comunicación interna, tanto en sus relaciones en la organización como en sus vidas privadas.

Encontrará esta actividad en el anexo 2 de este manual.

Resumen

En este manual se describieron, en primer lugar, las formas jurídicas habituales para formalizar organizaciones asociativas.

A continuación, se desarrolló la noción de **cultura organizacional**, a fin de entender su influencia en las actitudes y prácticas de los miembros de una organización. Es fundamental que los miembros del equipo facilitador comprendan por qué a esos procesos se los denomina “culturales”, ya que esta noción –aplicada a la organización– permite identificar pautas que de otro modo pueden permanecer ocultas.

Se introdujeron los diferentes estilos de liderazgo, incluyendo el liderazgo colegiado, el colectivo y el rotatorio (situacional) en organizaciones no jerárquicas. Se abordó el modo en que cada estilo condiciona la participación, así como los distintos grados de participación posible y las formas de incrementar esta participación para tender hacia la autogestión de la organización, es decir, el nivel de mayor implicación y compromiso de los asociados.

También se presentaron dispositivos innovadores que promueven el compromiso y la confianza. Se brindaron herramientas para identificar conflictos habituales en organizaciones de productores y herramientas para intervenir en dichos conflictos, en particular, las estrategias de comunicación interna.

Finalmente, en el anexo 1 se presentan tres actividades para trabajar con el conjunto de técnicos que integran el equipo facilitador, y en el anexo 2 se incluyen 20 actividades para aplicar en el trabajo con las organizaciones.

Referencias bibliográficas

- Ackoff, R. 1993. Las fábulas antiburocráticas de Ackoff. Buenos Aires, Argentina, Granica Ediciones. 284 p.
- Agrinconsult Perú SCA. s. f. Modalidades asociativas del agro en el Perú (en línea). Lima, Perú. 6 p. Consultado 15 nov. 2016. Disponible en <http://www.agc.pe/PubAttach/d83251f6-c8fd-4e4c-96c7-4e0d6fa275ba.pdf>.
- Amézaga, C; Rodríguez, D; Núñez, M; Herrera, D. 2016. Orientaciones estratégicas para el fortalecimiento de la gestión asociativa. San Salvador, El Salvador, IICA. 98 p.
- Baquero, M; Blanco, M. 2006. Organización de agroempresas y asociatividad. Lima, Perú, IICA/PRODAR/FAO. 49 p. (Serie Gestión de Agronegocios en Empresas Asociativas Rurales; curso de capacitación, módulo 2).
- Baquero, M; Jácome, W; Melgarejo Vidal, K; Muriel, M; Vinueza, R. 2012. Guía metodológica para la promoción del fortalecimiento socioempresarial y comercialización asociativa en cadenas de valor (en línea). Tungurahua, Ecuador, HGPT IICE. 76 p. Consultado 15 nov. 2016. Disponible en http://legacy.iica.int/Esp/regiones/andina/Ecuador/Documentos%20de%20la%20Oficina/guia_metodologica_asociatividad_tungurahua.pdf.
- Burin, D; Heras, AI. 2003. Trabajo en equipo. San Salvador de Jujuy, Argentina, Legislatura de la Provincia de Jujuy. 44 p.
- Burin, D; Heras AI; Corral, S. 2001. Serie "El Desafío del Cambio: Hacia una dirigencia rural para un campo mejor". Ferraris, S; Aguilar, J; Monte de Creso, J; Ocampo, R; Rahn, J; Lunatti, H; Gorosito, N (supervs.). Buenos Aires, Argentina, FACEPT. 150 p.
- Burin, D; Karl, I; Levin, L. 1996. Hacia una gestión participativa y eficaz. Manual con técnicas de trabajo grupal para organizaciones sociales. Buenos Aires, Argentina, Ediciones CICCUS. 273 p.
- Carbajal, L. 2011. La actitud del mediador u operador de conflictos: valores y propósitos de una práctica. In Calcaterra, R; Carbajal, L. Desarrollos teórico-prácticos de los métodos de resolución de conflictos. Buenos Aires, Argentina, Ediciones UNTREF. p. 37-57.
- Castoriadis, C. 2007. La institución imaginaria de la sociedad. Buenos Aires, Argentina, Tusquets.
- Castro, M. 2014. Formas de colaboración y asociación empresarial (en línea). Buenos Aires, Argentina, INTI/Delegación de la Comunidad Europea en Argentina. 35 p. Consultado 3 nov. 2016. Disponible en <http://www.ue-inti.gob.ar/>

Referencias bibliográficas

- pdf/publicaciones/cuadernillo5.pdf. (Serie Cuadernos Tecnológicos, n.º 5).
- Centro de Exportaciones e Inversiones. 2010. Asociatividad (en línea). Managua, Nicaragua. 13 p. Consultado 3 nov. 2016. Disponible en http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf.
- Conde Rodrigues, H. 2005. Sejamos realistas, tentemos o impossível! Desencaminhando a Psicologia através da Análise Institucional. In Jacó-Vilela, AM; Arruda Leal Ferreira, A; Portugal, F. História da Psicologia: Rumos e percursos. Rio de Janeiro, Brasil, Nau Ediciones. p. 515-564.
- Conde Rodrigues, H; Souza, V. 1987. A análise institucional e a profissionalização do psicólogo. In Saidón, O; Kamkhagi, V. Análise institucional no Brasil. Rio de Janeiro, Brasil, Editora Espaço e Tempo. p. 17-55.
- Del Cueto, AM. 2013. Grupos, instituciones y comunidades. Coordinación e intervención. Buenos Aires, Argentina, Lugar Editorial. 192 p.
- Elgue, M; Chiaradía, CA. 2007. Formas asociativas para la agricultura familiar: elementos para el análisis funcional y normativo de las distintas formas jurídicas. Buenos Aires, Argentina, PRODERNEA/NOA, SAGPyA-Ministerio de Economía y Producción. 90 p.
- Fabris, F. 2014. Pichon Riviére como autor latinoamericano. Buenos Aires, Argentina, Lugar Editorial. 240 p.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Italia). 2002. Desarrollo cooperativo agrícola: un manual para capacitadores (en línea). Roma, Italia. Consultado 10 nov. 2016. Disponible en <http://www.fao.org/docrep/005/x0475s/x0475s00.htm>.
- Flores, F. 2012. Creando organizaciones para el futuro. Santiago, Chile, Dolmen Ediciones. 194 p.
- Freire, P. 1983. The importance of the act of reading. *Journal of Education* 165(8):5-11.
- Freire, P. 2004. Pedagogía de la autonomía: saberes necesarios para la práctica educativa (en línea). São Paulo, Brasil, Paz y Tierra. 66 p. Consultado 10 nov. 2016. Disponible en <http://www.bibliotecavirtual.com.ar/libros/filosofia/pedagogia%20de%20la%20autonomia%20freire.pdf>.
- Fundación por la Calidad y la Participación. 1993. La Agenda de la Calidad. Buenos Aires, Argentina. 24 p.
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Secretaría de Promoción Social, PROSOMA (Programa Social de Mayores), Grupo de Gestión de Calidad Social. 1997. Manual para el mejoramiento de los procesos básicos. Buenos Aires, Argentina. 43 p.
- Gómez Hernández, LD. 2011. Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad. *Revista Estudios Rurales* 17(47):133-144.
- Gotrett, MV; Junkin, R. 2012. Fortalecimiento de servicios para la gestión de empresas asociativas rurales (en línea). Turrialba, Costa Rica, CATIE. 84 p. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en <http://www.sidalc.net/repdoc/A10923e/A10923e.pdf>. (Serie Técnica: Manual Técnico, n.º 116; Colección Desarrollo Empresarial Rural, n.º 5).
- Gutiérrez, R; Gotrett, MV. 2012. Fortalecimiento de los procesos socio-organizativos que sustentan la gestión de las empresas asociativas rurales (en línea). Turrialba, Costa Rica, CATIE. 103 p. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en <http://www.sidalc.net/repdoc/A10923e/A10923e.pdf>.

- Heras Monner Sans, AI. 2003. Identidad y diversidad: el rol de facilitadores interculturales (en línea). ANDES 14:165-206. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en <http://www.redalyc.org/html/127/12701406/>.
- Heras Monner Sans, AI. 2011. Dispositivos de aprendizaje en autogestión: sus relaciones con el proyecto de autonomía. *Intersecciones en Comunicación* 5:31-64.
- Heras Monner Sans, AI. 2014. Lógica colaborativa y generación de conocimiento colectivo: alcances y tensiones en las relaciones investigación-sociedad. *Población & Sociedad* 21(2):137-150.
- Heras Monner Sans, AI; De la Riestra, MR; Burin, D. 2010. Participación y metodologías: análisis de dispositivos específicos en el marco de las políticas recientes en Argentina. *Psicoperspectivas* 9(1):59-92.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Argentina); INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Argentina). 2016. ¿Nos juntamos? Facilitando procesos asociativos a partir de experiencias de la agricultura familiar. Buenos Aires, Argentina, IICA. 102 p.
- Kaës, R. 2005. La palabra y el vínculo: procesos asociativos en los grupos. Buenos Aires, Argentina, Amorrortu Ediciones. 368 p.
- Kaminsky, G. 1990. Dispositivos institucionales, democracia y autoritarismo en los problemas institucionales. Buenos Aires, Argentina, Lugar Editorial. 160 p.
- Kotler, P. 2008. Fundamentos del marketing. México DF, México, Prentice Hall. 656 p.
- Lattuada, M. 2015. Las asociaciones económicas no cooperativas de la agricultura familiar: algunas nociones y conceptos para su estudio y consolidación. Buenos Aires, Argentina, IICA. 72 p.
- López Rodríguez, NB. 2009. Diagnóstico organizacional y el Plan de Fortalecimiento Organizacional de la Asociación de Pequeños Productores de Cacao de Piura (APPROCAP). Piura, Perú, APPROCAP. 52 p.
- Lourau, R. 1970. Capítulo 7. Hacia la intervención socioanalítica. *In* El análisis institucional. Buenos Aires, Argentina, Editorial Amorrortu. p. 262-280.
- Lourau, R. 2001. Libertad de movimientos: una introducción al análisis institucional. Buenos Aires, Argentina, Eudeba. 168 p.
- Mendel, G. 1993. La sociedad no es una familia: del psicoanálisis al socio-psicoanálisis. Buenos Aires, Argentina, Paidós. 300 p.
- Ministerio de Agricultura y Riego, Perú 2014. Guía para la promoción de la asociatividad empresarial para el acceso al mercado (en línea). 198 p. Consultado 10 nov. 2016. Disponible en <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/guia-promocion/guia-promocion.pdf>.
- Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, Argentina. 1997. 10 actividades para realizar con su equipo. Buenos Aires, Argentina. 220 p.
- Montero, M. 2004. Introducción a la psicología comunitaria: desarrollo, conceptos y proceso. Buenos Aires, Argentina, Editorial Paidós. 159 p.
- Motta, A; Piola, M; Hansen, L; Marcozzi, P; Liljestrom, V. 2016. Transformaciones de un proceso colectivo. El caso de la feria "Frutos de la tierra y el río" (en línea). *In* García, F; Guastavino, M; Agüero, ML; Alcoba, L. Buenos Aires,

Referencias bibliográficas

- Argentina, INTA. Disponible en https://inta.gov.ar/sites/default/files/inta_sistematizacion_experiencias_desarrollo_territorial-e-book.pdf.
- Pampliega de Quiroga, A. 1999. Enfoques y perspectivas en psicología social. Buenos Aires, Argentina, Ediciones Cinco. 280 p.
- Pérez Camacho, M. 2010. Empresas integradoras en el sector agropecuario: ¿Una herramienta de vinculación empresarial? *Revista Estudios Agrarios* 16(45):35-57.
- Reboyedo López, R. 1999. Las empresas asociativas de trabajo (en línea). *Revista Palmas de la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite* 20(3):55-61. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en <http://publicaciones.fedepalma.org/index.php/palmas/article/download/711/711>.
- Reichert, HR. 1997. Asociativismo: aspectos asociativos, contables, impositivos, laborales y previsionales. Buenos Aires, Argentina, Ediciones INTA. 160 p. (Carpeta Documento Miscelánea, n.º 5).
- Risler, J; Ares, P. 2013. Manual de mapeo colectivo (en línea). Buenos Aires, Argentina, Ico-noclastas. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en http://boek861.com/archivos/proyectos_rec/pry/0%20MAPEO.pdf.
- Riveros, H.; Baquero, M; Lucio-Paredes, A; Andrade, L; Demenus, W; Jácome, C; Jerez, M. 2011. Enfoques de asociatividad entre actores del sistema productivo: conceptos, casos reales y metodologías. Quito, Ecuador, IICA/CONCOPE. 108 p.
- Rojas Martínez, F. 2013. Formas de asociatividad que prevalecen en la dinamización de las cadenas productivas agrícolas en Colombia (en línea). Tesis Adm. Empresas. Bogotá, Colombia, Universidad de La Salle. 85 p. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3654/T11.13%20R638f.pdf?sequence=1>.
- Rojas, M; Ruiz, C; Larrea, N; Saavedra T; Jochmann, C; Vargas, K. 2009. Guía metodológica de facilitación en cadenas de valor. Lima, Perú, PDRS-GTZ/InWEnt-Oficina Regional para los Países Andinos. 108 p.
- Romero, RB. 2009. Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas. *Estudios Agrarios* 41:37-66. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en http://www.pa.gov.mx/publica/rev_41/ANALISIS/5%20Roxana%20Beatriz%20Romero.pdf.
- Rondot, P; Collion, MH. 2001. Organizaciones de productores agrícolas: su contribución al fortalecimiento de las capacidades rurales y reducción de la pobreza (en línea). Washington D. C., Estados Unidos de América, Banco Mundial-Departamento de Desarrollo Rural. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en <http://siteresources.worldbank.org/INTARD/825826-1111405311310/20431926/AgProdOrg-Proceedings-sp.pdf>.
- Rotonda, G; Maiztegui, G; Scabuzzo, J; Vieytes, A; Gerbaldo, J; Ortega, E; Brizuela, M; Vidal, E; Cragnolino, E; Loyola, MI; Bon Sprecher, R; Presman, B; Heras, AI; Burin, D. 2007. Paquete audiovisual didáctico multimedial. Capacitación para organizaciones de base. Buenos Aires, Argentina, Presidencia de la Nación, Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales/CENOC.
- Saidón, O. 1987. Introdução. In Osvaldo, S; Kamkhagi, V. *Análise institucional no Brasil*. Rio de Janeiro, Brasil, Editora Espaço e Tempo. p. 11-16.

- Saville Troike, M. 2005. Etnografía de la comunicación. Buenos Aires, Argentina, Prometeo y EdUNTREF. 294 p.
- Sbdar, M. 2014. Palancas. Modelo de creación de empresas perdurables. Buenos Aires, Argentina, La Materia Contenidos-Materiabiz. 197 p.
- Scholtes, PR. 1991. El manual del equipo. Cómo usar equipos para mejorar la calidad. Madrid, España, Editorial Joiner. 893 p.
- Stafforte, T. s. f. Contratos agropecuarios, sus efectos tributarios (en línea, presentación ppt). Consultado 15 abr. 2017. Disponible en fmorada.com.ar/descarga.php?archivo=425_1348591110.
- Tiriba, L. 2007. Pedagogía(s) de la producción asociada: ¿hacia dónde camina la economía popular? *In* Coraggio, JL (org.). La economía social desde la periferia. Contribuciones latinoamericanas. Buenos Aires, Argentina, UNGS/Editorial Altamira. p. 195-224.
- Uhng Hur, D. 2014. Esquizoanálisis y esquizodrama, clínica y política: presentación de la obra de Gregorio Barenblitt. Teoría y crítica de la psicología 4:1-16.
- Villarreal, R. s. f. Cluster: un modelo de asociatividad y competitividad sistémica en la cadena global de valor (en línea). México, CECIC. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en http://www.redgtd.org/CENTRODOC/BD_ARCHIVOS/Libro%20Cluster.pdf.
- Yangosian, M; Colombet, H (coord.), Estévez, JI; Laffaye, M; Moreno, A; Bujanda, L. 2013. Aspectos fiscales, legales y de administración de emprendimientos asociativos. Buenos Aires, Argentina, UCAR, MAGyP.
- Videos**
- Burin, D; Almeida C. 2016. Conflictos en el Banco Comunal (en línea). Buenos Aires, Argentina, INCLUIR/Nuestras Huellas. 8 videos, 56 min. 36 seg., son., color. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en <https://www.youtube.com/playlist?list=PLLYPxdig9tlBc7CbnNb2f6SnBPTZPdFB0>.
- Burin, D; Castro, B; Cremona, ME; Quesada, J; Cópola, M. 1998. La participación comunitaria. Buenos Aires, Argentina, Presidencia de la Nación, Secretaría de Desarrollo Social, Programa de Fortalecimiento de la Sociedad Civil y CENOC. Paquete multimedial. 6 videos, 64 min. 42 seg., son., color. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en <https://www.youtube.com/playlist?list=PLLYPxdig9tlCXt4QtVqFGU0rk7eUOzjV2>.
- Burin, D; Guerrero, W; Antonietta, F; Kremenchutsky, S; Couchanal Cancio, AI. 2010. Cómo fortalecer organizaciones de pequeños productores rurales: la experiencia de la APPMT Asociación de Pequeños Productores Minifundistas de Tucumán (en línea). Tucumán, Argentina, INCLUIR/CRISOL/CADIF/PRODERNEA/ FIDAMERICA. 1 video, 23 min. 42 seg., son., color. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=jEfn1qGMFs>.
- Manfredonia, J. 2008. Si puo fare (en línea). Milán, Italia, Warner Bros. Pictures/Rizzoli Film. 1 video, 1 h 46 min. 58 seg., son., color. Consultado 15 abr, 2017. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=5ZEAc9KD12I>.
- Rouaud, C. 2007. Les Lip, l'imagination Au Povoir (en línea). Les Films d'Ici. 1 video, 1 h 58 min. 08 seg., son., color. Consultado 15 abr. 2017. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=aZ7whIdGWac>.

Recursos

CIDE (Centro de Investigación para el Desarrollo de la Educación, Chile). 1991. El juego de las relaciones humanas. Santiago, Chile. Juego de naipes.

Olivella, M. 2000. Método Delibera. Barcelona, España, NOVA, Centre per a la Innovació social. *Handout*.

Anexo 1

Actividades de autoformación para el equipo facilitador del módulo 1

A1 Actividad 1

Descripción de culturas organizacionales

Objetivo: Ejercitar el análisis objetivo de culturas organizacionales, para luego poder aplicarlo a la organización con la que usted trabaja.

Consigna: Pensar en una institución, organismo, empresa o grupo de trabajo donde se haya participado o trabajado en los últimos cinco años. De ser posible, elegir aquella institución que haya impactado más en los hábitos, actitudes y formas de pensar la relación con el trabajo. Luego, escribir cómo se manifestaba cada uno de los aspectos que definen la cultura organizacional, que aparecen en el siguiente listado:

Organización

- Objetivos
- Sistema de toma de decisiones
- Normas explícitas e implícitas
- Roles y funciones de diverso tipo
- Subgrupos, atributos de cada uno
- Criterios de inclusión y exclusión
- Derechos y obligaciones

Formas de producir o de brindar el servicio

- Tecnología y medios de trabajo
- Criterios de evaluación de desempeño

- Sistemas de capacitación interna
- Criterios de remuneración del trabajo y premios

Creencias

- Valores explícitos e implícitos
- Mitos fundantes
- Explicaciones sobre lo que ocurre
- Expectativas y visión sobre el futuro
- Prácticas rituales
- Valores estéticos

Cuando se termine el análisis de esa institución en que se trabajó o trabaja, hacer de nuevo el ejercicio con la organización de productores con la que se está trabajando como facilitador/a.

A2

Actividad 2

Referentes y códigos grupales

Objetivo: Practicar la identificación de referentes y códigos grupales.

Consigna: Elegir un grupo cualquiera, puede ser incluso un grupo que exista en forma ficticia, como el de algún programa de televisión o el de una novela. Lo importante es identificarlo como un grupo siguiendo las pautas que se mencionaron en el apartado 2.3 de este manual:

“Un conjunto de individuos (más de dos, obviamente) que comparten:

- ▶ una historia,
- ▶ códigos propios compartidos,
- ▶ algo en común (de lo cual se sienten parte),
- ▶ interacciones frecuentes,
- ▶ actividades,
- ▶ intereses y objetivos conjuntos”.

Una vez que se lo ha identificado, se vuelven a leer las definiciones de **referentes y códigos** y se describen todos aquellos que se reconocen en el grupo elegido.

Prestar atención a lo siguiente: describir, en este caso, quiere decir anotar con todo detalle posible el modo concreto y específico con que se usan esos códigos y referentes. Por lo tanto, **no quiere decir** simplemente anotar unas palabras como: “sobrenombres graciosos”, ya que estas palabras no dicen nada acerca de los códigos o referentes, concretamente, en su uso. Las descripciones de los códigos y referentes deben escribirse como si las fuera a leer alguien que **no** sea uno mismo y que **no** conoce nada de lo que se vio o describió.

Luego de realizar esta práctica con cualquier grupo ajeno al de la organización con la que se trabaja, aplicar la técnica analizando referentes y códigos grupales de la organización con la que se trabaja.

A3

Actividad 3

Recopilación de reglamentos

Objetivo: Conocer normas y reglas internas que han fijado otras organizaciones de productores rurales para administrar las relaciones e intercambios internos, para contar con repertorios de soluciones posibles ya desarrollados por otros grupos que pueden aplicarse a la organización con la que se trabaja.

Fundamentación: Al pensar un reglamento para la organización con la que trabaja el equipo de facilitadores, es importante contar con modelos diferentes, no tanto para copiarse, sino para tener en cuenta aspectos que quizás en esa organización se les pasan por alto.

Consigna: Proponer a los compañeros de equipo armar un archivo donde se vayan recopilando reglamentos diversos. Se pueden enviar consultas por correo electrónico a otros técnicos conocidos o establecer contacto con abogados y dirigentes de otras organizaciones para que faciliten una copia de sus reglamentos.

Anexo 2

Actividades para aplicar con las organizaciones



A1

Actividad 1

Qué persona jurídica es la más adecuada

Objetivo: Definir qué persona jurídica es la más adecuada en función de los criterios del recuadro 5.

Situación de uso: Grupos de productores no formalizados que quieran contar con una personería jurídica y no conozcan las posibilidades, las ventajas y las desventajas que ofrece cada una de las figuras legales por las que se puede optar.

Consigna: Primero reúnanse con un abogado o asesor en creación de sociedades y asociaciones (que en lo posible tenga experiencia en el sector rural) y trate de registrar la información que él le brinde en la columna derecha del recuadro 5,

según la legislación de su país, es decir, cómo se responde la pregunta de la columna izquierda en cada una de las distintas formas asociativas alternativas que existen.

Una vez que cuente con dicha información, debe reunirse con los productores. En esa reunión deberá realizar las preguntas de la columna izquierda y en la columna derecha irá anotando sus respuestas (puede dar ejemplos, para ayudar a decidir en cada caso cuál es la mejor opción o cuáles son los márgenes posibles).

Avance de este modo pregunta por pregunta. Escriba las respuestas en la columna de la derecha.

Luego deberá comparar las respuestas de los productores con las que le dio el abogado especializado para verificar qué tipo de sociedad o asociación se ajusta más a las necesidades del grupo que está acompañando.

Seguramente no habrá una forma que se ajuste a todas las respuestas definidas por los productores, por lo que en la siguiente reunión deberá proponer alternativas: tal forma legal se ajusta a tales criterios, tal otra forma a tales otros, etc. Ellos son los que deberán elegir los criterios y las formas legales que priorizarán.

Recuadro 5.
Criterios para definir qué tipo de sociedad conviene formalizar.

CRITERIO	ALTERNATIVAS PARA DEFINIR QUÉ TIPO DE SOCIEDAD CONVIENE ELEGIR SEGÚN LAS NECESIDADES DE LOS PRODUCTORES
¿Qué tan adecuado es el tipo de sociedad para los objetivos que se pretenden y las condiciones del mercado? (por ejemplo, si se puede comercializar, si se podrán obtener subsidios o créditos, si la sociedad debe generar ganancias o solo brindar servicios a los productores, etc.).	
¿Qué exigencias o limitaciones piden los organismos del Estado y las organizaciones de la cooperación internacional que ofrecen apoyo o subsidios a organizaciones de productores rurales para recibir dichas ayudas?	
¿Qué poder de decisión tiene cada asociado?	
¿Quién asume la responsabilidad ante terceros? (en algunos países, los integrantes de la junta directiva son solidarios con la empresa con sus bienes, en caso de tener que afrontar riesgos, aunque la empresa sea de responsabilidad limitada).	
¿Qué cantidad de socios mínima y/o máxima desea iniciar el negocio?	
¿Qué tan fácil debería ser poder salir o entrar como socio en la sociedad, una vez constituida?	
¿Qué incompatibilidades no debería tener?	

CRITERIO	ALTERNATIVAS PARA DEFINIR QUÉ TIPO DE SOCIEDAD CONVIENE ELEGIR SEGÚN LAS NECESIDADES DE LOS PRODUCTORES
¿Qué se puede hacer con los excedentes o ganancias?	
¿Qué se debería llevar el que se va o es expulsado?	
¿Qué debería ocurrir si un socio fallece?	
¿Qué debería ocurrir con el capital social si la sociedad se disuelve?	
¿A qué obligaciones laborales estará sujeta la sociedad?	
¿Qué tan fácil y rápido podrá empezar a operar la sociedad? (lo que implica constituirla legalmente e inscribirla en los organismos que controlan actividades que tributan impuestos).	
¿Qué gastos implica tramitar la persona jurídica y luego mantenerla?	
¿Qué obligaciones fiscales (impuestos) se deberán afrontar?	
¿Cuál es el monto mínimo de capital social necesario que exige el Estado para empezar a operar, y/o cuánto de ese capital hay que depositar como garantía hasta obtener la persona jurídica?	
¿Qué tan viable es que los integrantes de la asociación a crear lleguen a autogestionarse en un plazo razonable?	

Ejemplos de interpretación y aplicación de los resultados: Una vez se cuente con las respuestas del especialista, en un segundo paso se trata de reducir las alternativas a dos o tres formas legales, según lo que definan los productores, y luego debatir cuál de ellas reúne la mayor cantidad de condiciones o las más importantes, ya que no todos los criterios tienen la misma importancia.

La finalidad para la que se quiere formalizar la organización es fundamental. Por ejemplo, si puede o no comercializar es determinante si los productores desean usar la figura jurídica precisamente para ese fin. No podrán entonces organizar una asociación civil sin fines de lucro. También es importante considerar el grado de complejidad de la forma asociativa con relación a la capacidad presente en el grupo de productores. Otro aspecto que debe tomarse en cuenta lo constituyen los gastos de mantenimiento, en el caso de que los productores sean muy pequeños y no tengan recursos para sostener los costos de la tarea administrativa necesaria o la cantidad mínima o máxima de socios que puede incluir. Otras variables pueden no ser tan determinantes.

A2

Actividad 2



Capacidad para garantizar la autogestión

Objetivo: Definir qué persona jurídica es la más adecuada en función de un diagnóstico conjunto de las capacidades existentes en los integrantes de la organización (o en sus familias y en el entorno cercano) para asumir las tareas de gestión necesarias.

Situación de uso: Grupos de productores no formalizados que quieran contar con una personería jurídica y no conozcan las exigencias que implica sostener la persona jurídica una vez obtenida, para evaluar si es posible mantener al día las actas, los balances y las declaraciones juradas y determinar de qué manera la podrán garantizar.

Consigna: Una vez definida(s) la(s) forma(s) asociativa(s) más adecuada(s), y antes de formalizarla(s), es necesario realizar junto con los productores un diagnóstico de las capacidades necesarias para sostener la autoorganización y del modo en que se piensa garantizar en el corto o mediano plazo.

Según el asesoramiento del abogado con el que se trabajó en la actividad anterior y de algún contador, se debe hacer un listado de las tareas necesarias para mantener la persona jurídica:

- ▶ qué libros y papeles hay que completar;
- ▶ cada cuánto tiempo hay que hacerlo;
- ▶ qué hay que presentar al organismo que acredita la persona jurídica, y
- ▶ qué hay que presentar a la agencia de recaudación fiscal.

Cuanto más detallado sea este listado, mejor. Una vez lo haya completado, se debe reunir con los productores y presentárselo.

Ejemplos de interpretación y aplicación de los resultados: Presentada la información, se trata de analizar quién o quiénes se harían cargo de cada una de las tareas (quizás hay familiares de algunos productores más idóneos o que han podido estudiar carreras de administración, que son hábiles en escribir o hacer cuentas y podrían hacerlas). Este análisis puede llevar a la necesidad de armar un plan de formación para que algunos productores puedan realizar estas tareas.

Este plan integrará la propuesta de fortalecimiento que deberán encarar como equipo facilitador, ya que quizás una capacitación tenga que centrarse en formar a dos o tres productores o productoras (o a sus hijos o hijas) para que puedan cubrir estos roles.

A3

Actividad 3



El juego de los porotos (o frijoles)

Objetivo: Que los participantes aprendan, a lo largo de las jugadas, que las estrategias o decisiones orientadas a la cooperación dan mejores resultados a largo plazo, aunque la ganancia se incrementa lentamente, mientras que competir tratando de ganar lo más posible brinda resultados en el corto plazo, pero resiente la confianza e impide establecer luego acuerdos durante un tiempo prolongado.

Tiene relación con competencias diversas: trabajo en equipo, negociación, habilidades para relacionarse socialmente, generación de redes. Pero también con competencias técnicas relacionadas con estrategias asociativas para comercializar o producir.

Situación de uso: Se recomienda utilizar este juego antes de formalizar acuerdos de venta conjunta de productos a un cliente externo, de fijar acuerdos de precios o compra conjunta de equipamiento que todos deban comprometerse a usar para justificar el costo de mantenimiento en conjunto.

Materiales necesarios:

- ▶ Cartelón o pizarrón para anotar los puntajes.
- ▶ Fibra o tiza.
- ▶ 200 porotos a distribuir entre la banca (100) y los grupos (25). Puede cambiar los porotos por algún elemento que sea más significativo para los productores con los que trabaja: granos de café, de maíz, semillas, etc.
- ▶ Pequeños trozos de papel, 10 por grupo.

Consignas: Debe dividir el grupo grande en cuatro subgrupos, con un mínimo de tres personas en cada uno y con un máximo de 12 integrantes. Si hay más participantes, pídeles a algunos que hagan de observadores de un grupo en particular y que anoten los argumentos que se exponen entre los integrantes dentro de ese grupo, en particular, aquellas interacciones que definen cambios de postura, quiebres o conflictos éticos y cómo se resuelven (concretamente qué hacen los interlocutores para incidir en la decisión final del grupo).

La primera consigna es que cada grupo defina un nombre. Mientras, dibuje en un cartelón o en el pizarrón los dos diagramas incluidos en los recuadros 6 y 7. Una vez que los grupos han definido sus nombres, estos se escriben en el segundo cuadro en lugar de "Grupo 1", "Grupo 2", etc.

El objetivo del juego consiste en que cada grupo intente **ganar la mayor cantidad posible de porotos** en 10 rondas de juego. En cada una de las rondas, los integrantes de cada grupo tendrán que discutir y elegir si votan por rojo o por negro.

Explicación del enfoque: El ganar o perder porotos dependerá de lo que elijan todos los grupos, según la tabla de puntajes que podrá ver más abajo. A lo largo

del juego deberá repetir en voz alta ese objetivo (“recuerden que la consigna es **ganen todo lo que puedan**”), especialmente luego de registrar cada votación y reforzando la consigna en caso de que haya grupos que voten por negro.

Si todos los grupos juegan rojo en todas las rondas de juego, algo casi imposible, van ganando de a un poroto a la banca y así pueden ganarle 40 fichas a esta, cumpliendo con la consigna de ganar todo lo que puedan.

Si compiten especulando que otros grupos van a votar por rojo y votan por negro tratando de ganar dos o tres porotos –lo que implica quitarles porotos a los otros grupos y no a la banca– todos corren el riesgo de quedar sin nada, ya que se alientan actitudes individualistas. Instalada esta posibilidad es posible que lleguen hasta el punto de perder fichas frente a la banca en lugar de ganarlas, si todos votan por negro.

Por otra parte, estas actitudes van generando un clima de gran desconfianza entre los grupos, lo que comienza a dificultar la posibilidad de llegar a acuerdos en las rondas en que deben negociar una postura común entre los cuatro grupos.

Desarrollo del juego:

1. Cada equipo comienza el juego con un capital de 25 porotos y usted, como banca, tiene un pozo de 100.
2. En cada una de las 10 rondas que dura el juego cada equipo debe elegir entre rojo o negro y anotar el color elegido en un papelito. Tienen un minuto para decidir. Luego deben cerrar el papel para que no se vea lo que han escrito y entregarle el papel a usted como coordinador del juego.
3. El resultado varía según lo que elijan todos los equipos en conjunto. Los puntajes son los siguientes:

DECISIÓN	RESULTADO
4 negros	Cada mesa pierde un punto.
3 negros y 1 rojo	Cada mesa que eligió negro gana un punto. La mesa que eligió rojo pierde tres puntos.
2 negros y 2 rojos	Cada mesa que eligió negro gana dos puntos. Cada mesa que eligió rojo pierde dos puntos.
1 negro y 3 rojos	Cada mesa que eligió rojo pierde un punto. La mesa que eligió negro gana tres puntos.
4 rojos	Cada mesa gana un punto.

4. Cuando pasó el minuto y cada equipo entregó en silencio su papel al coordinador, este lee los resultados, retira los porotos de los grupos que perdieron, paga a los que ganaron, anota los resultados en el cuadro que dibujó en el afiche o pizarrón y escribe el color y la cantidad de porotos que restó o sumó cada uno de los cuatro grupos.

Recuadro 6. Tabla de puntajes para el juego de los porotos.

5. Las rondas 5, 8 y 10 son especiales. En cada una de ellas las ganancias y las pérdidas se multiplican por lo que indica el cuadro. En estas rondas los equipos tienen tres minutos para consultarse entre sí y un minuto para que cada equipo decida finalmente a solas.

RONDAS DE JUEGO	TIEMPO	CONSULTAR	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	GRUPO 4
1	1 min	En el grupo				
2	1 min	En el grupo				
3	1 min	En el grupo				
4	1 min	En el grupo				
5. Ronda especial	3 min 1 min	Entre grupos En el grupo				
6	1 min	En el grupo				
7	1 min	En el grupo				
8. Ronda especial	3 min 1 min	Entre grupos En el grupo				
9	1 min	En el grupo				
10. Ronda especial	3 min 1 min	Entre grupos En el grupo				

Recuadro 7.
Cuadro de rondas, tiempo, con quién consultar, ganancias y pérdidas.

6. El juego termina a las 10 rondas o cuando una de las mesas se funde. Una mesa se funde cuando pierde y no le alcanzan los porotos para pagar. En este caso, se debe detener el juego, pagar a los ganadores, anotar lo que el grupo que se fundió debe y contar cuánto tiene cada grupo. En el primer caso, se cuenta simplemente cuántos porotos tiene cada mesa.

7. Al finalizar el juego, el coordinador hace un conteo final de los porotos ganados y perdidos por cada grupo y anota el resultado final: cuántos porotos pudo ganar o perdió cada grupo al finalizar las 10 rondas, usando números negativos si fuera el caso.

Interpretación y aplicación de los resultados: Una vez terminada la parte operativa del juego, viene el análisis. Allí, como facilitador, usted tendrá que mostrar a los grupos que en realidad competían con la banca (puede representar a un acopiador, una agroindustria, un competidor más grande), ya que ganarle porotos a la banca era la única manera de agregar a lo que los grupos tenían. Si la competencia fue clara, debe preguntarles qué hizo que compitieran entre sí. Puede ir anotando las conclusiones a las que lleguen los grupos, para ir discutiéndolas. Así podrán identificar la importancia de la cooperación y los elementos que pueden impedirla.

El juego funciona como una suerte de vacuna, una especie de mensaje por anticipación. También permite ver las actitudes que afloran naturalmente en las personas y es un buen predictor de posibles conductas de algunos participantes.

A su vez, funciona como un buen analizador del modo en que se toman las decisiones, ya que, por lo general, dentro de los grupos se plantean tensiones entre los más altruistas que proponen votar siempre por rojo y los oportunistas y pragmáticos que prefieren traicionar y ganar porotos en la coyuntura. ¿Cómo se construyen las argumentaciones y se toman finalmente las decisiones? ¿Qué factores inciden en que la vara se incline para un lado o para el otro?

Al terminar, y luego de las bromas y comentarios sobre la forma en que cada grupo tomó decisiones, es fundamental que usted proponga un intercambio sobre cómo generar confianza dentro del grupo y qué tipo de regulaciones se darán para que no ocurran infidelidades entre los integrantes de la organización. A su vez, es importante cumplir esas reglas que se establezcan.

A4

Actividad 4

Redacción de reglamentos



Objetivo: Construir un reglamento de la organización, a partir de un listado de aspectos que se deberían incluir.

Situación de uso: Se debería aplicar esta técnica en grupos donde hayan surgido conflictos por falta de reglas claras, o donde las reglas no estén funcionando o generen conflictos entre los integrantes.

Consigna: En caso de que no exista un reglamento aún en la organización, proponga una reunión específica para su redacción. Tiene que hacerse en un lugar bonito, y todos tienen que estar dispuestos a prestar atención durante algunas horas. Puede organizarse como un día de fiesta e intercalar los momentos de discusión con momentos de distensión, con juegos cooperativos y comidas comunitarias.

Si la organización tiene ya un reglamento, pero este no se aplica o se ve la necesidad de modificarlo, también se puede convocar a una jornada de este tipo.

Los ejes para incluir en el reglamento pueden variar de organización en organización. Los ejes típicos se relacionan con aspectos tales como:

- ▶ criterios para la retribución del trabajo o para el uso de los servicios que ofrece la cooperativa (criterios para el pago de los servicios, quién tiene prioridad de uso, mecanismos para solicitar servicios, condiciones o requisitos para acceder a esos servicios, quién se hace cargo de los riesgos o daños que se puedan ocasionar a los equipos de la organización, etc.);
- ▶ procedimientos específicos para cada actividad de la organización (horarios, secuencia de acciones necesaria, métodos, uso de equipos, etc.);
- ▶ criterios para excluir a un socio o requisitos que debe reunir un nuevo socio para ingresar, períodos de prueba, etc.;
- ▶ criterios y formas para elegir el consejo de administración o la junta directiva, y
- ▶ cosas que no se deben hacer en la organización.

Aplicación de los resultados: Es importante dejar sentado que el reglamento es la ley del grupo y que, por lo tanto, el mismo grupo tiene el poder de modificarlo cuando lo crea necesario. En el mismo sentido, se deberá proponer la construcción del reglamento como un proceso de ensayo y error, evitando la idea de que una vez aprobado hay que pensar que es letra grabada en piedra. Si se hace el paralelo con lo que ocurre a nivel de las legislaturas de un país, las leyes van cambiando todo el tiempo, y si bien es conveniente probar su funcionamiento durante un tiempo, si un acuerdo no se aplica o no funciona o genera conflictos, siempre se puede perfeccionar luego de un período de prueba.

A5

Actividad 5

Fútbol cooperativo

Objetivo: Aplicar una modificación a las reglas de un juego competitivo para transformarlo en un juego cooperativo y practicarlo, para luego analizar las diferencias que provoca en el funcionamiento de los grupos.

Situación de uso: Se puede usar en cualquier organización y en cualquier momento, especialmente cuando hay situaciones tensas que requieren reforzar la cohesión, o cuando hay grupos enfrentados y se debe intervenir para disolver las enemistades (en este caso es importante que las parejas que se formen integren participantes de los dos grupos en conflicto), o si existe algún tipo de discriminación por características particulares de algunos integrantes.

Consigna: Esta actividad es una adaptación de un juego altamente competitivo (el fútbol) para transformarlo en un juego cooperativo.

En general, se aplican las mismas reglas del fútbol, pero con los siguientes cambios:

- ▶ se juega en parejas, no individualmente. Las parejas deben agarrarse cruzando un brazo a la altura del codo (uno agarrará con el brazo izquierdo el brazo derecho del otro o de la otra). Las parejas deben conformarse de modo tal que sean lo más desparejas posibles: un hombre con una mujer, flacos con gordos, altos con pequeños, deportistas con sedentarios, etc.
- ▶ si una pareja se separa, queda eliminada del juego hasta el siguiente gol;
- ▶ también se juega con dos pelotas de manera simultánea, es decir, que se producen dos juegos al mismo tiempo y cada equipo tiene que ver cómo resuelve el ataque y la defensa simultáneamente, y
- ▶ cada vez que una pareja hace un gol (con cualquiera de las dos pelotas), se detiene el juego y esa pareja pasa a jugar en el equipo contrario, que ahora tendrá más jugadores.

Es un juego mucho más agotador que el fútbol por la cantidad de estímulos simultáneos que atender, y los equipos cambian de configuración a medida que se logran hacer goles, con lo cual no hay un claro equipo ganador final, porque posiblemente algunos de los que hicieron goles al finalizar el juego estén jugando en el equipo contrario.

Una propuesta que puede derivarse de este juego es pensar cómo modificar las reglas de otros juegos competitivos para transformarlos también en juegos cooperativos.



Foto 2. Fuente. Equipo de comunicación de la Agencia INTA de San Pedro, provincia de Buenos Aires, Argentina.

Ejemplos de interpretación y aplicación de los resultados: Este juego es una buena metáfora para trabajar el tema de la competencia y la cooperación y la necesidad de adaptarse a las capacidades y características de los otros, e integrarlas en función de lograr un objetivo. Terminado el juego, se pide a los participantes que compartan cómo se sintieron al tener que jugar con alguien de características opuestas, qué tipo de adaptación debieron realizar al modo en que suelen jugar (esto para quienes suelen jugar al fútbol), qué estrategia utilizó cada equipo para atacar y defender al mismo tiempo, si hubo liderazgos y de qué tipo fueron, si hubo algunas parejas que se sintieron excluidas, cómo se distribuyeron los roles dentro de la cancha, etc. Luego de los comentarios sobre lo que ocurrió en el juego se plantea si esos comentarios podrían aplicar a la organización. Es interesante, en este caso, repetir frases textuales que hayan dicho unos minutos atrás, que usted puede ir anotando mientras se debate.

Si había tensiones en la organización, es oportuno plantear si hubo cambios a partir del juego.

A6

Actividad 6

El set de fotos para identificar proyectos colectivos



Objetivo: Que los participantes expresen emociones, necesidades, frustraciones o deseos utilizando imágenes para facilitar la asociación inconsciente y la expresión de ideas ancladas en dichas imágenes. Puede utilizarse para compartir expectativas, generar ideas para posibles proyectos o evaluar actividades.

Situación de uso: Es una técnica muy versátil que puede utilizarse en organizaciones de cualquier tipo o estadio evolutivo y para diferentes situaciones.

Consigna: Esta actividad es muy sencilla, pero puede ser muy emotiva y despertar mucho interés. El sentido de la actividad es conectar imágenes con el inconsciente de los participantes, lo que a su vez permite que expresen emociones, necesidades, frustraciones o deseos que en muchos casos han permanecido ocultos durante mucho tiempo.

Deberá conseguir revistas ilustradas, que tengan muchas fotos (pueden ser de turismo, moda, cultura o los suplementos dominicales de algunos diarios). Busque imágenes del tamaño de un naipe grande, de unos 10 a 12 cm de altura y 6 a 8 cm de base. Pueden ser imágenes de deportes, danzas, canto, música,

artes plásticas, teatro, acrobacia, natación, paisajes, fenómenos climáticos (tormentas eléctricas, huracanes, etc.), olas en el mar, situaciones familiares, de reunión en familia, grupos masivos, estadios con mucha gente, bebés gateando, animales solos y en manadas, rodeos, caminos, barcos, vías férreas, señales de tránsito, laboreo de la tierra, construcción de edificios, etc. Es decir, una variedad de situaciones. Puede incluir algunas imágenes de objetos que puedan usarse como símbolos: un nudo, un timón, una lapicera, un crucigrama, un reloj, una vía de tren, un camino, carteles con símbolos camineros, etc. En total, reúna unas 80 imágenes; cuanto más diversas, mejor.

Si puede, plastifíquelas o péguelas sobre cartulina para que se puedan mostrar sosteniéndolas con los dedos sin que el papel se doble por su peso. Ponga todos los naipes sobre una mesa con las imágenes boca arriba, una al lado de la otra y pídale a los participantes que circulen alrededor de la mesa eligiendo un naipe que simbolice lo que les gustaría hacer que nunca se animaron, o lo que les gustaría hacer con otros de la comunidad o la organización. Si alguno pide, pueden elegir hasta dos y tres naipes. No tiene que apurar este momento. Cuando una persona eligió su naipe, se aleja de la mesa para dar lugar a los demás a elegir más tranquilos. Cuando cada uno tiene su/s naipe/s en la mano, pida que se dispongan en círculo, y luego, que cada uno muestre su/s naipe/s a los demás y comparta por qué los eligió, qué tiene en mente.

No tienen por qué seguir un orden las presentaciones, puede hablar el que quiera. Si le parece necesario, puede ir anotando las ideas en un papelógrafo. Será una fuente de ideas para el futuro, de allí aparecerán, seguramente, muchas actividades que se podrían realizar.

Este ejercicio se puede utilizar también antes de iniciar una actividad (en estos casos, la consigna puede ser “elijan la carta que más represente cómo se sienten hoy” o “que más represente las expectativas que tienen para la siguiente reunión”), o también para cerrar o evaluar una actividad. Se puede utilizar también para pensar nuevas alternativas productivas, o para evaluar a la organización.

Ejemplos de interpretación y aplicación de los resultados: Como las metáforas visuales permiten interpretaciones múltiples, el ejercicio es muy dúctil. Una misma imagen puede ser interpretada de formas opuestas: un nudo puede querer decir para una persona “siento que estamos frente a problemas que no sabemos resolver”, y para otra “por suerte creo que hoy pudimos llegar al nudo de nuestros problemas y empezamos a desatarlo”. La disposición en círculo y la necesidad de que cada uno diga algo democratizan la palabra. Además, muchas personas que no se sienten autorizadas a hablar o son tímidas, al usar la imagen como soporte, pueden llegar a decir cosas impactantes y hasta poéticas, lo que permite cambiar el modo en que esa misma persona es considerada y valorada por el resto.

A7 Actividad 7



El uso de videos para modificar los estilos de liderazgo

Objetivo: Habilitar la crítica y autocrítica y permitir cambios en los estilos de liderazgo entre los dirigentes de la organización asociativa mediante la visualización y el debate posterior de videos que dramatizan situaciones cotidianas en las organizaciones proponiendo arquetipos de distintos estilos de dirigentes.

Situación de uso: Esta serie de videos sirve especialmente para organizaciones donde existen líderes autoritarios o paternalistas o, al contrario, líderes desorganizados, que no hacen respetar los acuerdos a los que llegó el grupo y no se preocupan por que la organización cumpla con las planificaciones acordadas.

Consigna: Para trabajar este tema es posible recurrir a la serie de videos “la organización comunitaria”, en los que se dramatizan situaciones por las que tiene que pasar una organización, pero mostrando qué ocurre con el mismo grupo cuando es coordinado por diferentes estilos de líderes, disponible en <http://bit.ly/2mgm7qt>.

Los videos incluyen actividades de reflexión para que las realice el grupo que los visualice.

Lo interesante de este material es que incorpora el humor para poder trabajar este tema, a veces conflictivo, especialmente cuando los líderes reales son autoritarios, paternalistas o “dejan hacer”. La exageración en el tratamiento de los personajes pero, al mismo tiempo, la inclusión de los efectos que genera, permite hablar de los conflictos propios sin referirse directamente a ellos, sino a través del espejo de lo que ocurre en la pantalla.

Ejemplos de interpretación y aplicación de los resultados: Los autores han proyectado estos videos en diferentes organizaciones y es interesante cómo los participantes comienzan a hacer referencias a Báez (el presidente del video) con cierta complicidad, hasta que, por lo general, los que se ven a sí mismos reflejados en los personajes reaccionan haciendo una autocrítica. Y si eso no ocurre, da herramientas para que, posteriormente, cada vez que el dirigente autoritario quiere ejercer una orden, los participantes le recuerden el video, permitiendo romper la relación de poder sin tener que establecer ningún otro comentario.

Las ficciones cinematográficas, las reconstrucciones históricas y los videos documentales son excelentes medios para trabajar problemas de la dinámica de los grupos.

Otros recursos del mismo tipo: Se recomienda especialmente ver la película italiana *Si può fare*, de Giulio Manfredonia, en la que se muestra el proceso de un facilitador de una cooperativa de dolientes mentales, en el marco de la ley Basaglia de desmanicomialización en dicho país, disponible en <http://bit.ly/1NiLHTi>.

La película permite también pensar cuál es la relación entre facilitador y organización, los roles que asume cada uno y el grado de involucramiento del facilitador en el proceso del grupo.

A8

Actividad 8



Lectura crítica y toma de la palabra

Objetivo: Desarrollar algunas competencias necesarias para una mayor participación: leer, comparar, seleccionar, comprender, resumir y, finalmente, hablar en público, presentar argumentos y razonarlos.

Situación de uso: Esta técnica es muy útil cuando en la organización hay mucha disparidad en cuanto a las habilidades de lectoescritura y el desarrollo de operaciones mentales básicas, lo que impide que los liderazgos roten y que haya recambios en las dirigencias y limita las posibilidades de gestión de recursos, planificación y otros roles para los que se requieren esas habilidades cognitivas.

Consigna: Rotativamente, cada integrante debe hacerse cargo de leer uno o varios diarios de ese mes o esa semana (puede ser la sección de política, la internacional, la de economía o el suplemento rural) y elegir una nota para presentarla y discutirla en grupo. Si es posible, sería mejor que el responsable consiga dos notas sobre el mismo tema, con posiciones opuestas.

Se puede proponer, luego de exponer los puntos de vista divergentes, la técnica de “los cinco por qué”, para analizar las causas que explican los hechos que se exponen. Esta técnica consiste en preguntar sucesivamente por qué ocurre lo que se explica. Por ejemplo, la noticia puede informar sobre las inundaciones en una región. Entonces se pregunta: ¿por qué se inunda la región? Porque el aumento de las lluvias en los últimos años genera desastres naturales no previstos y no hubo obras de infraestructura que los prevengan. Luego se pregunta: ¿por qué aumentaron las lluvias en los últimos años y por qué no hubo obras de infraestructura? Por el efecto que tiene la contaminación ambiental en el cambio climático y porque el gobierno no atiende las necesidades de las zonas más alejadas o aisladas. ¿Por qué el gobierno no atiende...?, etc.

Esta actividad puede transformarse en un ejercicio que puede repetirse, previendo unos 20 minutos en cada reunión de la organización para implementarla.

Ejemplos de los resultados: La práctica constante de este ejercicio brinda mayor protagonismo a integrantes “tapados”, personas con gran capacidad, pero inhibidas por el protagonismo de otros.

La necesidad de hablar, aunque sea ante un grupo reducido, va permitiendo ejercer la oratoria; la necesidad de presentar un argumento ante otros genera el interés por la lectura. En muchos casos, opera el orgullo personal como principal motivador, pero una vez superada la primera situación de exposición, comienza un proceso de formación personal que no tiene retorno.

En las zonas rurales hay muchas personas que, si bien han adquirido cierto grado de escolaridad, terminan siendo analfabetos funcionales, al no ejercitar la lectoescritura cotidianamente. En muchos casos, este ejercicio permite revertir este fenómeno. Es fundamental para una organización contar con integrantes que puedan tener buenas habilidades de lectoescritura y oratoria.

A9

Actividad 9



Evaluar la evolución de la participación en el grupo asociativo

Objetivo: Medir el proceso de participación grupal mediante una herramienta que toma dos grandes dimensiones: la mutua representación interna y el compromiso con la tarea asumida por el grupo. Para ello, se definen diferentes indicadores y se muestra la evolución de estos en un caso donde se aplica el método.

Situación de uso: Es ya un clásico escuchar en todas las organizaciones la queja recurrente de los dirigentes acerca de que “la gente no participa”. Sin embargo, esta afirmación digital (sí/no, blanco o negro) obtura y no deja ver los matices, los grises de la participación, los distintos modos en que cada integrante de la organización participa y la forma en que esa participación fue cambiando en el tiempo. Tampoco permite pensar acciones alternativas para incrementar esa participación. La herramienta puede aplicarse en organizaciones donde aparezca esta preocupación y la dirigencia quiera entender mejor cómo se dan los procesos participativos, ver su evolución y tomar medidas alternativas para incrementarla.

Consigna: Esta es una herramienta de medición del proceso de participación grupal aplicada durante el proceso de consolidación de un grupo asociativo para la organización de la feria “Frutos de la tierra y el río” en la localidad de San Pedro, provincia de Buenos Aires.

Se partió de la noción de grupo elaborada por Pichon Rivière, que lo caracteriza como “un conjunto restringido de personas que, ligadas por constantes de tiempo y espacio y articuladas por su mutua representación interna, se propone, en forma explícita o implícita, una tarea que constituye su finalidad”².

Se tomaron dos grandes dimensiones: por una parte, la mutua representación interna y, por otra, el compromiso con la tarea asumida por el grupo. Para cada dimensión se definieron indicadores adecuados para este caso en particular, ya que se trata de una feria.

Para la mutua representación interna los indicadores fueron:

- ▶ Reconocimiento de los nombres y ubicación de los otros productores/ emprendimientos.
- ▶ Conocimiento de los productos ofrecidos por los demás emprendedores.
- ▶ Conocimiento del funcionamiento grupal (existencia de una comisión y reglamento).
- ▶ Reconocimiento y utilización del logo de la feria-muestra.
- ▶ Inclusión y participación en la página de *facebook* de “Frutos de la tierra y el río”.
- ▶ Inclusión y participación en el grupo de *whatsapp* y/o *facebook*.
- ▶ Participación en instancias colectivas por fuera del espacio de la feria.

² Pampliega de Quiroga, A. 1999. Enfoques y perspectivas en psicología social. Buenos Aires, Argentina, Ediciones Cinco, p. 78.

- ▶ Confianza en el grupo para la resolución de problemas.
- ▶ Acciones de ayuda mutua entre los productores.
- ▶ Organización de compras colectivas.
- ▶ Intercambios o compras/ventas de productos entre los participantes del espacio.
- ▶ Ventas conjuntas entre varios productores.
- ▶ Derivaciones de clientes entre productores.

Para la dimensión “compromiso con la tarea asumida por el grupo”, definida como “la conciencia y el sentimiento de responsabilidad y obligación respecto del trabajo y los objetivos de la organización”³, los indicadores fueron:

- ▶ Asistencia a las reuniones de preparación de las ferias.
- ▶ Asistencia a los espacios de capacitación pertinentes.
- ▶ Concurrencia a las ferias.
- ▶ Puntualidad en las ferias/capacitaciones.
- ▶ Presentación de propuestas de mejora del espacio de la feria (organizativas, estéticas, etc.).
- ▶ Presentación de temáticas de capacitación deseadas.
- ▶ Asunción espontánea de tareas vinculadas a la realización de la feria, aún por fuera del día de feria⁴.
- ▶ Colaboración en la difusión de las ediciones de la feria.
- ▶ Incorporación de normativas (RENAF, ley Alas, libreta sanitaria, monotributo).
- ▶ Mejoras en los procesos de producción a partir de su inclusión en la feria.
- ▶ Incorporación de nuevos productos para la venta.
- ▶ Mejoras en el empaque/presentación del producto o del *stand*.

A partir del cruce de estos dos indicadores se definieron cinco tipos de participantes, según el siguiente esquema:

▶ **Ocasionales, “externos”:**

Son aquellos que presentan una participación esporádica, sea porque recién se incorporan o porque no participan siempre. Su compromiso con la tarea es limitado y sus interacciones con los otros participantes también son mínimas. Si bien pueden ser tenidos en cuenta para algún evento puntual, están en el límite de la pertenencia al proceso grupal.

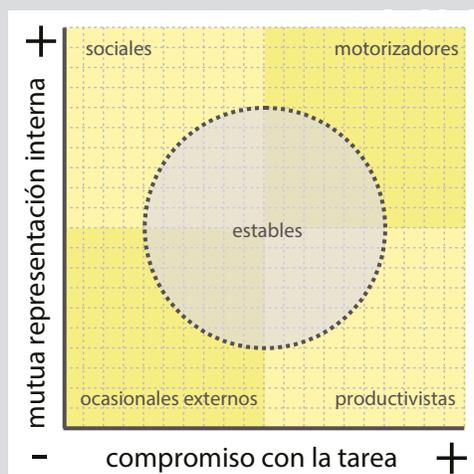


Figura 3. Cinco tipos de participantes.

³ Montero, M. 2004. Introducción a la psicología comunitaria. Desarrollo, conceptos y procesos, Buenos Aires, Argentina, Editorial Paidós. p. 113.

⁴ Por ejemplo, la gestión para conseguir mejores precios para insumos utilizados los días de feria, como las bolsas de tela con logo.

- ▶ **“Sociales”**: Presentan un gran reconocimiento del grupo como tal y valoran los aspectos de contención y apoyo por parte del resto de los emprendedores, poniéndolos por sobre las expectativas de venta y las intenciones de mejora de su proceso productivo. Valoran, asimismo, los efectos más sociales y subjetivos derivados de participar en el proceso grupal vinculados al reconocimiento y al aumento de su “capital social”.
- ▶ **“Productivistas”**: Participan frecuentemente de la feria y aprovechan las capacitaciones brindadas sobre mejoras en el emprendimiento (técnicas de producción, costos), con un fin más bien de ganancia individual, de aumento de beneficios comerciales. Difícilmente interactúan con otros miembros del grupo por fuera del espacio de la feria y presentan una lógica de gestión “solitaria”, individual.
- ▶ **Estables**: Constituyen el “núcleo duro” del grupo, funcionan como sostén y empuje del proceso. Son todos los que, reconociéndose como parte de un entramado, con una identidad (“Frutos de la tierra y el río”), asumen responsabilidades y acciones para la puesta en marcha de la feria, y lo reflejan realizando innovaciones en sus propios emprendimientos.
- ▶ **Motorizadores**: Son un núcleo reducido que tiene un liderazgo que moviliza el colectivo, funcionan como sostén y empuje del proceso. Son los más propositivos y activos. Si bien la feria les aporta en un sentido de promoción de sus productos y, en algunos casos, también les retribuye económicamente, el sentido del movimiento está enfocado a la cohesión, el motivar

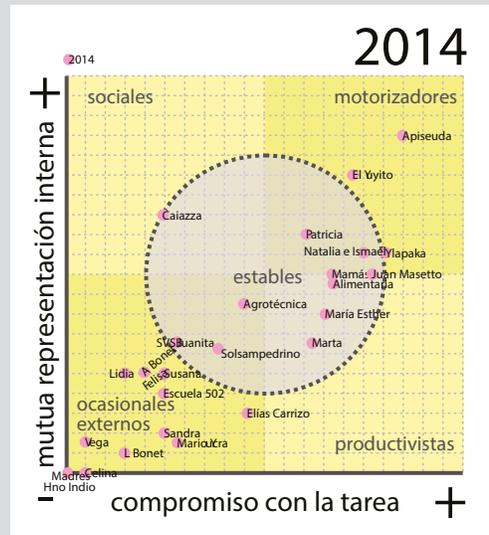


Figura 4. Ubicación de los participantes en 2014.

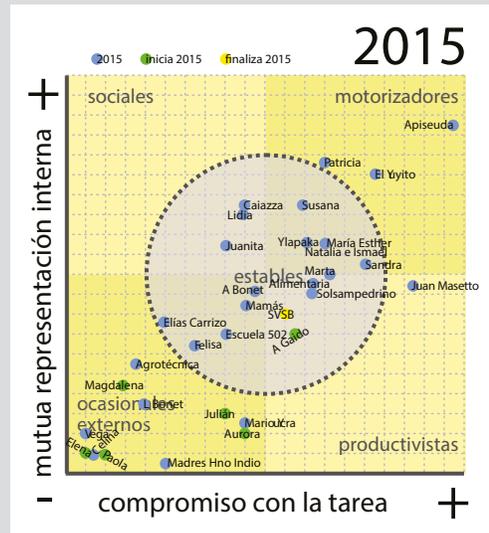


Figura 5. Ubicación de los participantes en 2015.

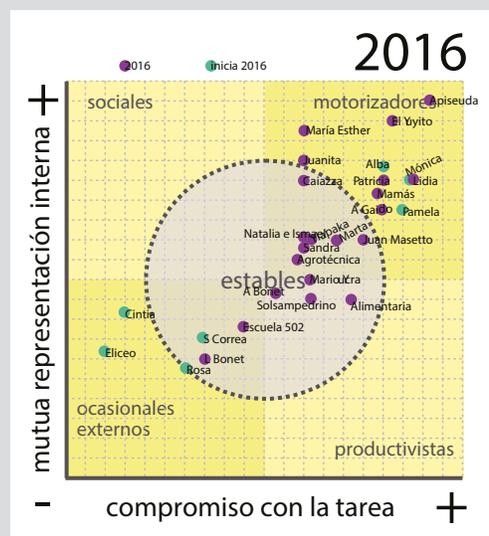


Figura 6. Ubicación de los participantes en 2016.

a otros, la solidaridad con los compañeros. Además, se constituyen como referentes para el resto de los miembros del grupo en cuanto a lo productivo y gestión de sus emprendimientos, por sus prácticas, conocimientos y manera de socializarlos o compartirlos con el resto.

Si se realiza este análisis periódicamente, es posible analizar luego los desplazamientos que hubo en cada integrante temporalmente, lo que, a su vez, permite analizar la evolución de la participación en el grupo.

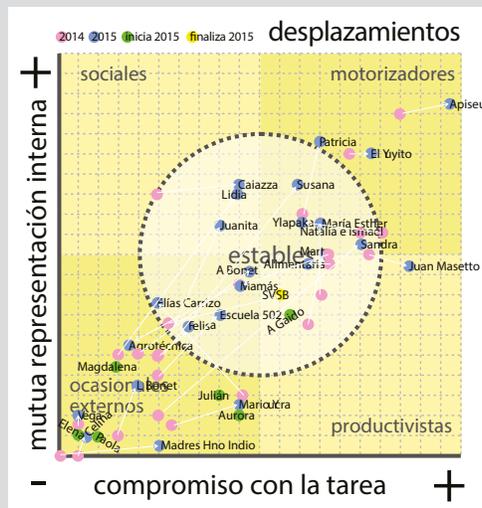


Figura 7. Desplazamientos de los distintos participantes entre categorías.

Ejemplos de interpretación y aplicación de los resultados: Para profundizar sobre esta técnica y ver cómo se aplicó, puedes consultar Motta et al., 2016.

A10

Actividad 10

El análisis de la toma de decisiones

Objetivo: Generar autoconciencia en el grupo acerca del procedimiento habitual de toma de decisiones y reflexionar sobre los cambios que podrían hacer para facilitar un mayor consenso y habilitar la participación de más asociados.

Situación de uso: Esta actividad puede aplicarse en organizaciones donde la toma de decisiones está excesivamente centralizada y, al mismo tiempo (o precisamente por eso), hay escasa participación de los productores que no integran la directiva.

Consigna: En una reunión proponga que cada uno piense individualmente en una decisión que haya tomado la organización. No importa cuál sea la decisión (puede ser desde organizar un evento, presentar un proyecto, sancionar a algún socio, incluir nuevos socios, gestionar un crédito, o lo que fuere).

Cuando cada uno tiene en su mente la decisión elegida, proponga que también, de manera individual, piensen:

- ▶ qué proceso se siguió o usó la organización para tomar esa decisión, y
- ▶ qué tipo de consultas realizó y a quién consultó.

Luego, continúe proponiendo compartir entre todos lo que cada uno pensó y analizar si hubo variaciones en los procesos y consultas realizadas en cada una de las decisiones tomadas.

Por último, entre todos deben pensar en 5 a 10 acciones que sería deseable

incorporar a la forma habitual de tomar decisiones para facilitar un mayor consenso y habilitar la participación de más asociados.

Ejemplos de interpretación y aplicación de los resultados: En diversas organizaciones donde se aplicó esta actividad surgieron ideas diferentes para ampliar la participación de los asociados, por ejemplo:

- ▶ Tener un programa de radio para explicar los problemas existentes y convocar a reuniones.
- ▶ Generar un espacio de actividades específicamente destinado a los jóvenes, hijos de los productores asociados, con la idea de ir generando nuevos dirigentes.
- ▶ Modificar la dinámica de las asambleas, dando en primer lugar un tiempo personal y luego en pequeños grupos, para pensar, discutir y proponer alternativas de solución a determinados problemas, antes de pasar a un plenario donde cada grupo exponga lo que avanzó.
- ▶ Rotar la sede donde se realizan las reuniones, para que no sean siempre los mismos los que deban hacer el mayor esfuerzo por llegar a las reuniones.
- ▶ Formar una comisión que estudie las soluciones que se podrían pensar para resolver un problema determinado.
- ▶ Realizar una dinámica de “caldeamiento” antes de iniciar las asambleas, para generar un clima de confianza previo.

A11

Actividad 11

Un método para incrementar la participación en las reuniones y asambleas

Objetivo: Lograr una participación pareja, aprovechar la creatividad y la diversidad de puntos de vista de todos los participantes, evitar el malestar que genera la baja participación en las reuniones.

Situación de uso: Esta actividad puede aplicarse en organizaciones donde la toma de decisiones está excesivamente centralizada en la directiva y en las que las asambleas y reuniones solo tienen una función informativa (todo ya fue decidido previamente), por lo que hay escasa participación de los productores que no integran la directiva.

Explicación del enfoque: Un análisis de los problemas que surgen de los métodos tradicionales de participación en asambleas (Olivella, 2000) concluye que:

- ▶ pocos monopolizan la palabra;
- ▶ muchos no participan por timidez o temor a quedar en ridículo;
- ▶ no se aprovecha la creatividad para proponer soluciones;
- ▶ los participantes no entienden lo que dicen los expositores, y
- ▶ se genera malestar y baja la participación en siguientes reuniones.

Para evitar estos problemas propone un método de participación denominado “Delibera”.

Indicaciones: El método contempla una progresión, arrancando con un espacio destinado a que cada uno pueda desarrollar un pensamiento individual, al trabajo en pequeños grupos y luego al plenario, en dos rondas: la primera para analizar y priorizar problemas, la segunda para proponer soluciones.

El método utiliza una serie de naipes de colores para fijar posiciones o pedir explicaciones.

Si en la organización a la que tiene que acompañar aparecen los problemas citados, le proponemos utilizar las herramientas de este método, que podrá encontrar en <http://comercializacionaf.org/repositorio-de-materiales/6-asociativismo-y-gestion-de-organizaciones/>. (Busque el título Delibera y encontrará la descripción del método y todas las herramientas necesarias para su implementación o adaptación.)

Ejemplos de resultados: La aplicación de este método deliberativo permite en una primera instancia descubrir problemas (o causas de problemas) no tomados en cuenta y priorizarlos y, en un segundo momento, encontrar soluciones alternativas, creativas y originales.

A12

Actividad 12

Analizar las interacciones (el sociograma)

Objetivos: Solucionar mejor los problemas que aparecen en los espacios de discusión y decisión que tiene la organización como grupo de trabajo y evaluar el propio comportamiento del grupo, a través de la aplicación de una herramienta para graficar las interacciones, para hacer más funcional y efectiva la participación, el trabajo como equipo e intentar superar las dificultades normales a través de la autoevaluación, la observación de la evolución del grupo y la clarificación de las relaciones interpersonales.

Situación de uso: Esta actividad puede aplicarse en organizaciones donde la toma de la palabra está excesivamente centralizada en unos pocos participantes muy vocales, mientras que otros no tienen posibilidad de expresar lo que piensan o son obturados en su participación.

Indicaciones: La sesión de dinámica de grupo puede realizarse cuando se convoca a una reunión de trabajo. Mientras los participantes discuten un tema elegido por ellos, se les pide que se esfuercen por constituir un grupo creador, capaz de llegar a una verdadera integración entre todos los miembros, es decir: que todos puedan participar activamente.

Como coordinador de la actividad, usted tendrá que tratar que los miembros del grupo se sientan cómodos y se ubiquen en forma circular o alrededor de una

mesa. Todos se deben poder ver.. Cuando estén acomodados los invitará a tratar un tema que no hayan discutido entre ellos, por lo menos, desde hace 8 a 10 días.

Como coordinador deberá retirarse a un lugar discreto, fuera del grupo de participantes, desde donde pueda anotar sus observaciones.

No hay tiempo indicado para la duración de esta experiencia: la duración será la necesaria para que se puedan observar los datos que se discutirán después. Puede ser de media hora a una hora y media.

A medida que el grupo discuta, deberá dibujar un **sociograma** (ver figura 8) y anotar todos los datos valiosos para la evaluación siguiente. Se pueden repartir la tarea entre 2 o 3 observadores del equipo facilitador. El sociograma es un método para registrar la información acerca de la cantidad y la calidad de la participación.

En un papel se dibuja un círculo para cada participante con su nombre dentro. Los círculos deben distribuirse en el papel de la misma forma en que los participantes están ubicados alrededor de la mesa. Cada vez que alguien habla o interviene de alguna forma, el responsable dibujará una línea uniendo los círculos correspondientes a la persona que habla y a la persona a la que esta se dirige (emisor y receptor). La media flecha al final de la línea indica su sentido, o sea, quién habló a quién. El número de veces se indica repitiendo la media flecha. La comunicación dirigida al grupo como totalidad está indicada por una flecha entera que termina en el centro del círculo.

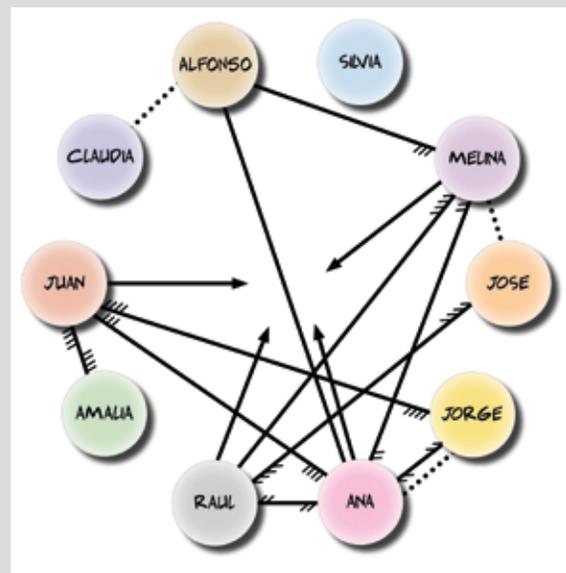


Figura 8. Sociograma de una reunión de diez integrantes.

A menudo, la comunicación lateral susurrada al vecino forma una importante parte de la interacción. Esto puede indicarse por una línea ondulada entre los comunicantes en la parte exterior del círculo.

Si el observador lo considera importante, puede anotar el tiempo que duró cada intervención y observaciones sobre el estilo de comunicación (agresivo, afectuoso, irónico, etc.).

La figura 8 que incluimos como ejemplo surgió de una sesión de discusión. Es posible observar las interacciones entre los participantes: En un extremo se encuentra Lucas, que asume claramente el rol de dirigente, concentrando la mayor cantidad de intervenciones e intercambios tanto hacia el grupo en general como hacia algunos de sus miembros, en el otro Elena o Jorge, que solo intervienen tangencialmente y siguen la reunión con pasividad.

El sociograma sirve para interpretar el efecto que sobre la interacción produce la proximidad, la disposición de los asientos y algunos otros factores físicos: la claridad, la distancia entre los participantes, etc.

Ejemplos de interpretación y aplicación de los resultados: Una vez terminada la sesión de trabajo, el debate y la toma de decisiones que se graficó, se comparte el dibujo realizado a partir de las observaciones. Puede proponer que los participantes analicen con usted las siguientes cuestiones:

- ▶ Volumen de fuerzas proyectadas en el grupo: grande, débil, normal. Es un juicio apreciativo sobre la intensidad de la participación de cada miembro.
- ▶ Naturaleza de esas fuerzas:
 - fuerzas positivas que le dan mayor cohesión e integración al grupo;
 - fuerzas negativas, que impiden la constitución del grupo o que lo dispersan y dividen.
- ▶ Procedencia de esas fuerzas: ¿Hay fuerzas agrupadas, o cada cual actúa individualmente?
- ▶ Estudio del liderazgo: ¿Ha sido un grupo dirigido o no dirigido desde el inicio? ¿Ha habido lucha por el liderazgo? ¿Ha aparecido un líder único desde el principio o el grupo ha tardado en localizar al líder, o ha funcionado todo el tiempo sin líder? ¿Se ha desplazado el liderazgo, o se ha perdido en algunos casos?
- ▶ La participación en la vida del grupo:
 - Estudio de las intervenciones: ¿Han sido variadas o han sido realizadas siempre por los mismos?, ¿cuál ha sido la duración (cortas, largas)?
 - Estudio de las interferencias: ¿Ha habido muchas o pocas? ¿Quiénes han interferido más?, ¿a quiénes? ¿De qué son síntoma: individualismo, falta de conciencia de grupo, lucha por el liderazgo del grupo, no saber escuchar?
- ▶ Relaciones interpersonales: ¿Con quién o quiénes se habla de preferencia? ¿Con quién o quiénes se ha hablado menos? ¿Hay individuos ignorados por el grupo? ¿Hay individuos moralmente rechazados por el grupo?

En este momento de la experiencia, puede ser muy útil una rápida ojeada a los temperamentos de los miembros del grupo. Puede ayudar mucho a la mutua comprensión.

- ▶ Nivel de argumentación: ¿Prevalció en el diálogo el nivel racional, objetivo? ¿O prevaleció el nivel socioafectivo, emotivo?

Luego de analizar cada punto, o luego de analizar el conjunto de los aspectos, se trata de ver qué acciones concretas y cambios se pueden producir en la dinámica, cómo se logrará un uso de la palabra más equilibrado, si es conveniente modificar la ubicación de los participantes, si resultaría conveniente alguna dinámica para desinhibir a los más tímidos y limitar a los más expresivos, si se dará momentos de trabajo en grupos chicos antes de ir a un plenario, etc.

Para finalizar, cada participante comenta en qué ha sido positiva la experiencia para él; cuál es la imagen que él tiene de sí mismo ante el grupo; cuáles son los puntos más importantes a los que deberá prestarles atención, especialmente en las relaciones interpersonales.

A13

Actividad 13

El conteo de intervenciones en una reunión



Objetivo: Generar conciencia en quienes monopolizan la palabra sin dejar hablar al resto o interrumpiendo la palabra cuando otro está hablando.

Situación de uso: Esta actividad puede aplicarse en organizaciones donde la toma de la palabra está excesivamente centralizada en unos pocos participantes muy vocales, mientras que otros no tienen posibilidad de expresar lo que piensan o son obturados en su participación.

Explicación y consigna: El método anterior puede resultar algo sofisticado para algunos.

En una cooperativa de criadores de cerdos no sabían cómo parar a uno de los integrantes que no parecía tener conciencia del modo en que intervenía constantemente para hacer uso de la palabra sin dejar hablar al resto, o interrumpiendo cuando otro estaba hablando.

Un participante se propuso hacer un dibujo similar al sociograma, con un círculo para cada participante y cada vez que uno de ellos hacía uso de la palabra se ponía un grano de maíz o un maní arriba del círculo correspondiente a él.

Ejemplos de interpretación y aplicación de los resultados: Luego de una hora de reunión, el que monopolizaba la palabra tenía una montaña de maníes mientras que los otros participantes tenían uno, dos, tres o ninguno. Esto permitió tomar conciencia de su tendencia excesiva. “¿No puedo hablar más entonces?” preguntó... “Por un rato no, lo podrá hacer cuando los otros acumulen la misma cantidad de maníes”.

A14

Actividad 14



Discusión de temas conflictivos de la organización

Objetivo: Conversar de manera cordial y distendida sobre temas importantes de la organización que generan malestar (que denominamos “indiscutibles”).

Situación de uso: Esta técnica se puede aplicar en organizaciones en las que algunos miembros evitan hablar de determinados temas mediante mecanismos que clausuran la posibilidad de tratarlos francamente.

Explicación del enfoque: En las organizaciones suele haber malestar por asuntos sobre los que todos creen que es mejor no discutir, por miedo a que la organización estalle. Es posible que ya haya aparecido en algún momento un tema con respecto al cual alguno(s) de los integrantes haya(n) mostrado una reacción que ha conducido a “clausurar” el tratamiento de ese tema: un desborde emocional, una pelea, el alejamiento de algunos, el silencio de otros. Lo que ha quedado es la sensación de que sobre ese tema es mejor no hablar. Si eso ha ocurrido, es preferible habilitar en algún momento la discusión cordial del tema y resolver el problema.

Consigna: Se hace una urna de cartón, para lo cual se puede utilizar una caja fácil de abrir; puede ser, por ejemplo, una caja de zapatos con tapa, a la que se le hace un orificio mediante el cual se puedan insertar tarjetas decoradas con colores. Para darle un clima de juego, la caja se puede forrar con papel de colores chillones, con lunares o estrellas grandes.

Construida la urna, a todos los participantes se les reparten tres tarjetas y lapiceros con el mismo color de tinta para todos.

Se pide que cada uno anote en cada tarjeta un problema sobre el que siente que no se puede discutir, describiéndolo con el mayor detalle posible para que todos lo entiendan.

Luego de un tiempo se va pasando la urna y se pide a cada participante que inserte sus tarjetas dentro. Se sacan y se barajan como si fueran un mazo de naipes, para mezclarlas bien. Se ponen sobre la mesa cara arriba. Cada uno, en ronda, saca una tarjeta y la lee y se la entrega al facilitador, que deberá ir pegándolas en la pared, en lo posible agrupándolas por tema.

El equipo facilitador decidirá cuántos temas se abordarán en esa reunión y cuándo se abordarán los demás, con acuerdo del resto. Es recomendable comenzar con un tema “indiscutible” fácil que permita al grupo desarrollar cierta capacidad para abordar los asuntos más difíciles.



Para destrabar el bloqueo se pueden usar las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Cuál es la amenaza que se oculta detrás del tema indiscutible?
- ▶ ¿Qué impide que este tema se discuta en profundidad?
- ▶ ¿Cuáles fueron las consecuencias negativas del tema indiscutible en el pasado, cuáles son en el presente y cuáles serán en el futuro?
- ▶ ¿En qué medida este tema respalda o limita nuestra capacidad para el aprendizaje en equipo?
- ▶ ¿Cómo se relaciona este tema indiscutible con los valores que defendemos?
- ▶ ¿Qué deseamos hacer acerca de este tema?

Ejemplos de interpretación y aplicación de los resultados: En una organización había un grupo de tres integrantes de la directiva que tenían la idea de que era importante evaluar las acciones que la organización desarrollaba. Su idea era profundizar esa evaluación y señalar errores que los demás socios habían cometido (impuntualidades, interpretaciones erróneas de consignas, repetición de tareas, errores en la planificación que provocaban que luego todos tuvieran que andar corriendo para llegar a la fecha acordada) para no volverlos a repetir. Pero estas críticas eran tomadas por los otros integrantes como afrentas personales. Por otra parte, muchas de las acciones finalmente resultaban exitosas hacia quienes no estaban dentro de la organización. En una de estas reuniones una integrante se quebró y empezó a llorar planteando que sentía que cualquier cosa que hiciera no alcanzaba para conformar a los tres integrantes “duros”. La evaluación terminó allí y durante tres años no hubo más evaluaciones. Dos de los integrantes duros de la directiva renunciaron y las acciones fueron más desorganizadas y caóticas. En una asamblea, el que quedaba del trío propuso utilizar esta técnica y se pudo problematizar sobre el tema. Se fue a hablar con los dos que se habían ido, quienes volvieron a incorporarse, y las evaluaciones fueron recuperadas como práctica de la organización.

A15

Actividad 15

Quién toma las decisiones



Objetivo: Definir con claridad los márgenes que cada área u órgano de la organización tiene para tomar decisiones de manera autónoma o *ad referendum* de una instancia posterior.

Situación de uso: Esta técnica se puede aplicar en organizaciones en las que distintos estamentos, áreas o responsables de la organización toman al mismo tiempo decisiones contradictorias, asumen una cuota de poder mayor a la que les corresponde o, a la inversa, no toman decisiones que deberían tomar pensando que no les corresponde esa atribución.

Consigna: En una asamblea de la organización planifique junto a la directiva un espacio de una hora para definir qué tipo de decisiones puede tomar cada comisión, área, gerencia o responsable individual y cuáles quedan para reuniones de la comisión directiva o de la asamblea.

Es posible usar el siguiente listado como base y ajustarlo al tipo de tareas y estructura de la organización a la que asiste.

Recuadro 8. Quién toma las decisiones.

	ASAMBLEA 50% 75%	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	PRESIDENTE	TESORERO	SECRETARIO	SÍNDICO	ÁREA	COORDINADOR DE ÁREA
RELACIONADAS CON LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO								
Distribuir el trabajo y organizar equipos								
Controlar y aprobar la calidad de lo producido, antes de entregar al cliente								
Elegir al responsable de cada trabajo								
Evaluar los trabajos								
Aplicar sanciones disciplinarias								
COMERCIALES								
Definir criterios comerciales para orientar las ventas								
Rechazar un cliente								
Seleccionar vendedores								
Contratar distribuidores								
Definir estrategias y pautas publicitarias								
Definir la imagen corporativa y de los productos (nombres, logotipos, envases, etc.)								
ECONÓMICAS								
Modificar los criterios de retribución de cada área								
Definir el monto de la caja chica de cada área								
Administrar la caja chica								
Seleccionar al contador que será el auditor externo de la cooperativa								
Elaborar y tener al día el inventario								
Tener al día el libro de socios con sus cuotas y acciones registradas								
INSTITUCIONALES								
Definir, aprobar y/o modificar las metas organizacionales, los valores o el objeto social de la organización								
Definir, aprobar y/o modificar las normas de conducta/actuación y los reglamentos de trabajo.								
Preparar y definir el orden del día de las asambleas y/o del consejo de administración								
Preparar y definir el orden del día de las reuniones de área								

	ASAMBLEA 50% 75%	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	PRESIDENTE	TESORERO	SECRETARIO	SÍNDICO	ÁREA	COORDINADOR DE ÁREA
INSTITUCIONALES								
Intervenir y saldar conflictos que se den dentro de las áreas de trabajo, cuando no puedan ser resueltos por el coordinador								
Elegir y revocar a los coordinadores de área								
Decidir asociarse a una federación de 2.º grado y nombrar delegados								
Seleccionar y admitir nuevos trabajadores a prueba								
Aceptar y expulsar a nuevos asociados								
Ejecutar medidas disciplinarias								
Iniciar juicios o contestar demandas								
ECONÓMICAS								
Definir criterios y prioridades de pago								
Calcular presupuestos y aprobarlos								
Aprobar inversiones en trabajos a riesgo, en equipos e instalaciones o en capacitación								
Negociar presupuestos, precios y ajustes con los clientes								
Negociar descuentos y condiciones de pago con los proveedores y realizar las compras								
Firmar cheques y manejar la relación con bancos								
Rendir cuentas de los cobros y pagos a la administración y a los asociados								
Cobrar a clientes difíciles								
Reducir el capital social, definir el reparto de excedentes y fijar la cuota social								
Modificar las normas y circuitos administrativos								
Decidir la obtención de créditos y subsidios								

A16

Actividad 16

Técnicas de exclusión

Objetivo: Que los participantes puedan vivir “en carne propia” y reflexionar sobre los diferentes procesos de exclusión que se dan dentro de los grupos y entre grupos diferentes.

Se puede trabajar con un grupo pequeño de personas, ya que solo algunos miembros serán elegidos para participar del ejercicio; lo ideal es contar con un mínimo de diez. El ejercicio dura 30 minutos.

Situación de uso: Esta técnica es útil en organizaciones donde aparecen mecanismos de exclusión hacia nuevos integrantes, o hacia participantes que responden a una característica determinada (étnica, política, religiosa, por ubicación territorial u otras) o, simplemente, entre un grupo que comparte una historia afectiva o de amistad histórica y el resto.

Consignas:

- ▶ El coordinador elige cuatro a seis personas que serán identificadas como “los de adentro”, quienes se ubicarán de pie en el centro del grupo, formando un círculo apretado con los brazos entrelazados. Pueden quedar mirando hacia adentro o hacia afuera.
- ▶ A continuación, el coordinador escogerá una persona del grupo que será el “intruso” y que deberá tratar de penetrar en el círculo de la manera que mejor le parezca, y los componentes del círculo tratarán de mantenerlo afuera usando también la estrategia que crean más conveniente.
- ▶ El intruso tratará de abrir el círculo tomando un lugar al lado de los otros como un miembro regular. Si el intruso puede entrar al grupo, el coordinador elegirá a otro participante de los que quedan afuera como “intruso”. Si después de un tiempo el primer intruso no logró entrar, el coordinador puede invitarlo a abandonar el intento, invitando a otro participante a intentarlo.
- ▶ Al final del ejercicio, los intrusos y los otros miembros que funcionaron como observadores, harán comentarios sobre la experiencia. Es importante observar si los intrusos trataron de entrar usando la fuerza o el diálogo y en este último caso, ver qué estrategias utilizaron y cuáles fueron los argumentos. El grupo “de adentro” puede elegir ser un grupo sin una identidad particular o pensar que son un grupo determinado de una institución o un organismo conocido (por ejemplo, un grupo de empleados públicos de una sección de la cooperativa, un equipo de fútbol, etc.).



Ejemplos de interpretación y aplicación de los resultados:

Esta actividad apunta a sensibilizar y reflexionar sobre los procesos de exclusión dentro de los grupos y entre ellos. Luego de implementar esta técnica en varias oportunidades, es posible afirmar que sus resultados varían mucho de un grupo a otro, dando un material muy rico para reflexionar entre todos.

En una oportunidad el “grupo de adentro” preparó durante 5 minutos las distintas estrategias que tendrían para evitar la entrada de intrusos: todos juntos emitían el mismo sonido (mmmmmmmm...) todo el tiempo, para no poder escuchar lo que les decían los “de afuera”; se concentraban todos agarrándose las manos con fuerza y juntitos daban vueltas permanentemente impidiendo que alguien se introdujera a la fuerza por algún intersticio que quedara entre ellos. Por último, habían planeado que, si a pesar de todo alguien entraba, ellos automáticamente deshacían el grupo y cuando todos se relajaban porque suponían que el juego había terminado, a una señal volvían todos a agruparse rápidamente dejando al intruso nuevamente fuera del círculo.

Fue interesante lo que ocurrió con los que quedaron “afuera”. Este grupo no se había planteado ninguna estrategia grupal, porque la consigna era que el intento de entrar al grupo debía ser individual y de a uno por vez. Sin embargo, el nivel de cohesión que mostró el grupo “de adentro” generó automáticamente una solidaridad tácita entre los excluidos. En una actuación magistral, una de las participantes simuló desmayarse, con la idea de preocupar a una compañera de trabajo que militaba entre los sectarios. Esta persona entró en contradicción: no sabía si priorizar su compromiso con el grupo o con la amiga. Se distrajo y aflojó la tensión del círculo, lo cual fue inmediatamente aprovechado por otro de los “de afuera” que rápidamente se sumergió dentro del grupo. La desmayada se repuso instantáneamente y los de “adentro” aceptaron la derrota. Como conclusión se vio que los de afuera pudieron romper la resistencia cuando trabajaron en grupo, en vez de hacerlo individualmente.

Las reflexiones que surgen provienen de las tres posiciones diferentes que están pautadas por el juego:

Los de adentro: Se ponen a la defensiva porque tienen una identidad definida que quieren proteger. Se sienten valorizados y codiciados por pertenecer a este grupo. Pero cuando algún conocido por alguno de ellos (por compartir actividades) les pide que lo dejen entrar se sienten tentados a dejar los principios básicos acordados por el grupo: ser solidarios entre sí y no con otros, o no conocer a los demás para no aflojar. Si alguien logra entrar, lo excluyen de las decisiones que el grupo toma. Sienten miedo a lo exterior, cuando alguien entra se sienten violentados, reaccionan violentamente ante cualquier intento de acercamiento.

Los de afuera: Perciben la desconfianza, la tensión y la agresión de los de adentro hacia ellos. Luego de varios intentos por convencer por las buenas a “la secta”, apelaron a maniobras como el amiguismo o el tráfico de influencias, se sentían disminuidos –por no reunir las condiciones necesarias para entrar– y paralizados por la frustración.

Los observadores: Ven que los de adentro estaban muy cerrados y parecían seguros y que los de afuera tenían que pagar algún precio para poder incluirse. En la reflexión final se pasa revista a las situaciones de exclusión vividas en las organizaciones y se concluye que estas categorías (adentro-afuera) no solo se dan entre los miembros de la organización y los que no lo son, sino también dentro de las propias organizaciones entre diversos grupos internos, entre los viejos y los nuevos, entre la comisión y los asociados, entre los profesionales y los trabajadores manuales. Vivir los distintos roles sirve para entender los sentimientos de los demás y darse cuenta de que a nadie le gusta sentirse excluido.

Lo que queda claro a partir de los debates posteriores a la aplicación es que el fenómeno de la exclusión está presente en todos los grupos, sin importar el tamaño o la actividad de la organización. Este ejercicio moviliza mucho y permite ver este fenómeno sin hipocresía.

A17

Actividad 17

Diagnóstico de la comunicación interna

Objetivo: Realizar un diagnóstico sobre cómo se comunica la información que se va generando en la organización al resto de los productores y cómo se comunica la organización con otras organizaciones e instituciones.

Situación de uso: Esta actividad es pertinente de aplicar en organizaciones con problemas de comunicación interna y/o externa, lo que podríamos afirmar aplica a la gran mayoría de los casos.

Consigna: En una reunión de la organización proponga realizar un diagnóstico acerca de cómo se comunica la información que se va generando en la organización al resto de los productores. La idea es tratar de responder las siguientes preguntas entre todos y reflexionar hasta dónde conocen:

Qué hemos hecho hasta ahora

- ▶ ¿Nos comunicamos con los productores asociados?
- ▶ ¿Llega esa comunicación a sus familias?
- ▶ ¿Cómo es esa comunicación?
- ▶ ¿De dónde surge y adónde llega cada tipo de información?
- ▶ ¿Qué medios utilizamos hoy para comunicarnos con ellos?
- ▶ ¿Con qué frecuencia los usamos?
- ▶ ¿Sabemos si la información que brindamos es poca, suficiente, excesiva?
- ▶ ¿El modo en que informamos es atractivo, divertido, motivador?
- ▶ ¿Sabemos si la gente lo entiende?
- ▶ ¿Qué hemos hecho para comunicarnos mejor entre nosotros?



De qué recursos de comunicación disponemos

- ▶ ¿Cómo se informa la gente de la región?
- ▶ ¿Qué medios consumen más frecuentemente?
- ▶ ¿Hay buena señal de internet en la zona? ¿Hay buena señal de celular?
- ▶ ¿Qué medios de comunicación están a nuestro alcance?
- ▶ ¿Hay integrantes o allegados de la organización que saben diseñar, armar una página web, usar *facebook* o armar un programa de radio?
- ▶ ¿Hay imprentas en la zona? ¿Hay radios zonales que se escuchan?

Luego, debe proponer que se hagan preguntas similares, pero respecto a la comunicación con otras organizaciones e instituciones.

Ejemplos de interpretación y aplicación de los resultados: A partir de este ejercicio, en diversas organizaciones surgen obstáculos que a veces no son tenidos en cuenta: zonas donde no llega la señal de internet ni de telefonía móvil, personas que no tienen contacto y son reacias a incorporar tecnología, integrantes muy poco informados o que no entienden los mensajes emitidos por la organización al estar escritos en un lenguaje demasiado formal y burocrático.

Se enumeran, a continuación, cuatro ejemplos de ajustes y nuevas formas y estrategias de comunicación que incorporaron algunas organizaciones que han aplicado esta técnica:

- ▶ Organización de cadenas internas de comunicación, en particular en zonas donde no hay señal de internet y no se pueden usar celulares ni *whatsapp*. Las cadenas se organizan por proximidad geográfica, como una carrera de postas, de manera radial al centro donde se ubica la sede central de la organización.
- ▶ Implementación de periódicos murales que se pegan en lugares de concentración de la comunidad (escuelas, postas sanitarias, boticas, iglesias, paradas de colectivos en las rutas y otros lugares de reunión).
- ▶ Instalación de una radio comunitaria en la organización o puesta al aire de programas en radios ya existentes, mediante los cuales la organización informa con una frecuencia semanal.
- ▶ Designación de un vocero, que puede ser un integrante con moto, caballo u otro móvil adecuado para la zona, que se encarga de recorrer los predios de los productores para dar información y recibir comentarios. En una organización al móvil le agregaron un parlante, a través del cual se propalaban frases cortas durante los trayectos del vocero.

A18

Actividad 18

Diseño de un plan estratégico de comunicación

Objetivo: Diseñar un plan estratégico de comunicación interna y externa a partir de preguntas clave.

Situación de uso: Esta actividad es pertinente de aplicar en organizaciones con problemas de comunicación interna y/o externa, lo que podríamos afirmar aplica a la gran mayoría de los casos.

Consignas: En una reunión de la organización destinada a este tema proponga las siguientes preguntas para organizar el debate y la toma de decisiones:

- ▶ ¿Qué queremos que se conozca de nuestra organización?
- ▶ ¿Cómo queremos que sea vista la organización?

Esto implica seleccionar los atributos que se desean destacar: seriedad, compromiso social, dinamismo, innovación, trayectoria histórica, solidez, eficiencia, etc. Según los atributos principales que se elijan, se debe definir el estilo de comunicación a usar.

¿Qué mensajes queremos transmitir?

Si la comunicación se dirige a los asociados, puede incluirse tanto información sobre la propia organización como otra información que podría ser de interés: planes de cobertura social; líneas de política pública a las que los asociados pueden acceder; información técnica, tecnológica, del clima, sobre actividades culturales o educativas que se ofrecen en la región, etc. Este tipo de información puede atraer la atención a los medios que se utilicen.

¿A quiénes vamos a dirigir nuestros mensajes?

Que sumada a la pregunta anterior sería:

- ▶ ¿Qué tipo de mensajes debemos generar para cada tipo de destinatario, dentro y fuera de la organización?
- ▶ ¿Qué medios vamos a usar para lograr que nuestro mensaje llegue efectivamente a quienes queremos llegar?

Una vez se cuente con las respuestas a estas preguntas, se deberá armar un plan de comunicación que tome en cuenta también quién ejecutará las acciones.

Ejemplos de interpretación y aplicación de los resultados: A partir de estas preguntas, una organización decidió que era fundamental proyectar una imagen institucional que transmitiera algo innovador. El objetivo era especialmente apuntar a organismos públicos e internacionales que pudieran luego financiar proyectos ambiciosos que querían poner en marcha. La directiva, con ayuda del facilitador, decidió que para eso era importante tener presencia en las redes sociales.

Entre los productores pensaron que el hijo de uno de los productores, que había estado dos años en la ciudad y tenía un muy buen conocimiento de la tecnología, podía ser el encargado de las comunicaciones de la organización. El muchacho generó cuentas en *instagram*, *twitter*, una *fanpage* en *facebook* y un blog y comenzó a postear una foto y un comentario todos los días a media mañana sobre diversas actividades productivas y sociales de la organización. Rápidamente fue acumulando visitantes, amigos y seguidores. También imprimieron una tarjeta con las direcciones de la organización en estas redes y las entregaban a todo aquel con quien tomaran contacto.

A los tres meses comenzaron a recibir solicitudes de medios de comunicación para hacer entrevistas y publicar reseñas de lo que la organización realizaba. Un integrante, que había sido poeta en su juventud, propuso escribir pequeñas historias de vida de algunos productores.

Esto tuvo mayor impacto aún. Al tener una reunión con un funcionario de Estado en la ciudad cabecera del Estado ratificaron que la estrategia había sido correcta: el político era seguidor de la *fan page* y conocía al dedillo el recorrido de la organización en los últimos meses, lo que facilitó la gestión del subsidio que necesitaban. A él, además, le interesaba aparecer en esa *fan page* como parte de su campaña política, porque sabía que tenía muchos seguidores.

A19

Actividad 19

La baraja de las características personales

Objetivo: Habilitar la posibilidad de compartir con otros integrantes de la organización aspectos de sus personalidades, modos de ser o de comportarse que nos resultan difíciles o molestos e interfieren en las relaciones interpersonales y en la tarea, así como conocer los aspectos de nuestra personalidad que les molestan a otros integrantes, de forma tal de identificarlos y hacerlos conscientes para prestar atención a ellos y tratar de modificarlos.

Situación de uso: Esta actividad es pertinente de aplicar en organizaciones donde los integrantes tienen problemas vinculares y malestares por actitudes, modos de ser y comportamientos de otros miembros, que son muy difíciles de compartir y trabajar. Por lo general, es necesario utilizarla en grupos que ya tienen cierta trayectoria trabajando juntos, y más aún en equipos de trabajo que conviven de manera cotidiana o frecuente.

Consigna: Para poder realizar esta actividad debe descargar el documento que encontrará en <https://goo.gl/SvKD87>.

Puede aplicar esta actividad en una reunión del grupo asociativo dedicada a temas vinculares. El objetivo es que los integrantes puedan realizar elogios y críticas constructivas a los compañeros, de forma tal que todos sepan qué cosas de su personalidad les agradan a los otros miembros del equipo y qué cosas obstaculizan el trabajo cotidiano.

A continuación, se explica la mecánica.

Recorte los naipes que figuran luego de la explicación de la técnica para que queden separados. Una vez cortados, deberá poner todos los naipes sobre la mesa boca arriba.

Les pedirá a todos que miren bien todos los naipes hasta reconocerlos. Luego le pedirá a cada participante por turno que elija un naipe que represente una característica de personalidad positiva que él reconozca en un compañero y que se lo entregue.

Luego, deberá repetir la operación con otro naipe “positivo” y se lo entregará a otro compañero.

Por último, debe elegir dos naipes que lo representen a él mismo, uno con lo que él considera como su principal característica positiva y otro con lo que considera su principal característica negativa.

Le tocará entonces el turno al compañero siguiente, que repite la operación.

Finalmente, y en ronda, cada participante cerrará los ojos y el resto se tiene que poner de acuerdo sin hablar sobre un naipe que represente una característica negativa y dejárselo.

Nadie puede tener más de tres naipes positivos y dos naipes negativos (incluyendo los elegidos por uno mismo); por lo tanto, a medida que avanza el juego se tiene que ir fijando quién recibió naipes y cuántos recibió para elegir a participantes que todavía no hayan recibido ninguno.

Una vez que todos tienen sus naipes deberá abrir una ronda de comentarios donde cada uno dirá por qué eligió las cartas propias, cómo se siente con las cartas recibidas y qué piensa hacer para cambiar, si las características que lo definen resultan negativas para el grupo.

Este es el momento ideal para pedir ayuda al grupo, si se necesita apoyo para cambiar.

Puede incluir la posibilidad de que la persona pida explicaciones acerca de por qué eligieron esas características para identificarlo. Evalúe si conviene incluir esta posibilidad o no, en función del ánimo del grupo.

También hay dos naipes en blanco, para utilizar en caso de que hubiera una característica que no estuviera contemplada en el mazo.

Ejemplos de interpretación y aplicación de los resultados: Como es posible ver en los mismos naipes, los aspectos de personalidad que pueden trabajarse con

la técnica son variados: verborragia, descuido, distracción, impuntualidad, etc. Se ha utilizado la técnica numerosas veces y, obviamente, en cada caso el tipo de aspectos que se trabajan son diferentes. Debe estar muy atento a que los comentarios no se transformen en ofensas ni la persona se sienta invadida o expuesta. El clima tiene que ser de comprensión y ayuda. Puede proponer que, si un compañero cree que no va a poder hacer el comentario de forma constructiva (es posible que haya resentimiento guardado por mucho tiempo en algunos, por cierta característica particular de algún integrante), es mejor simplemente elegir el naípe y no agregar comentarios. Si una persona se pone a la defensiva, hay que desactivar ese mecanismo y plantearle que no está pudiendo escuchar lo que le están queriendo decir. Este ejercicio puede profundizarse con el siguiente.

A20
Actividad 20



Conversaciones que siempre terminan mal

Objetivos: Permitir la expresión de situaciones de angustia, frustración, malestar o inseguridad para destrabar conflictos recurrentes que los participantes mantienen con otros miembros de la organización y que dificultan las relaciones interpersonales, condicionan las relaciones de poder, obstaculizan la tarea o se relacionan con el cumplimiento o incumplimiento de normas o con conflictos ideológicos, morales, culturales, estéticos o éticos. Brindar herramientas que amplíen el repertorio de formas de expresión verbal de los integrantes de la organización para mejorar la comunicación interna, tanto en sus relaciones en la organización como en sus vidas privadas.

Situación de uso: Esta actividad es pertinente de aplicar en organizaciones donde los integrantes tienen problemas vinculares y malestares por actitudes, modos de ser y comportamientos de otros miembros, que son muy difíciles de compartir y trabajar y que se consideran difíciles de modificar. Por lo general, es necesario utilizarla en grupos que ya tienen cierta trayectoria trabajando juntos, y más aún en equipos de trabajo que conviven de manera cotidiana o frecuente.

Aplicación de la técnica: Se pide a cada participante que trate de reconstruir por escrito diálogos “que siempre terminan mal”, que probablemente mantengan con otras personas de la organización de forma recurrente.

Para esto se propone dividir el papel en dos columnas. En la columna de la izquierda se ponen las frases que se dicen y en la de la derecha las frases que ambas personas piensan, pero que no se dicen.

LO QUE SE DICE	LO QUE SE PIENSA, PERO NO SE DICE
- Otra vez tarde.	¡Me tiene harto con la impuntualidad!
-Es que se desbordó el río y tuve que hacer un rodeo larguísimo para poder vadearlo.	Otra vez se pone la gorra de policía y me persigue... ¡ya estoy harto!
-Es la última vez que le acepto excusas.	¡Todos los días inventa otra cosa!

Recuadro 9. Lo que se dice y lo que se piensa, pero no se dice.

LO QUE SE DICE	LO QUE SE PIENSA, PERO NO SE DICE
-Pero se lo digo en serio... No puede pedirme que llegue a tiempo con el estado en que están los caminos, y tengo que llevar a los chicos a la escuela antes de venir para acá!	¡Cómo me cuesta esta parte!
-No me importa.	Si yo llego temprano, él también puede. No es un problema mío. ¡Tiene que poder organizarse, o si no avisar de algún modo! Me hace perder dos horas de mi tiempo.

El que escribe debe imaginarse qué piensa –pero no dice– la otra persona cuando él le responde con sus argumentos. Este ejercicio de imaginación permite ponerse en el lugar del otro y analizar con mayor objetividad cuál es el real conflicto que hay detrás del diálogo frustrante.

Luego se elige una pareja con quien compartir el diálogo, que no sea con la que tenemos el conflicto.

La otra persona tiene que escuchar. Primero se lee solamente la columna de la derecha (es decir, todo lo que no se dice, pero se piensa) y solo después las dos columnas.

Entonces, el que asume el rol de escuchar trata de indagar un poco más sobre la situación a partir de una serie de preguntas que se escriben en el pizarrón:

- ▶ ¿Qué hubieras querido o quieres que pase realmente a partir de la conversación?
- ▶ ¿Por qué no pasó o no pasa?
- ▶ ¿Qué hubiera pasado o que pasaría si decías/dices lo que piensas?
- ▶ ¿Cuáles fueron o cuáles son las consecuencias para la tarea? (llamamos tarea lo que se quiere lograr: el objetivo).
- ▶ ¿Cuáles fueron o son las consecuencias para la relación?
- ▶ ¿Cuáles fueron o son las consecuencias para ti?
- ▶ ¿Te has quedado enfadado?, ¿triste?, ¿sigues hablando con esa persona o no la quieres ver más?
- ▶ ¿Cuáles crees que fueron o son las consecuencias para el otro?
- ▶ ¿Qué harías distinto la próxima vez?

Luego de dar tiempo para compartir en parejas los diálogos, debe presentar el enfoque triádico. Dibuje un triángulo donde en cada punta escribirá uno de los tres factores a priorizar:



Siempre que hay un conflicto, hay que elegir qué factor se prioriza.

En cualquier situación es difícil que haya equilibrio entre las tres partes. Hay situaciones donde para sostener la tarea (por ejemplo, para mantener un trabajo o sostener una organización) hay que relegar deseos o necesidades personales (**uno mismo**).

En este caso, es necesario analizar la forma en que no quede afectada la relación con los otros. Otras veces la persona pone en primer lugar las relaciones humanas y afecta la tarea (no logra el objetivo); por ejemplo, elije no pelearse con los hijos adolescentes y permitirles que salgan a bailar y vuelvan tarde.

En otros casos se prioriza el deseo o la dignidad personal y esto genera un quiebre en las relaciones con los otros. Esto, a veces, puede generar un cambio en los demás (que prefieren modificar cosas para mantener la relación y lograr el objetivo que se propone la persona que no cede) o puede implicar una pelea. Cada integrante debe evaluar en cada caso cuál punta del triángulo prioriza.

Pero, más allá de cuál sea la decisión, importa también la forma en que se plantea el conflicto: qué se dice para que el otro cambie.

Se propone un modelo de frase que muchas veces da resultado, ya que, en lugar de expresar un reproche, trata de que el otro se conecte con el efecto que genera su acción o su actitud en nuestros sentimientos y emociones. El modelo de frase a armar es el siguiente:

Quando tú... (haces tal cosa),
me siento... (de esta manera),
porque... (esto y aquello).
Lo que me gustaría es que veas si puedes... (hacer tal cosa),
porque creo que lograré... (tales y cuales resultados).
¿Qué opinas?

Es importante desarrollar este tipo de diálogos solo en el caso en que se piense que el otro realmente puede tener la voluntad de cambiar y de escuchar. El otro puede ofrecer diversas alternativas:

- ▶ Aceptar la crítica y prometer cambiar (sí).
- ▶ Negar lo que uno argumenta (no) y tendremos que escuchar sus explicaciones.
- ▶ Sinceramente, plantear que le resulta muy difícil cambiar, pero que va a intentarlo (no, pero sí).
- ▶ Pedir tiempo para analizar el tema y no comprometerse a nada (prometer, es decir "patear la pelota" para adelante).

Se propone utilizar esta técnica una vez cada tanto generando un espacio para la crítica constructiva, donde cada uno formule este tipo de frases hacia quienes creen que deben cambiar cosas y actitudes para que el grupo madure y se lleve bien.

Cuadro 1. Modelo canónico de redacción de una frase para solicitar la modificación de una conducta.

Ejemplos de interpretación y aplicación de los resultados: Al aplicar esta técnica hay que ser consciente de que se pueden movilizar decisiones que modifiquen drásticamente el estado de las cosas. Puede generar quiebres fuertes en algunos integrantes que se dan cuenta de que los otros nunca van a cambiar como ellos desearían y que deciden preservarse y abandonan la organización. Pero en los casos donde se prioriza la tarea, el objetivo común, el darse cuenta de que los demás no cambiarán y que tienen limitaciones o razones valederas para no querer hacerlo, permite modificar actitudes personales de exigencia o malestar que llevan a proponer estrategias diferentes, más constructivas. Estas pueden apuntar a incorporar a nuevas personas a la organización, a achicar las expectativas que se tienen o a modificar los plazos para concretarlas, reduciendo la ansiedad y la presión hacia los demás.

GESTIÓN ASOCIATIVA

BASES DE LA ORGANIZACIÓN ASOCIATIVA

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO
DE CAPACIDADES AGROEMPRESARIALES Y ASOCIATIVAS



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA

Sede Central. Apdo. Postal 55-2200

San José, Vázquez de Coronado, San Isidro

11101, Costa Rica.

Tel.: (506) 2216-0222

Dirección electrónica: iicahq@iica.int

Sitio web: www.iica.int