

## 1.1. Liderazgo, inteligencia relacional, confianza y asociatividad

Juan Fernando Álvarez

### Preámbulo

En este primer texto se desarrollan los temas de liderazgo y mentalidad exitosa en las cooperativas a través de dos casos.

El primer caso, el de COLEGA una cooperativa Colombiana, en donde sobresalen la inclusión, el empoderamiento y la importancia de la educación cooperativa en el proceso. Ejemplo de mejoramiento productivo, comercial, de la calidad de vida de sus asociados y de sus familias. Con especial énfasis en los niños y jóvenes dándoles importancia y empoderamiento comunitario, a través de sus programas, entre estos uno especial del cual hacen parte los hijos de los asociados, fomentando un semillero de futuros líderes, el amor por el campo y el ahorro.

El segundo caso el Fageda, una organización Española, para dar continuidad a la reflexión sobre la inteligencia en la gestión cooperativa, tiene muy claro su objetivo social, la inclusión laboral de personas con enfermedades mentales.

### Presentación

Si partimos del hecho de que cualquier persona puede desplegar factores que potencien su liderazgo, tendríamos que preguntarnos si hay distintas formas de orientar el liderazgo según el tipo de organización que se trate.

El acento del programa de formación no distingue entre las especificidades de organizaciones solidarias, empresas tradicionales, entidades voluntarias o públicas, dado que nuestro relacionamiento con las organizaciones es plural.

En este apartado pondremos acento en casos pedagógicos que buscan que los participantes apliquen sus conocimientos a una organización en particular: la cooperativa.

Por ello partiremos de dos premisas fundamentales:

- El liderazgo en una cooperativa, al igual que en otras organizaciones, se orienta a maximizar el bienestar de sus grupos de interés con la característica de que éstos participan de la toma de decisiones de la empresa y por ello el liderazgo tiene una sustantiva característica de ser un liderazgo de acción participativa.
- El éxito de una cooperativa se entiende como la capacidad que ésta tenga de mejorar progresivamente la calidad de vida de sus grupos de interés, cumplir su objeto social en adhesión a sus principios y generar un impacto positivo coherente con el bien común y la sostenibilidad (Álvarez, 2016).

A partir de estas premisas se expone un caso, se enlaza un video y se invita a la reflexión.

### Objetivo

Aplicar los aprendizajes obtenidos en situaciones concretas relacionadas a la gestión cooperativa

### Preguntas previas

El cooperativismo ha sido alimentado por millares de pensadores, quienes desde múltiples dimensiones han contribuido a la consolidación de un sistema de valores que se materializan en los principios cooperativos.

Georges Lasserre escribió varios ensayos que fueron compilados en un libro denominado “el hombre cooperativo”. En él enfatiza el estudio de las múltiples inteligencias que fundamentan la ética del cooperativista.

Basado en lo anterior reflexionemos sobre cómo podemos relacionar la inteligencia emocional, relacional, financiera, comercial y espiritual para generar bienestar propio y colectivo en nuestra cooperativa. Escriba en 50 palabras el fruto de su reflexión.

Trate ahora de identificar comportamientos concretos, donde se manifiesten cada una de estas inteligencias en hechos cotidianos de la gestión cooperativa y escríbalos en 100 palabras.

Veamos ahora un caso que puede apoyar la reflexión anterior.

### Desarrollo de caso: liderazgo, inteligencia relacional, confianza y asociatividad<sup>6</sup>

A finales del año de 1999, un grupo de 25 propietarios de 20 pequeñas fincas agropecuarias unieron sus esfuerzos para solventar las dificultades en la comercialización de su producto principal, la leche. Estos productores carecían de tecnología, capacitación y poder de negociación para garantizar la sostenibilidad de su actividad, se veían atados a constantes conflictos derivados de la competencia por la colocación de su producción, los bajos precios que obtenían por su producto y la inseguridad en los pagos. Por otra parte, no tenían acceso a créditos, ni asistencia técnica para el mejoramiento de su producción, lo cual repercutía en bajos niveles de productividad, de ingresos netos y de su calidad de vida.

Frente a esta situación, buscaron apoyo técnico para la selección de una alternativa organizacional que sirviera como instrumento de desarrollo so-

cio-empresarial, derivando la decisión, de constituir, un año más tarde, previo a un intenso proceso de educación, una cooperativa para la comercialización de leche, con base en la comunidad de la Vereda, conformada por 38 familias y cerca de 130 personas incluidos niños, jóvenes y adultos.

A través de un notable liderazgo por parte de uno de sus promotores, quien buscó hablar con cada propietario, buscando acuerdos para la creación de un centro de acopio, a través de la promoción de la acción colectiva, un año después se dio el inicio de las operaciones de la Cooperativa de Productores Lecheros de Guatavita -COLEGA. Uno de los atributos principales de la iniciativa emprendida, fue el claro reconocimiento de su situación económica y social producto de la ausencia de cooperación entre los productores. La concientización frente a sus condiciones fue posible luego de intensas jornadas de reflexión educativa, discernimiento e inteligencia colectiva.

Tras la solicitud de asesoría, se dieron cuenta que tenían abandonadas sus tierras, los pastizales eran de mala calidad y el ganado tenía problemas de cuidado. Todo ello afectaba la comercialización. A lo anterior, se unían dificultades económicas para iniciar programas de mejoramiento productivo y carencias de saneamiento básico, que afectaban la capacidad productiva de sus asociados.

En este panorama, no existían medios que fomentaran el arraigo de los jóvenes y la sostenibilidad de cualquier iniciativa era cuestionable. De manera que, las estrategias a desarrollar se orientaron al acompañamiento técnico en tres áreas:

- Articulación para la comercialización
- Mejoramiento productivo
- Mejoramiento en la calidad de vida

En el área de articulación para la comercialización, la cooperativa aplicó como estrategia el principio de la cooperación entre cooperativas, asociándose con la mayor cooperativa de productores de leche de la zona y firmando un convenio para la venta directa de la leche, sin límites en la cantidad ofrecida, lo cual aseguró un precio justo, la colocación del producto y el pago oportuno.

El convenio exigía cumplir la norma de una mayor calidad de la leche dentro de estándares internacionales. Por tanto, a mayor calidad de la leche mejor precio con lo que se podían obtener beneficios económicos adicionales. La estrategia desarrollada generó un mejoramiento económico real, entendido en este caso, por un incremento en el ingreso y estabilidad en su obtención, generando mayor disponibilidad de recursos y capacidad para satisfacer tanto las necesidades básicas familiares, como las de mejoramiento productivo.

En el área de mejoramiento productivo, la cooperativa aplicó el mejoramiento genético de los animales, el desarrollo de potreros y el mejoramiento de praderas. Paulatinamente, logró asistencia técnica especializada, a través de la cooperación con otras cooperativas y el apoyo de organismos del sector agropecuario.

También crearon un centro de acopio y adquirieron tanques de enfriamiento, que garantizaron una mayor calidad en el producto. Esto generó un mejor manejo del producto, aumentos en la productividad y competitividad. Finalmente, la cooperativa se enrutó con estas estrategias por la senda de una producción tecnológicamente más limpia, basada en un modelo autosostenible que parte de la

producción de forrajes y la eliminación de concentrados comerciales, hasta el uso de fertilizantes orgánicos y biológicos.

En el área de mejoramiento en la calidad de vida, los cooperativistas desarrollaron como estrategia, el aseguramiento de condiciones de vida básicas para sus asociados y sus familias. Esto implicó la mejora de las viviendas en aspectos higiénicos, de dotación familiar y de instalaciones físicas; la creación de un dispensario de salud, asegurarles a niños y jóvenes la posibilidad de avanzar en sus estudios en los ciclos básicos y medios, sin tener que desarraigarse de su vereda e involucrándoles en la actividad socio-empresarial de la Cooperativa.

Desde el punto de vista de la formación, la cooperativa incluyó principios de unidad en torno a la cooperativa, la vereda y las familias. De manera que, a partir del núcleo familiar se constituye un equipo humano que interactúa en la solución de los problemas comunes y en el mejoramiento empresarial.

Particularmente, el rol de los niños y los jóvenes en el empoderamiento comunitario, entendido como 'la expansión de activos y capacidades de la gente para participar, negociar, influenciar, administrar y sostener instituciones responsables que afectan sus vidas', es una directriz de aplicación permanente en la cooperativa.

Así, los asociados y sus familias crean capital institucional, participan del proceso productivo y deciden la destinación de sus excedentes. La comunidad se hizo cooperativa y la cooperativa comunidad, logrando auto gestionar el desarrollo de un territorio donde adultos mayores, niños y jóvenes se forman en la acción, generan acumulación socioeconómica y cultural, para romper la trampa de la pobreza.

<sup>6</sup> Caso redactado por Juan Fernando Álvarez y tomado originalmente de Inclusión y empoderamiento a través de la acción cooperativa. En *La Economía Social: Desarrollo Humano y Económico*. Universidad del País Vasco - Consejo Superior de Cooperativas de Euskadi, Bilbao, 2009. ISBN: 978-84-9860-196-1. Se autoriza su reproducción siempre que se cite esta fuente.

En dicha experiencia, las ideas del pensamiento solidario están impresas en las decisiones de los individuos, su racionalidad en la organización y los marcos institucionales, generando acciones de cambio.

### Preguntas relacionadas al caso

1. Cómo se relaciona, en este caso, la inteligencia emocional, relacional, financiera, comercial y espiritual para generar bienestar propio y colectivo. Escriba en 50 palabras la respuesta y compárela con la primera pregunta realizada. ¿Cuáles han sido las diferencias entre los dos escritos?
2. Identifique las decisiones concretas donde se manifiesten cada una de estas inteligencias en la experiencia de la cooperativa estudiada y escríbalas en 100 palabras respuesta y compárela con la segunda pregunta realizada. ¿Cuáles han sido las diferencias entre los dos escritos?

### Enlace

Conocer el propósito fundacional de toda empresa, es importante para determinar qué estrategia de gestión siguen sus dirigentes y cómo estas estrategias se relacionan con el liderazgo y una mentalidad exitosa. Si el motivo fundacional, materializado en su objeto social, permanece, la gestión de la empresa responde al mismo. En consecuencia, podemos colegir que el fin de las organizaciones está íntimamente relacionado con su objeto social y éste representa la vara con la que puede medirse su éxito, como también el de sus líderes y dirigentes.

A continuación seguiremos reflexionando sobre la inteligencia en la gestión cooperativa. Vea el

siguiente video y a continuación haga un breve análisis.



Título del video: La Fageda, cuando negocio y ética van de la mano

Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=1S2btoknNO8>

El caso anterior nos permite evidenciar que el propósito fundacional de la empresa es sustantivo para determinar la estrategia de gestión que siguen sus dirigentes.

Sin embargo, hemos dicho que la mayoría de las teorías, se basa en que la única función de las empresas es maximizar utilidades netas totales y por tanto los dirigentes de muchas organizaciones con fines diferentes, como los de las OESS, pueden incurrir en equívocos, si no son capaces de generar estrategias de gestión adecuadas al objeto social de cada organización. Piense qué pasaría en La Fageda con sus asociados-propietarios si la gestión se realizaría, como se realiza en cualquier empresa capitalista.

Ahora bien, también podemos encontrar organizaciones, donde explícitamente los gestores reinvierten la totalidad de sus recursos en la iniciativa que gestionan. Podría decirse que una organización con estas prácticas es eficiente, podrían establecerse estrategias de gestión para optimizar su función.

### Ejercicio de co-evaluación

Realice un proceso retrospectivo de lo visto hasta ahora y dispóngase a preparar en una página una reflexión para luego compartirla con un colega del curso.

Identifique cómo en el video anterior se presentan hechos donde se manifieste la incidencia de:

1. La era de la información y la revolución de las redes sociales.
2. Habilidades para triunfar en la era de la información.
3. Las habilidades de los profesionales.

Apoyado en la experiencia del video responda a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo a través de la cooperativa, los asociados logran vencer sus miedos y salir al mundo con confianza?
2. ¿Qué contenidos, mensajes y/o promesas genera la cooperativa a sus compradores?
3. Bajo el caso estudiado y la experiencia del video ¿Cómo podría sacar el máximo jugo en su cooperativa, del poder de la asociatividad en tiempos de redes?