

## El Desarrollo Organizacional en la Empresa Cooperativa

*Una perspectiva para su implementación.*

*Lic. Eduardo M. Grandoli (\*)*

### 1. Algunas consideraciones acerca de por qué las organizaciones deben cambiar:

La visión de las organizaciones y el contexto en que se mueven, nos muestran los últimos veinte años una situación que merece una seria reflexión. Por un lado se advierte una denodada competitividad en todo el medio social que va arrastrando al hombre, sin que éste lo advierta, a una existencia contradictoria que navega entre éxitos y fracasos, delirios y frustraciones. Por otro lado, las organizaciones humanas no son ajenas a esta realidad, las cuales se ven afectadas de igual manera por esos abatares y los constantes cambios que ello produce.

De lo expuesto se desprende la constante vulnerabilidad de las organizaciones, donde se las observa continuamente en sus condiciones de ascenso y caída, de éxito y fracaso.

Este cuadro ha impulsado a buscar salidas para las organizaciones modernas frente al desafío del “cambio”, desarrollando nuevas concepciones en torno a tecnologías, sistemas y valores. Como bien lo dice Warren Bennis, “el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia administrativa, cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo tal que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo”.

Es evidente, que de la definición planteada podemos extraer una primera característica; se toma como punto de partida para esta estrategia de cambio planificado a las personas, en lugar de considerar variables administrativas que se orientan hacia las metas, estructura y técnicas de la organización.

La segunda característica, plantea la exigencia de que los cambios deseados estén ligados directamente a la demanda que opera en el contexto y que la organización debe intentar satisfacer. Estas exigencias en líneas generales se pueden agrupar en tres clases:

- 1.- Problemas de destino, crecimiento, identidad y revitalización.
- 2.- Problemas de satisfacción y desarrollo de los recursos humanos.
- 3.- Problemas de eficiencia organizacional.

Evidentemente, frente a todo esto la vieja burocracia no está diseñada para enfrentar las demandas de “cambios” que deben soportar hoy día las organizaciones humanas.

---

*(\*) Licenciado en Sociología. Master en Sociología. Analista en desarrollo de Recursos Humanos. Docente de la Universidad de Buenos Aires. Consultor y docente externo de FACA, Federación Argentina de Cooperativas Agrícolas. Consultor y docente externo del Consejo Federal de Inversiones*

En primer lugar, se ve en la imposibilidad de absorber los cambios rápidos e inesperados, adaptándose a las explosiones de conocimiento y demandas de mercado consumidor en calidad y cantidad.

En segundo lugar, el aumento de tamaño y la complejidad impiden a este tipo de organización asumir la rapidez que demandan las operaciones y decisiones que se deben tomar para llevarlas a cabo.

En tercer lugar, el criterio de la “diversificación” impone a las organizaciones actuales un alto grado de especialización y tecnología aplicada; respecto a las cuales la “burocracia” se contrapone en su concepto de emplear un elevado número de personas en tareas sencillas o indiscriminadas.

Finalmente, los nuevos enfoques que operaron en la forma de “conducción” y en la nueva filosofía que sirve de soporte a la dirección, la tornaron inepta para dar respuestas a las nuevas condiciones que se plantean con relación a los recursos humanos y su comportamiento. Un nuevo concepto del “hombre” en el que se privilegia el complejo de necesidades cambiantes, contrario a la idea simplista que se tenía de él en cuanto a su comportamiento y motivaciones. Un nuevo concepto de “conducción” basado en el ejercicio del “poder” estimulando para la colaboración y la razón en lugar de utilizar la amenaza.

Un nuevo concepto de “organización” basado en una idea organicista y democrática que reemplaza a la concepción burocrática de criterio mecanicista y autoritario.

Por último, la idea movilizadora que dio origen al concepto de “humanizar la organización”, partiendo de la noción de desarrollo, se trasladó como medio para el crecimiento personal y la autorrealización del trabajador.

Por todo lo expuesto, concluimos que el diseño de organización burocrático no reúne en nuestros tiempos las condiciones necesarias para dar respuesta efectiva a los problemas de supervivencia que traen aparejados el medio turbulento, dentro del cual operan las organizaciones; siendo dichos problemas: integración, distribución de poder, colaboración, adaptación, identificación y revitalización. La superación de los mismos se corresponde con una debida capacidad en lo atinente a:

\* Capacidad para “integrar” las necesidades individuales con las metas organizacionales.

\* Capacidad para “delegar” el ejercicio del poder con una adecuada distribución del mismo en función de un equilibrio óptimo entre “centralización” y “descentralización” en beneficio de las tomas de decisiones.

\* Capacidad para “manejar y elaborar” los conflictos a fin de lograr mediante la coordinación, aceptables niveles de “colaboración” para la realización de todas las actividades.

\* Capacidad de “adaptación” a las condiciones cambiantes del medio ambiente, y en donde cada vez es mayor el grado de interdependencia de las distintas organizaciones e instituciones sociales.

\* Capacidad para fortalecer la “identificación” con sus objetos dentro del sistema, ya que el crecimiento rápido y la turbulencia los debilitan; dando lugar a crisis de compromiso y confusión en la claridad de los mismos.

\* Capacidad de “revitalización” que supone la capacidad para el autoanálisis y el aprendizaje a partir de la experiencia, codificando los conocimientos pertinentes y desarrollando los mejores métodos para el proceso de aprendizaje.

Por lo tanto, un programa de “desarrollo organizacional” tiene como meta lograr el paulatino desarrollo de las capacidades enunciadas en el “sistema- cliente”, lo cual facilitará hacer efectivo el ajuste que debe existir entre la “idea” y la “realidad” institucional y transitar el camino desde “lo que es” a lo que “se desea ser” como organización en el futuro.

## **2. El cambio actitudinal como meta en el Desarrollo Organizacional:**

Cuando nos enfrentamos a la experiencia de intervenir en relación al comportamiento de una organización como “operadores institucionales” a efectos de facilitar determinados cambios, se nos presenta una realidad nada fácil de manejar.

La dinámica del comportamiento organizacional presenta características que deben ser el centro de atención del “agente de cambio” y que representan el mayor obstáculo que debe ser sorteado en el proceso de cambio planificado.

Ellas son las siguientes:

a) La filosofía de la dirección, sustentada a partir de determinada base ideológica, que determina las relaciones de producción y arbitra en la distribución del “poder institucional” y el grado de delegación y discrecionalidad en las diversas posiciones de la estructura.

b) Las actitudes “colectivas” e “individuales” que se generan a partir de las particulares experiencias que definen las condiciones reales de existencia de los actores dentro del sistema.

c) La inercia que supone toda dinámica de los comportamientos individuales y colectivos, en función del acostumbramiento operativo en determinados sentidos, agravado por la fijación de rutinas cimentadas en mitos, creencias y valores que responden a lo tradicional y arcaico; sirviendo de sustrato a los contenidos institucionales.

d) La “resistencia al cambio” que no sólo puede obedecer a lo planteado en el punto anterior (c), sino también a “miedos”, emergentes como producto de lo “nuevo” que se pretende introducir y respecto a lo cual los actores no disponen de esquemas anticipatorios desarrollados para manejar la nueva situación.

e) Los “mecanismos defensivos” institucionales que se instrumentan a partir de estados de “ansiedad individuales” que se proyectan en lo “colectivo”, emergente de conflictos no resueltos y que tienden a realimentar de manera perversa esta mecánica dentro del sistema social.

Las características enunciadas, son indicativas de que el “comportamiento organizacional” tiene como base de su dinámica un “complejo actitudinal” el cual ha de ser el núcleo en donde se opere con los procedimientos de intervención adecuados dentro de una estrategia de cambio para el desarrollo de la organización que se trate.

La comprensión de las distintas circunstancias que se pueden presentar en las organizaciones es de fundamental importancia para el “operador institucional”. Ellas se le revelan como la problemática central a la que se debe enfrentar ya que se hallan vincu-

ladas a las actitudes que operan en base de los comportamientos individuales y grupales, limitando de manera decisiva la posibilidad de que se puedan operar los cambios necesarios para el desarrollo organizacional del sistema. Por lo tanto dichos cambios sólo serían posibles utilizando una estrategia y un método que permitan generar un sostenido “cambio actitudinal”.

El uso de la “capacitación” o la “reestructuración administrativa” deben ser considerados meros recursos paliativos, que en definitiva, en el mejor de los casos, permitirá a los individuos un enriquecimiento personal o a la organización un “cambio de cosas” que enmascaren la decisión de que “todo siga igual” respecto a la distribución y el ejercicio del “poder” y los beneficios que obtiene determinado sector con ello.

Las actitudes pueden cambiarse en la medida en que operan una maduración de los sujetos y de las “relaciones” que ellos mantienen dentro del “sistema social” que se encuentran.

Por otro lado, la posibilidad de “conflicto” siempre ha de existir en la medida de que el hombre, tanto en la sociedad global como en las organizaciones, tiende a integrarse dentro de “clases sociales” a partir de elementos culturales comunes y posiciones similares asociadas a la actividad que ejercen en las “relaciones de producción”. La problemática pasa por la imposibilidad de superar los conflictos mediante su manifestación desde la situación de clase o la “no conciencia” de ella. Esta imposibilidad que opera en el “plano de lo político” dentro de la institución, provocará a corto plazo un estado “regresivo” en los sujetos que los llevará a expresar los conflictos a través de manifestaciones psíquicas que reflejarán la inmadurez del nivel político.

Por todo lo expuesto, entendemos que el desarrollo pleno de las personas pasa por el desarrollo pleno de las organizaciones en donde se encuentran. Pero esto último sólo es posible a través de una acción que permita el desarrollo de la “conciencia social”, la expresión de las diferencias y una justa distribución del “poder”; todo lo cual deben ser “metas” a alcanzar en el camino al “desarrollo organizacional”, que como condición para ser logrado se impone el empleo de los instrumentos y técnicas psicosociológicas compatibles a los “sujetos de la intervención” para la facilitación de cambios actitudinales.

### **3. Cuestiones acerca del alcance y sentido de la capacitación cooperativa:**

La actividad de capacitación desarrollada en el medio cooperativo agropecuario nos ha permitido evaluar los resultados de distintas acciones en ese sentido. Pero al mismo tiempo nos ha brindado la posibilidad, - asociando la realidad observada en las cooperativas, la capacitación demandada y los resultados previsibles- de hacer una seria reflexión al respecto.

Como una primera aproximación a las sucesivas inferencias que los distintos hechos nos han permitido realizar de su lectura, hemos llegado a una interpretación expresada en el siguiente cuadro:

“No hay una clara conciencia en el medio cooperativo de las necesidades que han de ser resueltas, en particular a través de las distintas acciones de capacitación. Ello, en mayor medida obedece a no hallarse instituida dentro de las organizaciones cooperativas la “función” ni prevista específicamente en sus políticas institucionales el “desarrollo de los recursos humanos” como acción prioritaria para alcanzar la excelencia. En

consecuencia, uno de los siete principios del cooperativismo, el de “fomento de la educación permanente”, cuando a él se refiere generalmente queda más en la intención que plasmado en hechos concretos. La capacitación debe operar sobre toda la institución a través de su propia iniciativa y esfuerzos propios, asumiendo la dirección su parte de responsabilidad y compromiso para la efectivización, en procura de que cada individuo pueda elevar su potencial al máximo. Contrario a lo expuesto, el “modus operandi” en este tipo de acción se presenta en el sector institucional cooperativo, en forma asistemática, discontinuo y sin la intencionalidad que el “acto” de capacitación requiere por parte de la dirección y del personal afectado a ella”.

Para establecer un patrón conceptual comparativo con la realidad que se da, basta definir la expresión de Charles Gide respecto a la importancia que le asignaba a este aspecto:

“Si el pueblo quiere llegar al rol que aspira, es decir reemplazar a las clases dirigentes, la primera condición a llenar e adquirir los conocimientos indispensables para poder tomar el gobierno económico”. Este concepto que el autor mencionado dio, ha sido recreado por James P. Warbasse en su libro “Educación cooperativa” en donde expresa: “... el movimiento cooperativo sólo puede avanzar si el pueblo entiende su significado y sus métodos”. Más adelante agrega: “... que en relación con esta actitud y comprensión, el negocio conducido por la cooperativa debe dar utilidad a sus miembros. El idealismo es excelente, pero no sobrevivirá largo tiempo en ausencia de beneficios tangibles. La educación al fin, debe dar como resultado buenos negocios cooperativos. La educación es el cimiento sobre el que la acción económica ha de elevarse”.

En contraposición a lo antedicho, lo que se ha detectado es, falta de credibilidad y en consecuencia escasa continuidad en la acción de capacitación que se emprenda; falta de compromiso al respecto por parte de los directivos y funcionarios superiores; no se crean las condiciones ideales para que puedan brindarse estas actividades en forma sistemática y atendiendo a necesidades detectadas previamente; la participación del personal a este tipo de eventos es impuesta y no asumida libremente con un cabal sentido de la necesidad y responsabilidad para mejorar los niveles de desempeño y calidad en el trabajo. Contrario a lo esperado, se privilegian las operaciones en lugar del desarrollo humano y social; por consiguiente, tiende a verse a la capacitación como un gasto “innecesario” o actividad de segundo o tercer orden.

Estas circunstancias descritas, permitieron inferir un alto nivel de contradicción entre la “idea” y la “realidad” acerca del cooperativismo y su vivencia por parte de los integrantes; poniéndose de manifiesto por parte de empleados, funcionarios, directivos o asociados en numerosos casos cierto grado de descreimiento en el movimiento cooperativo y su futuro.

Al mismo tiempo, la evaluación de los hechos detectados permitió evidenciar que más allá de los mismos, se ocultaban otros nudos problemáticos que con procedimientos normales de capacitación y educación eran imposibles de superar. En consecuencia, se creyó lo más conveniente comenzar a aplicar en forma sistemática, -en distintos encuentros programados- técnicas de “investigación participativa” para la “detección de problemas”; induciendo al “auto-análisis” a cada participante mediante una consigna, y trabajando los resultados individuales en pequeños grupos. De esta manera, se pudo avanzar notablemente en el desenmascaramiento de la verdadera situación problemática. En función de ese conocimiento, se logró entonces determinar con cierto grado de aproximación las “necesidades educativas básicas” y los “nudos problemáticos” de la cooperativa en cuestión.

La hipótesis sostenida previamente por nosotros, justifica el procedimiento adoptado, ya que entendemos que “toda acción de capacitación debe ser instrumentada teniendo como base un conocimiento real de las necesidades que se intenta satisfacer, tanto manifiestas como latentes”. Teniendo en cuenta que “capacitación” implica desarrollar conocimientos, habilidades, lograr experiencia o un cambio de actitud mental es imprescindible para que la acción realmente sea efectiva, determinar los objetivos de la empresa cooperativa, en cuanto a qué necesidades de capacitación estima conveniente resolver en primer término o con mayor énfasis.

Por lo tanto, los procedimientos adoptados permitieron contrarrestar en gran medida los principales problemas que habitualmente presentaban las actividades de capacitación en las cooperativas; siendo ellos los siguientes:

a) Desconocimiento de las necesidades reales y en consecuencia altas probabilidades de inadecuación de los programas de capacitación a los problemas prioritarios a ser resueltos.

b) Falta de conciencia de lo antedicho en la Dirección y Gerencia y a lo que cabe agregar que en numerosos casos hay una falta de apoyo o indiferencia respecto a la capacitación por parte de los niveles de conducción señalados.

c) Contradicción entre la filosofía de la empresa y la práctica cooperativa, con lo cual la capacitación que se pretende impartir resulta descolocada frente a ello.

d) La capacitación instrumentada no se plantea globalmente; es decir, abarcando las distintas necesidades de cada nivel o sector con una perspectiva sistemática integrada y teniendo como meta el “desarrollo” individual e institucional.

#### **4. Fundamentos para la implementación del programa de Desarrollo Organizacional Cooperativo.**

Con la estrategia de intervención adoptada, -comentada en el punto anterior- se pusieron de manifiesto condiciones problemáticas en distintas cooperativas agropecuarias, que demostraron tener cierto grado de regularidad y no poca gravedad.

Algunos de los problemas planteados con mayor frecuencia fueron:

- Problemas de comunicación entre los distintos niveles, entre pares en mismo nivel y entre los asociados y la cooperativa.
- Falta de participación en general.
- Falta de motivación entre los empleados.
- Falta de integración interna y externa, con asociados y otras cooperativas.
- Falta de solidaridad por parte del asociado.
- Actitudes individualistas que predominan sobre el interés colectivo en perjuicio de la “cooperación”
- Problemas de coordinación y organización.
- Capacitación deficiente en todos los niveles.
- Falta de capacidad competitiva por parte de las empresas cooperativas.
- Falta de credibilidad en cuanto al futuro de movimiento cooperativo y sus posibilidades.

Todas estas cuestiones fueron perfilando un diagnóstico de la realidad que confirmó nuestras presunciones; la problemática central opera a nivel “actitudinal”. Con lo cual, la resolución de la misma no puede lograrse desarrollando mera-

mente “cursos de capacitación”, -al estilo tradicional- sino a través de intervenciones más complejas que permitan movilizar desde “adentro” para lograr “cambios de actitudes” y consecuentemente los “cambios estructurales necesarios” dentro de un programa de “Desarrollo Organizacional” adaptado al tipo de organización que constituyen las cooperativas.

Para ello fue necesario elaborar previamente instrumentos de mediación que permitieran una evaluación “diagnóstica”, los que en sucesivos refinamientos, permitieron con mayor precisión determinar la “estructura de la realidad” de cada cooperativa, particularizando su “aspecto social”. En función de ello, se da inicio a la implementación de un programa de “Desarrollo Organizacional Cooperativo” en el cual se hallan integradas las “técnicas estructurales” con las “técnicas de proceso humano”; lo que permitirá producir los cambios necesarios referidos a “estructura”, “programas” y “procesos” de la organización y modificaciones en los “valores”, “comportamientos” y “actitudes” de los miembros de la misma.

En consecuencia, se elaboró el diseño de un programa modular de “capacitación y auditoría social”, que en una primera etapa permite arribar a un pre-diagnóstico de la situación social del “sistema interno” -(empleados, funcionarios, dirección)-, para luego realizar en una segunda etapa, el diagnóstico del aspecto social en el “sistema externo” operando con los productores asociados. Finalmente, concluido el “diagnóstico total”, se llevan a cabo las distintas acciones correspondientes para la “intervención” y el “control de resultados”.

Atento a las características del programa el cual apunta a un cambio global y profundo, debe contarse con un amplio respaldo por parte de la Dirección de la entidad; tanto en lo que respecta a la participación activa en las distintas acciones programadas como en la definición de los objetivos.

El Desarrollo organizacional compromete a la organización en un cambio que pasa fundamentalmente por un cambio en la propia cultura. Ello obliga en primer lugar, a determinar el perfil de características o “imagen total” de una organización del tipo en cuestión “ideal” y “sana”. Luego ella debe ser contrastada con la “imagen real” que tiene en la actualidad el “sistema-cliente”, establecida en la etapa “diagnóstica”. Esto permitirá poner al descubierto las contradicciones operantes que son causales del cuadro problemático que presenta la institución. La aceptación del diagnóstico por parte de la Dirección es decisiva para poder adoptar con éxito un programa de Desarrollo Organizacional. Es importante tener en cuenta que un cambio social de la envergadura que se propone, generalmente afecta el núcleo de los valores del sistema. Cuando la discrepancia con los valores propuestos es demasiada, la percepción que el programa pone en peligro la base institucional pueden generar fuertes resistencias. Estos “mecanismos” y las características que presentan le brindan al “operador institucional” en buena medida el conocimiento del estado de “salud institucional”, permitiéndole predecir futuros problemas en su operatoria.

Por todo lo expuesto, es de fundamental importancia antes de emprender cualquier “cambio social planificado” que el “agente de cambio” pueda lograr la legitimidad de la propuesta, obteniendo el apoyo de las personas decisivas y la seguridad de su empleo mediante un contrato.

Retomando lo referido anteriormente en relación con las cuestiones que se fueron perfilando en las actividades iniciales en varias cooperativas, y evaluando esos datos

con el marco conceptual que se dispone respecto a lo que debe ser una “empresa cooperativa ideal”, llegamos a otra conclusión que avala aún más nuestro enfoque. En general parecería ser que la situación de crisis que enfrenta hoy la empresa cooperativa agropecuaria obedece a dos razones:

- a) El interés que predomina en esas entidades por parte de la dirección el relacionado con la “producción”; no obstante ello, la operatoria no demuestra capacidad “competitiva” en el sector del mercado en donde actúan, obteniendo bajos niveles de eficacia y eficiencia en la gestión.
- b) Los valores y principios cooperativos tienen bajos niveles de aplicación, en particular por la Dirección y los productores asociados; constatando a través de las observaciones que la adhesión al cooperativismo es más un discurso que una práctica. No hay realmente una vivencia de la filosofía que lo sustenta como tampoco las relaciones entre sus miembros demuestran una ética de la “solidaridad”, que es piedra angular del movimiento cooperativo.

En consecuencia, la “no-participación” es moneda corriente y en donde las decisiones del asociado de operar o no, o del Consejo de hacer o no esto o aquello, pasa más por una determinación individualista que por un acto que contemple el interés general.

Estos problemas enunciados y las dificultades por las que atraviesan las empresas cooperativas en el contexto actual torna con serias dificultades la superación de los distintos tipos de crisis a las que todo tipo de organización debe enfrentar en algún momento. Como ya lo señalamos en nuestro trabajo anterior (\*) la empresa cooperativa aún no ha logrado superar estos estados de crisis, impidiéndole desarrollar este motivo su potencial pleno como organización.

Creemos, -por todo lo hasta aquí expuesto- poder contar con argumentos suficientes para aconsejar emprender una estrategia de “desarrollo Organizacional Cooperativo”, si lo que se desea realmente es revertir esta situación crítica y asegurar la posibilidad de sobrevivencia de este tipo de institución a través de un crecimiento y desarrollo planificado.

## **5. Fundamentación y descripción del programa de Desarrollo Organizacional Cooperativo:**

El programa general de las actividades de este programa apunta a un desarrollo “personalizado” de las potencialidades del sistema cooperativo cliente a efectos de prestarle apoyo integral a fin de superar conflictos y crisis de adaptación o crecimiento. Cuando hablamos de un “desarrollo personalizado” nos estamos refiriendo a aquel enfoque que se implementa a partir de las necesidades, expectativas y proyectos de las personas y de las necesidades, expectativas y proyectos de la organización de la cual forma parte.

Atento a la particular forma de ser de las entidades cooperativas como sistema empresarial, se torna imposible separar el aspecto “económico” del aspecto “social” en el tratamiento de éstas. En consecuencia, esta programa posee un enfoque sistemático integrado, sustentado en una filosofía preeminentemente humanística. Si bien la administración en las organizaciones se halla involucrada a aspectos materiales, financieros y humanos, es decididamente el hombre el que participa de éstas, trabajando, tomando decisiones en las mismas, realizando operaciones con ellas y creando el espacio socio-cultural en que éstas se insertan y se desarrollan. A partir de lo expuesto, es posible com-

---

(\*) *Desarrollo Organizacional – (Una aproximación teórica para su utilización en la empresa cooperativa).*

prender que el D.O.C., deba partir de la comprensión del comportamiento humano y la manera en que se estructuran las distintas relaciones dentro de la entidad cooperativa, entre productores asociados, consejeros, funcionarios y empleados, y la manera de llevar a cabo la acción de conducción desarrollada desde cada posición de mando.

La descripción sumaria de este programa es la siguiente:

- a) En la “etapa diagnóstica” se procede a la aplicación de diversos test y a la recolección de datos que permitan identificar los problemas y cuestiones debatibles principales; de tal manera que el “sistema-cliente” pueda lograr una toma de conciencia de las necesidades existentes en lo que respecta a su “sistema interno” y a su “sistema externo”.
- b) La “planificación de las acciones” corresponde a una etapa eminentemente reflexiva. En ella se hace primordialmente hincapié en el diseño del marco de situación y las distintas alternativas de solución a los problemas detectados, a las necesidades de capacitación y a los cambios institucionales que necesariamente deben operarse.
- c) Finalmente, en la etapa de “intervención y control” se aplican las acciones pertinentes a través de diversos procedimientos técnicos que existen, tendientes a provocar los resultados previstos en función del desarrollo organizacional cooperativo, efectuando el correspondiente control de resultados cada vez que la circunstancia lo requiera.

Si bien las tres etapas del proceso de D.O.C. se hallan interrelacionadas, la primera – (etapa diagnóstica)- puede llevarse a cabo en forma independiente a modo de “auditoría social”. A partir de un “pre-diagnóstico” producido por el consultor en D.O., la organización-cliente puede solicitar posteriormente su intervención nuevamente para continuar con las actividades a fin de completar la primera etapa y dar curso a las dos siguientes etapas del proceso de D.O.C.

### **Contenido y cronograma de actividades de la “etapa diagnóstica del sistema interno”.**

La estructura del programa correspondiente a esta etapa se compone de cinco módulos en los que se tratan aspectos básicos de la gestión cooperativa en las dimensiones económica y social.

En forma simultánea al tratamiento de los temas, se aplican por parte del “operador institucional” diversos tests para el análisis y evaluación de procesos sociales y estados colectivos que operan dentro del “sistema-cliente”. Los resultados obtenidos a través de este programa de “Capacitación y auditoría social”,- como lo hemos denominado- permitirán arriba a un “pre-diagnóstico” del “sistema interno” de la empresa cooperativa intervenida; que puesto a consideración del consejo directivo por el consultor en la oportunidad, éste brindará en forma manuscrita y verbalmente un informe en términos de orientación para que los directivos de la entidad resuelvan la conveniencia en desarrollo organizacional cooperativo”.

## PROGRAMA DE PRE-DIAGNOSTICO

Nº de Módulo	Nº de Jornada	Tipo de Actividad	Contenidos de las actividades
Módulo I Duración: 4 horas	1ª	Temas teóricos:	¿Qué es una organización? La cooperativa como organización Sistemas empresariales comparados La cooperativa como empresa.
	2ª	Tema teórico:  * Trabajo para auto-diagnóstico	Factores que determinan el comportamiento organizacional. Detección de problemas a partir de trabajo de reflexión individual y grupal.

Nº de Módulo	Nº de Jornada	Tipo de Actividad	Contenidos de las actividades
Módulo II Duración: 4 horas	1ª	Tema teórico:	La organización como sistema socio-técnico: a) Aspecto operativo (Burocracia, tecnología y estructura) b) Aspecto humano y social (Individuo, grupos y comunidad) La imagen institucional colectiva; su integración y consecuencias que origina. Test de imagen institucional: con funcionarios y empleados.
	2ª	Tema teórico:  * Trabajo de diagnóstico institucional	
Módulo III Duración: 4 horas	1ª	Tema teórico:  * Trabajo de diagnóstico institucional	Valores y principios cooperativos en materia: Social, socio-económica y económica. Test: Valores y principios aplicados en la actividad por la empresa cooperativa; con funcionarios y empleados.
	2ª	Tema teórico:  * Trabajo de diagnóstico institucional	Las crisis de crecimiento en las organizaciones: su evolución comparativa en los sistemas empresariales. Consejo y funcionarios. Test: La grilla gerencial; consejo y funcionarios.

Nº de Módulo	Nº de Jornada	Tipo de Actividad	Contenido de las actividades
Módulo IV Duración: 4 horas	1ª	Tema teórico:  * Trabajo de diagnóstico institucional	Autoridad, Poder e influencia en las organizaciones. La comunicación como medio para la participación dentro de las instituciones. Test de participación: con funcionarios y empleados.
	2ª	Temá teórico:  * Trabajo de diagnóstico institucional	Las actitudes organizacionales y los procesos de cambios: el Desarrollo organizacional como instrumento para el cambio institucional planificado. Test: Perfil de actitudes organizacionales en los cuadros directivos. Consejo y funcionarios.
Módulo V Duración: 4 horas	1ª	Trabajo de confrontación con funcionarios y empleados  * Trabajo para auto-diagnóstico con el Consejo. Confrontación de conclusiones	Evaluación de lo actuado. Devolución de conclusiones y evaluación de las mismas y propuestas para el mejoramiento en el logro de objetivos y una mayor eficacia y eficiencia.
	2ª		Trabajo de reflexión grupal para detección de problemas. Presentación del informe final y evaluación de las conclusiones. Propuesta de líneas de acción para un desarrollo organizacional cooperativo.

**Observaciones:** Para los temas teóricos tratados con los cuadros directivos en las correspondientes jornadas, se proveerá material didáctico de apoyo, de acuerdo al orden temático previsto.

### Metodología de la “Etapa Diagnóstica” – (1ra. Parte).

El programa para esta etapa se desarrolla con un tratamiento teórico práctico, que comprende temas de exposición por parte del consultor, con una amplia apertura al aporte personal y grupal de los asistentes, a través de técnicas de discusión guiada, dinámica de grupos, grupos de reflexión, etc.

Se utilizará una operativa clara y dinámica que permita una comprensión directa de los temas a abordar, centrada en conclusiones enriquecidas por la experiencia personal de cada uno de los participantes.

Los trabajos de diagnóstico institucional serán suministrados por el coordinador, siendo abordados por cada uno de los participantes en forma individual, previa explicación exhaustiva del test en cuanto a su objetivo y forma de realización. La realización de

todos estos tipos de trabajo previstos, permitirá al consultor de D.O.C. arribar a un “pre-diagnóstico” de la situación institucional, produciendo el correspondiente informe que será presentado por escrito a los cuadros directivos en oportunidad de la reunión prevista con ellos en el quinto módulo.

### **Cantidad de horas de la “Etapa Diagnóstica” – (1ra. Parte).**

Cinco Módulos de cuatro horas cada uno. Total: 20 horas.

### **Duración de la “Etapa Diagnóstica” – (1ra. Parte).**

Cada módulo abarca dos jornadas de dos horas de duración. Siendo cumplimentada esta etapa en un lapso no mayor de cinco meses; a razón de un módulo por mes.

En caso de que la cooperativa-cliente lo requiera, por la distancia en que ésta se encuentra y razones de orden económico lo exijan en función de costos, los cuatro primeros módulos podrán realizarse en cinco jornadas corridas de tres horas de duración cada una y el quinto se realizará en dos jornadas consecutivas de dos horas de duración cada una en un lapso no mayor de un mes de terminados los anteriores.

### **Perfil de los participantes**

Miembros del Consejo de Administración, Síndicos, Gerentes, Funcionarios y empleados, según corresponda en cada módulo.

### **Contenido y cronograma de actividades de la “Etapa Diagnóstica” (S.E.)**

En esta segunda fase de la “etapa diagnóstica” correspondiente al “sistema externo”, se procurará arribar a un diagnóstico del sector de productores asociados a la entidad cooperativa. Este permitirá conocer la imagen institucional que proyecta el medio social, las expectativas que tienen los asociados y las actitudes que en mayor o menor grado determinan la relación que éstos sostienen con la entidad de la cual forman parte.

En forma simultánea se pondrán en ejecución las acciones necesarias para la implementación de actividades de capacitación dirigidas particularmente a los productores, su familia y a la juventud con vistas a la movilización y a la difusión de información que faciliten la integración, los cambios y los comportamientos que se desean inducir de parte de ellos.

### **Metodología de la “Etapa Diagnóstica”- (2ª. Parte).**

Los trabajos de diagnóstico institucional serán suministrados por el “operador institucional” coordinador, previa elaboración de una muestra representativa de la masa societaria. Hecha la selección de asociados para la constitución de la muestra, los distintos tests que se utilicen serán aplicados en forma individual, previa explicación de los mismos en cuanto a su objetivo y forma de realización. De igual manera se llevarán a cabo los relevamientos que se consideren necesario para la obtención de toda la información que sea de interés para orientar el proceso de “consultoría en desarrollo organizacional cooperativo”.

El diagnóstico resultante junto al anterior permitirá disponer de un “diagnóstico de la situación cooperativa global” a partir del cual se pueda evaluar los tipos de intervención que serán convenientes instrumentar para lograr los cambios necesarios.

### **Duración de la Etapa Diagnóstica (2ª Parte)**

La duración de la presente etapa está sujeta al número de jornadas mensuales que convenga el “operador institucional” con el “sistema-cliente” dedicar a los trabajos atinentes a este diagnóstico.

## **DESCRIPCIÓN Y CONTENIDOS DE LAS ETAPAS POST-DIAGNOSTICAS**

### **a) Diagnóstico de situación institucional global:**

Mediante diversas técnicas se procederá a lograr un diagnóstico de la empresa cooperativa considerando fundamentalmente el espacio social, pero sin dejar de lado lo referido a estructuras y sistemas administrativos.

Particularmente, y en lo referente a la dimensión social de la empresa cooperativa, se procederá a realizar los relevamientos que correspondan para la medición de actitudes y conocimiento de la situación social intra y extra institucional, en función de poder orientar adecuadamente no sólo el proceso de “desarrollo organizacional” sino también las decisiones de los cuadros directivos, respecto a los objetivos a ser alcanzados mediante dicho proceso.

La modalidad operativa que se privilegiará en la elaboración del diagnóstico será la de las investigaciones participadas.

### **b) Intervención institucional:**

Esta fase operativa consta de tres formas de acciones específicas: capacitación, asistencia técnica y consultoría de procesos.

\* La **capacitación** se llevará a cabo, previa elaboración de un plan de formación orientado al desarrollo de los cuadros administrativos, ejecutivos y directivos implicados en las operaciones y en la conducción de la organización.

Se impartirán diversos cursos y realizarán actividades convenientemente programadas y dirigidas a: asociados, consejeros, funcionarios, empleados y a otros cuya participación revista interés en función de los objetivos que se pretenden lograr.

Se capacitará a uno o dos funcionarios a designar, a fin de integrarlo a las acciones del proceso de D.O.C. como agente “interno”. Cuando las circunstancias lo requieran, podrán ser contratados terceros por nuestro intermedio a efectos de cubrir temas específicos.

\* La **asistencia técnica** implicará la colaboración para la implementación de los distintos planes y programas, pertinentes al desarrollo organizacional, de acuerdo con los lineamientos políticos acordados con los cuadros directivos de la institución.

De igual manera, en el orden administrativo se brindará asistencia a la ejecución de la planificación del desarrollo y en lo atinente a los recursos humanos afectados a las

distintas funciones en la institución y su desarrollo. En este sentido, el “consultor en D.O.” brindará orientación en términos de soporte institucional, consejería y tutoría.

Por último, el análisis y organización de las distintas misiones y funciones, análisis de los estatutos, descripción de puestos, sistema de remuneraciones, evaluación y selección de personal, son también parte de esta área de trabajo.

\* La **consultoría de procesos**, como área de trabajo dentro del desarrollo organizacional está referido al tratamiento de diferentes tipos de procesos humanos dentro de la organización como ser: comunicación, imagen institucional, actuaciones funcionales de los miembros de los distintos grupos, solución de problemas, toma de decisiones en los grupos, liderazgo y autoridad, cooperación, participación y competencia entre grupos.

### **c) Control de los resultados:**

Independientemente de los contactos habituales que se tengan con el Consejo de Administración y la Gerencia, se elevarán a los mismos en forma periódica informes de los avances que se han logrado en las distintas acciones que se coordinan en el programa de D.O.C., a fin de tener permanentemente actualizado el cuadro de situación de la institución cooperativa.

Dichos informes, con las recomendaciones que correspondan, se formularán a partir de “co-evaluaciones” que se practicarán con los miembros del sistema-cliente, respecto a los resultados alcanzados en las distintas acciones emprendidas.