

## FORMAS Y ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACION

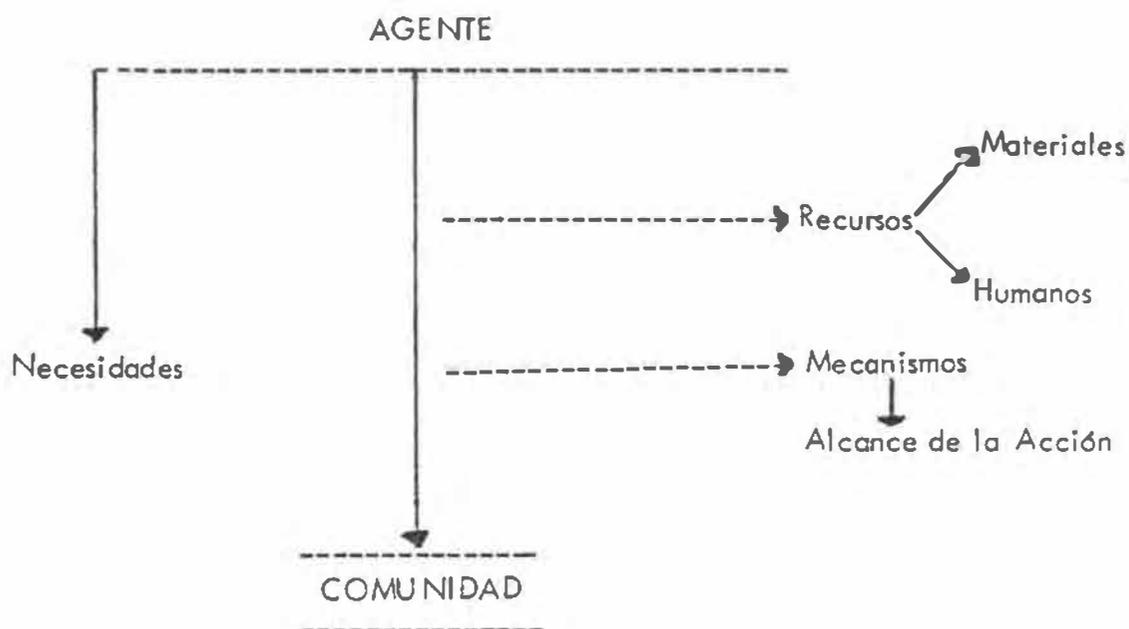
### LAS TRES ESTRATEGIAS BASICAS DE ORGANIZACION

#### 1. Estrategia de Organización Vertical :

Esta forma organizacional está inspirada en la autoridad y la imposición ; pues sitúa la acción y la gestión en el agente organizador, adjudicando así un papel pasivo y sumiso a la Comunidad.

En este caso el agente organizador establece : las necesidades y por tanto los objetivos; destina : los recursos, define los mecanismos y el alcance de la acción. En otras palabras, tiende a tener el control absoluto y exclusivo de la acción organizativa; desconociendo que la gestión organizativa es un proceso contradictorio y dinámico, que surge a partir de los agentes de cambio que emergen de la comunidad, dando el carácter actuante y dinámico de ésta.

#### ESTRATEGIA DE ORGANIZACION VERTICAL



De ésta concepción parten todos los planteamientos que remiten un papel inactuante a la Comunidad, por ejemplo aquellas posiciones donde prima la frase " A la Comunidad hay que..." ponerla a pensar, educarla, cambiarla, etc.

2. Estrategia de Organización Ascendente :

Esta forma organizacional, invierte la forma vertical en cuanto ubica la parte actuante y pasivo al agente organizador, que en éste caso se limitará a facilitar únicamente los recursos.

Esta estrategia suele convertirse en una forma demagógica de organización, ya que efectivamente en cualquier modo de producción actual, el agente organizador es el Estado y es obvio que no podrá haber otros canales de gestión, diferentes a los generados por él. Planteado así, en éste caso los agentes de cambio quedarán igualmente relegados y las acciones de gestión lograrán por tanto, una proyección inmediata o coyuntura más no mediata o estructural.

ESTRATEGIA DE ORGANIZACION ASCENDENTE





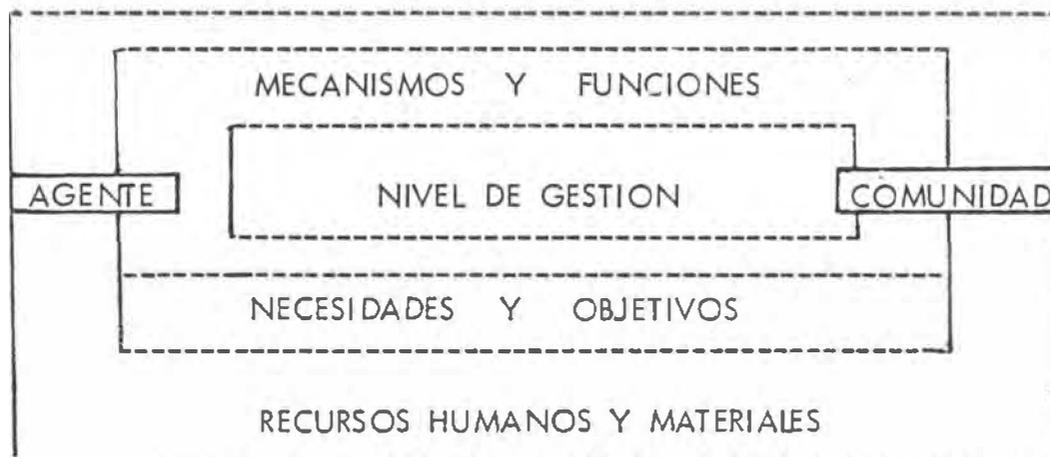
Esta concepción en última instancia refiere la problemática de la estrategia a términos reducibles en : lo que parte del Estado como Agente Organizador es malo y lo que parte de la Comunidad es bueno y conveniente.

### 3. Estrategia de Organización Horizontal :

En ésta forma organizacional lo que prima no es, el de donde parta la iniciativa de gestión, o sea, no se concibe como un antagonismo la relación : Agente Organizador - Comunidad, pues lo fundamental en ésta es trategia es lograr Un nivel de Gestión adecuado , provengan de donde - provengan las pautas.

Vale resaltar que en éste esquema aparentemente fluido y democrático, es difícil de llevar a la práctica, pues de hecho aunque se dinamizarían y - procesarían los agentes de cambio, entran en conflicto, la dinámica del Agente Organizador y la dinámica de la Comunidad, lo que se refleja en una alta dificultad para la adecuación de mecanismos.

### ESTRATEGIA DE ORGANIZACION HORIZONTAL



Esta sería la forma, en términos democráticos, Ideal de Gestión; si se logra se en primera instancia, un nivel adecuado de comunicación; en segundo lugar la regulación de mecanismos; en tercer lugar, la planificación sobre la proyección de la acción y en cuarto lugar, la adecuación y dinamización - de los canales de Gestión.



## LA ORGANIZACION

La organización ha surgido como forma de protección y como elemento para mejorar las condiciones y las posibilidades entre personas que enfrentan las mismas dificultades. El tener una problemática común implica ya varias cosas, tales como : un interés común y unas aspiraciones generales compartidas.

Sin embargo no basta con que un grupo de personas reconozcan sus dificultades y aspiraciones comunes para que puedan resolver su situación; es necesario que las personas se unan y emprendan una acción tendiente a superar los factores y las condiciones que afectan sus intereses.

Ahora bien, la forma en que las personas se unan, es decir, la manera en que el conjunto de individuos afectados se relacionen con la problemática común a todos, determina el que puedan superar o no, y en que medida sus dificultades.

Es claro que una persona aisladamente confronta múltiples problemas pero para poder enfrentarlos necesita asociarse con otras personas y así, conformar un grupo de gestión, que pueda entenderse con las instituciones y entes estatales a los que corresponde solucionar los diferentes tipos de problemas que se puedan presentar en una comunidad.

Las instituciones existen para dar salida y desarrollo al conjunto de necesidades comunes a toda la sociedad. En la medida en que dentro de una sociedad se van presentando problemas específicos, esto es, a partir del desarrollo de las relaciones de producción en el devenir histórico de la misma sociedad, las instituciones van creando también a su interior organismos especiales. La comunidad debe poder identificar el tipo de problemas que tenga para saber a que ente o a que organismo debe dirigirse así como también conocer de que manera debe tramitar la solución a tal dificultad. Es sabido por todos que un grupo tiene más posibilidades de éxito en determinado trámite que una persona que actúe aisladamente, pues el grupo de personas asociadas en torno a una problemática común es el mejor interlocutor para entenderse con el estado.

Hasta este momento hemos visto, la función externa que cumple el grupo de personas asociadas y la necesidad de unirse. Sin embargo la forma de unión que se dé entre un grupo de individuos determina el grado de eficacia que pueda tener determinada forma sociativa. Hay varias clases de agrupaciones que según su extensión y su razón social pueden definirse como : Organizaciones de primer, segundo o tercer grado.

Como organizaciones de primer grado tenemos por ejemplo : asociaciones, -empresas asociativas, acción comunal, cooperativas y grupos precoperativos y grupos asociativos.

Asociaciones de segundo grado como por ejemplo las Federaciones.

Y asociaciones de tercer grado como la Confederación.

- IA ) La asociación es una forma organizativa que reúne un grupo de personas en torno a una misma profesión u oficio, esta debe tener objetivos precisos y definidos. Estos objetivos tienen que estar en el estatuto de la asociación que es parte primordial de cualquier forma organizativa, ya que en este no solo se consignan y establecen las metas de la asociación, sino que también se regulan las relaciones y funciones internas de sus miembros. La asociación es una forma de organización que se constituye sin ánimo de lucro y que puede ser reconocida jurídicamente por medio de la personería jurídica que otorga el Ministerio de Justicia.
- IB ) La empresa asociativa es una forma de organización en torno a la producción, - que divide el trabajo entre sus miembros de manera especializada y equitativa - para que con el esfuerzo conjunto de sus socios se logre una mejor producción. La empresa asociativa se caracteriza por la propiedad colectiva (de los socios) sobre los medios de producción y por la distribución equitativa del trabajo, así como de las pérdidas o ganancias que genere dicha empresa.
- IC ) La acción comunal : tiene como objetivo principal, suplir las deficiencias del Estado, mediante el fomento de la cooperación comunitaria para crear o mejorar los establecimientos y los servicios públicos tales como : centros de enseñanza, restaurantes escolares, difusión de prácticas de higiene y prevención de enfermedades, suministro de agua, alcantarillado y energía, así como también el mejoramiento de los puentes y caminos vecinales. La acción comunal también debe procurar cooperativas de distribución y consumo, bolsas de empleo, fomentar el deporte y los espectáculos de recreación y cultura, impartir alfabetización y educación fundamental a la comunidad; reforestar y adecuar las zonas necesarias, entre otras funciones.
- ID ) La cooperativa es una asociación de personas organizadas en torno a problemas económicos comunes y que por tanto persiguen objetivos iguales. La cooperativa debe estar constituida por un número de socios no inferior a 25 y se caracteriza por la igualdad de obligaciones y derechos entre sus afiliados. Cabe resaltar que el objetivo primordial de ésta forma organizativa, tiene una



intención tanto económica como social.

La cooperativa se administra autónomamente y su funcionamiento depende del grado de autonomía que pueda mantener por sí misma.

Lo fundamental en ésta forma organizativa es la persona humana. No siendo la cooperativa una pública ni filantrópica, ni tampoco únicamente una sociedad de capitales, sino una organización de personas que procuran la satisfacción de sus necesidades mediante lineamientos específicos que definen tanto la relación entre los socios, como la relación económica de cada uno de ellos con la cooperativa. Las reglas que rigen la cooperativa se inspiran en dos concepciones fundamentales, la igualdad y la equidad.

La igualdad : En la organización cooperativa ha existido siempre la concepción de igualdad y por eso en ésta no puede haber discriminación de raza, credo, opinión política o posición social. Todos los socios afiliados a la cooperativa y cuyas necesidades aspiran a resolver por medio de ésta organización, tienen para con la misma y dentro de ella los mismos derechos y deberes. La vinculación a esta debe ser voluntaria para su participación y ser activa, esto en cuanto las personas asociadas deben recibir información y educación cooperativa.

Como asociación la cooperativa solo se puede instituir como una organización democrática, los miembros de esta deben evitar cualquier perjuicio sobre los elementos que cohesionan tal sociedad; también deben fiscalizar las operaciones y gestiones de las personas encargadas de su ejecución y, ser elegidos y elegidos para ocupar diversos cargos en la asociación.

Así pues, las relaciones de los socios con la asociación cooperativa se rigen por la concepción de proporcionalidad o equidad. Esta regla se invoca sobre todo cuando se trata de establecer los derechos entre los socios, al superávit financiero. Después de constituir las respectivas reservas los superávits de la cooperativa no se reparten entre los socios del mismo modo que las ganancias de una empresa con fines de lucro entre sus accionistas. En la cooperativa se atribuye a cada socio una cuota de superávit en proporción a las operaciones de trabajo que haya realizado en esta asociación, es decir, participan en la distribución exactamente en la medida en que hayan contribuido al superávit: esto se llama retorno o bonificación. Esta es por ejemplo una diferencia importante entre el sistema de cooperativa y sociedad anónima o limitada.

La cooperativa posee estatutos propios y autónomos, acordados por todos sus miembros.

La cooperativa cuenta con los siguientes órganos: Asamblea General, Consejo de



Administración, Comité de Vigilancia y Control.

Para la conformación de una cooperativa es necesario que los socios interesados en la fundación de esta, se unan entorno a una asociación durante un período su ficiente en el que se les imparte la educación cooperativa necesaria, para responder como socios cooperados.

- IE ) El Grupo Precoperativo es una forma de asociación asimilada a la cooperativa con formada por un grupo de personas inferior a 25 que durante 5 años reciben educación cooperativa, lapso este también en que cumpliendo las mismas funciones de una cooperativa, deben completar el número necesario de afiliados (25) para constituirse en ésta. Si una vez cumplido este plazo no se transforma la pre-cooperativa, esta asociación queda anulada.
- IF ) El Grupo Asociativo es una forma organizativa, similar a la asociación, es una a sociación de hecho pero a diferencia de ésta, el grupo asociativo no está jurídicamente reconocido; esto hace que su gestión externa, es decir, como interlocutor institucional no ejerza en un momento dado la capacidad de presión necesaria, sin embargo si puede tener una capacidad de gestión altamente funcional.
- 2A ) La Federación es la forma de organización que corresponde al segundo grado. Una federación es la unión de varias asociaciones, mientras la asociación es la agrupación de personas naturales, la federación es la reunión de personas jurídicas.
- 3A ) La Confederación es una organización de tercer grado que agrupa varias federaciones, con el objeto de proyectar de manera más extensa los objetivos de las personas naturales y jurídicas que la conforman.

Vemos que la organización implica que no solo somos individuos aislados sino que también, de acuerdo a nuestra ubicación en la sociedad como personas que producimos en determinadas condiciones, que nos sitúan en tal o cual posición social, tenemos necesidades específicas propias de las personas en similar o idéntica circunstancia.

Las necesidades son de carácter mediato e inmediato. O sea que hay problemas directos a nosotros como son por ejemplo las dificultades surgidas de trabajo y que pueden estar relacionadas con alguna situación propia de la región y / o por las circunstancias socio-económicas nacionales; comunmente las condiciones regionales responden a la situación general del país, en lo cultural, lo económico, lo político, etc. Pero al mismo tiempo que se conservan características propias,



de cada Región'.

Esto podría explicar el porque una Asociación se constituye sobre la base de los problemas comunes, de orden regional, sin embargo la magnitud de los problemas sobrepasa el nivel local para trascender al nivel Nacional. Desde este punto de vista la organización, en principio local se ve abocada a constituirse en un organismo de gestión que tiende a extender sus funciones, su cobertura a nivel Nacional.

Cabe resaltar que lo fundamental en cualquier forma organizativa es la capacidad de gestión que pueda llegar a tener determinada organización para dar una sólida y un desarrollo coherente a sus aspiraciones, necesidades y a sus dificultades.

La capacidad de gestión que pueda tener una organización, depende en primer término, del grado de conciencia que tengan todos sus miembros y cada uno de ellos sobre la necesidad de la organización, sobre sus objetivos y especialmente sobre su participación organizativa.

Ahora bien, es necesario conocer los elementos de la organización. Estas son las funciones de la organización y de cada uno de sus miembros, los mecanismos de gestión y funcionamiento que tiene la organización, tanto en la gestión externa es decir, como interlocutor ante las entidades públicas y privadas, como en la gestión interna, o sea los mecanismos y las herramientas con que dicha organización cuente para dinamizar, agilizar y democratizar el funcionamiento interno de ésta.

La organización y sus miembros, como interlocutores ante entidades públicas y privadas (lo que aquí llamamos la gestión externa). Debe conocer las posibilidades que da cada entidad y las formas de acceso a éstas. Por ejemplo ante entidades crediticias para los asuntos financieros, ante el ministerio de justicia para solicitar una personería jurídica, ante Dancoop para la asesoría de una cooperativa, ante un organismo comercializador como Proexpo para comercializar un producto internacionalmente etc.

La relación interna entre la organización y sus miembros debe funcionar como una Unidad, para esto cada uno de los socios debe conocer los elementos que estructuran la organización, es decir, las herramientas con que cuentan los afiliados para exigir y presionar el buen funcionamiento de su organización.

Para esto es necesario que todos sus miembros conozcan y participen en todas las -



partes formales de la organización, estas son por ejemplo : la Junta Directiva, la Tesorería, la Secretaría, las Asambleas, las Actas y especialmente los Estatutos.

En el Estatuto están consignadas las partes de acción de la organización y de cada una de sus partes; en la elaboración o corrección de los estatutos debe haber una participación continua. En el caso de los miembros de la organización que no son fundadores de ésta, sino que se afiliaron voluntariamente y por tanto ya estaba elaborado el estatuto, estos afiliados deben entrar a conocer y participar para el cabal cumplimiento de este estatuto y en caso de desacuerdo con alguna de sus partes exponer y solicitar bien sea una discusión sobre tal punto, una explicación o bien presentar una propuesta para cambiar de determinado numeral del estatuto en caso de que sean varios los socios en desacuerdo.

Como dijimos al comienzo, en el estatuto constan los objetivos o metas de la organización, se regula y establece la función de cada uno de sus miembros y de cada una de sus partes. El estatuto es pues la herramienta fundamental de la organización, por esto debe ser dinámico, debe estar ajustado a las aspiraciones y a las posibilidades de sus afiliados. El estatuto es también el elemento principal, por medio del cual las bases han de lograr que las directivas de la organización y las partes actuantes representen realmente sus intereses.

En este sentido el estatuto debe ser un arma de control para aquellas organizaciones en que sus directivos actúan autónomamente y divorciados de las bases. Para evitar o corregir éste tipo de situaciones es necesario incluir en el estatuto mecanismos democratizantes como : el sistema plebiscitario, para decisiones que afecten senciblemente la situación de todos y cada uno de sus miembros, y el sistema revocatorio, de tal manera que si algún representante de las bases actúa en contra de estas o no ejerza su razón de representatividad en cuanto a los intereses de sus afiliados, pueda ser destituido de tal cargo, antes del tiempo previsto para su gestión.

Es necesario destacar que en última instancia, la capacidad de gestión que pueda tener una organización depende del grado de autonomía que ella logre mantener sobre sí misma, es decir la autogestión.

Autonomía no implica autosuficiencia, pues ya hemos visto que la eficacia y las posibilidades de acción dependen del Mayor Número de recursos a los que pueda acceder una organización y, obviamente los recursos a los que debe llegar en su gestión externa no son propios a ésta. Es así que la autonomía depende de que la organización en la gestión interna con sus miembros, pueda actuar como una unidad coordinadora, estructurada, propia y no como la suma de formalidades y personas.



## LA GESTION

Si entendemos como gestión la acción proyectada, debemos suponer entonces que gestión implica organización, administración y planificación.

En éste caso la organización sería la relación entre los objetivos y las funciones ; la administración sería la relación entre los mecanismos y las funciones y la planificación sería la relación que adecúa los recursos y los objetivos.

Planteado de ésta forma la capacidad de gestión que pueda llegar a tener cualquier entidad productiva o jurídica, depende del estado de estos tres factores.

La organización en la producción o en la gestión significa un nivel de participación coordinado; la administración podríamos decir es la parte técnica de la organización, ésta debe tomar en cuenta las determinaciones sociales, económicas y políticas así como también los mecanismos técnicos que garanticen el seguimiento de los objetivos.

La administración pues debe actuar sobre las situaciones inmediatas y debe estar capacitada para resolver situaciones coyunturales o accidentales que se puedan presentar.

La planificación debe actuar no solo en el nivel inmediato pues es razón de ésta el proyectar mediatamente los objetivos, las determinaciones y la accidentabilidad que pueda presentar la gestión.

De la capacidad de gestión depende en último término el grado de eficacia que pueda llegar a tener un grupo; para lograr éste estado es necesario la participación consciente de las partes técnicas y humanas con que cuenta una agrupación, pues aunque teóricamente sean diferenciables los factores, en la práctica actúan integralmente.

LUCIA JARAMILLO AYERBE

Jefe Organización Comunitaria y Gremial  
Artesanías de Colombia.

Mayo 1986