



MÓDULO 2b

Factores que dificultan una asociación de cooperación exitosa

Factores que obstaculizan; debilidades/amenazas

Visión general

Este módulo identifica aquellos aspectos que, si no se consideran desde las primeras etapas, pueden generar dificultades para establecer un sistema de cooperación exitoso. Aspectos como la elección de socios, la falta de transparencia, la falta de equidad, la falta de confianza entre los socios o la falta de un marco regulatorio interno pueden hacer que todos los buenos propósitos no tengan sentido.

Objetivos de aprendizaje (conocimiento/habilidades/actitudes requeridas)

Conocimiento

- Estar alerta sobre aquellos aspectos que podrían debilitar un proceso de cooperación.
- Establecer bases para garantizar procesos saludables basados en la confianza mutua, objetivos compartidos y un marco formal que reduzca la incertidumbre entre los socios.

Habilidades

- Ser consciente de la importancia de la comunicación y las habilidades sociales.
- El liderazgo como clave para orientar los procesos de cooperación.

Actitudes

- Asunción de que el éxito propio contribuye al éxito común.
- Disposición a ser transparentes en la gestión de información y justos en la distribución de resultados.
- Asunción de responsabilidades.

Índice

1. Primeras etapas de la cooperación.
2. Grado de formalidad.
3. El establecimiento de reglas.
4. Confianza entre los socios.
5. Otros factores clave de la cooperación.
6. Estrategias, conocimientos, habilidades y actitudes.
7. Debilidades/Amenazas.

Introducción

Cualquier cooperación o colaboración, independientemente del campo, no puede ser efectiva a menos que los actores estén dispuestos a negociar acuerdos que los vinculen voluntariamente para buscar una solución compartida.

Para comprender cómo se relacionan los actores de un sistema de cooperación, muchos especialistas e investigadores se basan en el constructivismo social: a través de sus interacciones, los actores del sistema de cooperación dan sentido a sus percepciones, impresiones, experiencias y preferencias personales, lo que determina su apertura al intercambio de recursos.

En este sentido, es necesario promover desde el principio cambios en las percepciones, reglas y valores de los actores con respecto al propio sistema de cooperación y a los otros actores, a través de la promoción del comportamiento inicial favorable a la cooperación, y el fortalecimiento de la confianza entre actores.

Al comienzo de la cooperación, los actores compartirán la necesidad de mejorar la situación en la que quieren intervenir, y muchos intercambios girarán en torno a lo que se puede hacer, pero entre bambalinas habrá un alto grado de incertidumbre y desconfianza sobre los resultados, los riesgos y beneficios de la cooperación, y del comportamiento de los demás.

En este módulo presentaremos aquellos factores que pueden generar incertidumbre e inestabilidad en una iniciativa de colaboración, proponiendo aspectos que funcionan para garantizar el éxito de los acuerdos de colaboración.

1.2 A promover

En esta primera fase, y al menos durante la negociación de la estructura de cooperación, puede ser muy útil que el sistema de cooperación sea asesorado por una entidad externa que asume funciones de comunicación y gestión, en lugar de otorgar ese rol a una entidad del sistema y generar desequilibrios de poder en un delicado momento del acuerdo.

En cualquier caso, las capacidades más necesarias para esta función de coordinación son:

Voluntad	<ul style="list-style-type: none">• Compromiso con la visión compartida y los procesos de negociación en el sistema, mostrando un comportamiento proactivo, buscando contacto y facilitando reuniones e intercambios de información entre los actores.
Credibilidad	<ul style="list-style-type: none">• Proporcionar información sobre las intenciones y facilitar la negociación entre los actores sin esperar un beneficio inmediato
Equidad	<ul style="list-style-type: none">• Valorar la diversidad de los actores y respetar los intereses de los actores con menos poder de negociación, promoviendo decisiones democráticas, objetivos comunes y distribución equilibrada de beneficios.
Anunciación	<ul style="list-style-type: none">• Establecer y mantener buenas relaciones sociales a favor de la construcción del sistema de cooperación.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none">• Sepa cómo comunicar la visión compartida y convertirla en acciones concretas, gestionar la información de forma transparente, con la capacidad de escuchar y resolver problemas específicos de comunicación interna.
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Evitar los autoritarismos, desarrollar un estilo que promueva la transparencia, el flujo de información, la consulta activa, la participación y la negociación.

La **probabilidad de éxito aumentará** si los protagonistas en la fase inicial demuestran un **comportamiento constructivo que fomente la consolidación** del sistema de cooperación, **caracterizado por**:

Diversidad de valores

- Comienza reconociendo que no hay intereses objetivos, ya que dependen de diferentes experiencias y perspectivas. Es, en cambio, aprovechar esta diversidad entre los actores y visualizar donde es posible establecer enlaces complementarios para generar nuevas ventajas para el sistema.

Visión y orientación

- Los actores invierten el tiempo y el esfuerzo necesarios para construir una visión compartida y desarrollar una orientación común.

Confiar en la experiencia

- Cuando no hay una confianza básica en las competencias y los recursos de otros, ni una expectativa en el cumplimiento de los compromisos, esto aumenta los costos de transacción de una cooperación y el sistema pronto se paralizará por los incumplimientos de acuerdos.

Apertura y enfoque

- Al iniciar la cooperación en el sistema, es necesario ampliar el número de socios y aliados. Muchos serán compañeros de viaje ocasionales, observadores e incluso oportunistas. Cuando se establece el diálogo, la atención puede centrarse en objetivos comunes.

Transparencia en la negociación

- La comunicación activa y abierta sirve para exigir lo mismo de los demás, y es la clave para negociar objetivos estratégicos, productos comunes y la coordinación de procesos. Por lo tanto, los contactos interpersonales y el intercambio de información merecen mucha atención.

2. Grado de formalidad

La construcción de un sistema de cooperación requiere **identificar un objetivo común que se convierta en una visión o valor compartido**, y los actores también preservan sus objetivos particulares.

La posibilidad de que todos acepten e identifiquen con este objetivo depende del grado de compatibilidad y congruencia con respecto a sus propios intereses y valores.

El **comportamiento en los sistemas de cooperación tiene un mayor margen de "libertad"**, que se manifiesta en un compromiso flexible para cumplir con los acuerdos y contribuciones al sistema.

Esta situación puede ser mucho más evidente **al comienzo** de la cooperación, cuando las reuniones y **las reglas son informales**. Sin embargo, **a medida que avanza** el intercambio de contribuciones y **aumenta** el interés en la relación y **los riesgos debido al aumento de la interdependencia**, la necesidad de establecer regulaciones más formales se percibe con mayor intensidad.

Estas **diferencias entre lo formal y lo informal pueden generar tensiones**, por lo que se debe alentar a los actores a encontrar un equilibrio adecuado entre informalidad y formalidad. **Estas tensiones son :**

Procesos contra la estructura

- Existe una **mezcla entre una dinámica "libre"**, dirigida por los intereses y preferencias de los actores del sistema, **y el compromiso con las normas, reglas y contratos establecidos** por los actores en los sistemas de cooperación.

Temporalidad contra la permanencia

- Las **relaciones** entre los actores del sistema **son más o menos estables, pero con una cierta flexibilidad temporal**, lo que los diferencia de las formas más formales y burocráticas de las empresas o el Estado público.

Cooperación contra la competencia

- Aunque los sistemas de cooperación están estructurados **en torno a objetivos o problemas comunes**, algunos miembros pueden tener **intereses competitivos**.

Igualdad contra la diversidad

- Los diferentes **actores**, en un sistema de cooperación, **protegen celosamente su individualidad** y la gestión de sus recursos. Incluso cuando forman parte de una estructura colectiva.

Comunicación contra implementación

- Aunque su objetivo es construir un **consenso** amplio e interdependiente, su implementación requiere otros criterios de **racionalidad y eficacia**.

3. El establecimiento de reglas

El **establecimiento de reglas** es una práctica social que intenta **reducir la complejidad** de las discusiones, **disminuyendo la incertidumbre** que rodea el comportamiento de los demás, pero las **reglas deben ser previamente conocidas e interpretadas de la misma manera** por los actores.

Los incentivos para **negociar acuerdos de cooperación dependen** en gran medida de **las reglas acordadas o del marco legal-institucional** del sistema, pero la **rigidez excesiva puede desalentar a los actores** que requieren acuerdos más flexibles para su participación.

En cualquier caso, hay **cinco áreas básicas** que configuran el **marco normativo del sistema de cooperación**:

- **Entrada y salida de actores:** Las reglas de entrada y salida determinan qué actores participan en el juego del sistema de cooperación. Eso significa definir la inclusión de actores o su exclusión, y por lo tanto, definir los incentivos para permanecer en el sistema. Cuando solo unos pocos actores tienen el control de estas reglas, pueden excluir a otros de los beneficios del sistema de cooperación o de la toma de decisiones, lo que puede provocar conflictos e incluso precipitar el fin del sistema.
- **Posición relativa de los actores:** Estas reglas se refieren al poder que los actores tienen dentro de la cooperación. El poder de un actor se deriva de su acceso a los recursos, el prestigio, la capacidad de comunicación, la fuerza de convocatoria o la capacidad técnica, entre otras fuentes. Las reglas de posición pueden reforzar o equilibrar el poder de los actores.
- **Interacción entre actores:** las reglas de interacción estructuran el intercambio entre los actores del sistema con respecto al flujo de información, para el acceso e intercambio de conocimientos, coordinación o negociación. Sin embargo, su mayor importancia es crear confianza entre los actores: la falta de transparencia, la retención o manipulación de la información, la distribución desigual de los beneficios y las restricciones en la comunicación, marcan diferencias y desequilibrios que son difíciles de remediar.
- **Toma de decisiones:** Cuantos más recursos y esfuerzos se inviertan en cooperación, más importante será definir los procedimientos para tomar decisiones, ya que estas reglas garantizan la distribución transparente de los beneficios de acuerdo con las contribuciones de los actores.
- **Implementación de acciones acordadas:** Una vez que se ha tomado una decisión, las reglas de implementación determinan la distribución de responsabilidades para llevar a cabo las tareas acordadas, así como los beneficios, recompensas y sanciones relacionadas con el cumplimiento.

De lo que se ha dicho anteriormente, se pueden considerar algunas **consecuencias** para la configuración práctica de la informalidad o formalidad de las reglas en un sistema de cooperación:

- Por un lado, definir y **regular todo puede promover la confianza**, pero al final **afecta negativamente la creatividad, la flexibilidad, la motivación y la evolución** del sistema de cooperación.
- Por otro lado, considerando que la **confianza es un componente esencial** de la cooperación, eso lleva a pensar sobre el papel del marco institucional en el fomento de la confianza mutua entre los actores. Los **riesgos de la informalidad** en un marco institucional no específico solo **pueden ser reemplazados por un aumento de la confianza interpersonal**.

Apertura
Amplia Participación
Coordinación Rotativa
Complejidad
Comunicación cara a cara
Inclusión
Orientación a procesos
Concentración
Estabilidad
Homogeneidad

Delimitación
Participación reducida
Coordinación delegada
Simplicidad
Comunicación virtual
Exclusión
Orientación a resultado
Extensión
Cambio
Heterogeneidad



4. Confianza entre los socios

La confianza es el combustible de los acuerdos de cooperación, y solo puede obtenerse de las experiencias de cooperación propias de los actores y de la suposición sobre la predicción del comportamiento del otro actor.

Como recurso, la confianza ayuda a los sistemas de cooperación a ser más eficientes y reducir sus costos de transacción, reducir los esfuerzos de control y coordinación, ahorrar tiempo de negociación, facilitar el intercambio abierto de información y la adquisición de conocimientos, reemplaza los contratos escritos y la necesidad de formalizar las normas. Sin embargo, sin un mínimo de confianza, la cooperación no funciona.

La falta de confianza tiene varias razones:

- Falta de apertura personal.
- Inseguridad sobre los motivos e intenciones del otro.
- Falta de oportunidades para contactos directos y frecuentes.
- Falta de información y conocimiento mutuo.
- Ausencia de acuerdos mínimos.
- Impunidad por el incumplimiento de los acuerdos.
- Arbitrariedad y escasa transparencia de las decisiones.



Tipos de confianza en las relaciones cooperativas:

Confianza basada en el proceso

- Confianza basada en procesos para futuras experiencias. En este sentido, las experiencias de interacción, positivas o negativas, sirven como base para hacer suposiciones sobre el comportamiento futuro de otro actor.

Confianza basada en las características

- Esta confianza se genera a través de experiencias con socios que están vinculadas a características de edad, sexo o pertenencia a un grupo étnico, político, social, etc., lo que crea un punto de partida para la confiabilidad.

Confianza basada en instituciones

- Confianza basada en aspectos formales, como informes, certificaciones, licencias, títulos, membresías, etc. Se basa en valores como la imparcialidad, la calidad, el cumplimiento de las normas, la transparencia en la toma de decisiones y la responsabilidad. Todo esto genera confianza en la institución.

Aunque la confianza puede basarse en aspectos formales, debe construirse fomentando la comunicación y la cercanía entre los actores a través de las relaciones sociales, puede surgir involuntariamente y luego alentar y fortalecer la acción común.

Una relación permanente y confiable entre los actores del sistema de cooperación es un factor estabilizador en las relaciones del sistema de cooperación.

En este sentido, los valores que apoyan la creación, estabilización y reproducción de las relaciones de confianza son:

- **Apertura:** poner a disposición información y conocimientos importantes para los miembros del sistema de cooperación.
- **Honestidad:** no se da información falsa.
- **Tolerancia:** todos pueden contribuir con sus opiniones, incluso si son diferentes a las mías.
- **Reciprocidad:** justicia en los intercambios y distribución de beneficios.



5. Otros factores clave de la cooperación

- **Recursos y capacidades de los socios.** La calidad y la naturaleza de los recursos y capacidades que contribuyeron a la cooperación de sus socios, y la presencia de una confianza previa, tienen un impacto positivo en el desempeño de la alianza.
- **Experiencia previa del socio en cooperaciones.** La experiencia previa de los socios en asociaciones, la variedad de acuerdos en los que participa el socio y la cultura corporativa del socio que se deriva de su experiencia, tienen un impacto positivo en el desempeño de la alianza.
- **Capital social de los socios.** Los vínculos directos e indirectos del socio en las redes sociales tienen un impacto positivo en el desempeño de la cooperación.
- **Orientación al aprendizaje en común.** Una actitud proactiva por parte del socio para aprender de sus colaboradores, tiene un impacto positivo en el desempeño de la alianza.
- **Gestión de la alianza.** Una mayor comunicación, coordinación, confianza, compromiso y consenso entre los socios, tiene un impacto positivo en el desempeño de la cooperación.
- **Orientación al aprendizaje del sistema cooperativo.** Las acciones relacionadas con el aprendizaje y la construcción de conocimientos que se llevan a cabo en la asociación tienen un impacto positivo en el desempeño de la propia cooperación.
- **Redes sociales del sistema cooperativo.** La estructura y cohesión de la red social de cooperación tienen un impacto positivo en el desempeño de la alianza.

6. Estrategias, conocimientos, habilidades y actitudes

- **Interdependencia positiva:** crea conciencia de que el éxito de cada miembro de la asociación es el éxito de la asociación. Se promueve a través de la elaboración de objetivos de cooperación, la división de tareas y roles y recursos (distribución y limitación de recursos) y el reconocimiento de la cooperación (refuerzo de la cooperación).
- **Interacción cara a cara:** se debe trabajar para maximizar las oportunidades de interacción. Los agricultores pueden aprender practicando con socios de la asociación. Para ser factible, limitar el número de miembros de la cooperación.
- **Responsabilidad individual:** evitar la disolución de responsabilidades (principal inconveniente del trabajo en grupo) mediante la selección de las partes responsables, la preparación de horarios y el seguimiento de los plazos.
- **Habilidades sociales:** oportunidad de enseñar habilidades sociales, como la comunicación adecuada, conocer y confiar en los demás, la resolución constructiva de conflictos, la participación de todos los miembros o la aceptación de los puntos de vista de los demás.
- **Auto-reflexión del equipo:** los miembros de la asociación deben dedicar tiempo a reflexionar juntos sobre el proceso de trabajo en equipo, el logro de los objetivos, las relaciones de trabajo y el cumplimiento de las funciones asignadas. Como resultado de esta reflexión, el aprendizaje y el conocimiento se generan para mejorar los futuros procesos de toma de decisiones.

7. Debilidades/Amenazas

Visión limitada o falta de inspiración.

Falta de un propósito claro o entendimiento inconsistente del propósito

Competencia entre socios por el liderazgo o dominación de un socio

Balance desigual y / o inaceptable de poder y control

Falta de partes interesadas relevantes para la asociación

Falta de compromiso y escasa disposición de los participantes

Diferencias en filosofías o estilos de trabajo

Comprensión inadecuada de roles y responsabilidades

Agendas ocultas

Falta de comunicación

Falta de aprendizaje

Falta de sistemas de evaluación o seguimiento

Los compromisos financieros y temporales superan los beneficios potenciales

Diferentes visiones y objetivos

- Un problema común es que los socios no establecieron un plan a largo plazo para su cooperación y se disolvieron por existir diferentes objetivos.

Personalidad

- Tratar con un socio requerirá que las personas toleren la personalidad del otro.
- Al tener socios, se pierde un porción de libertad.

Responsabilidades poco claras

- Una posible amenaza ocurre cuando los socios no configuran sus responsabilidades y parámetros desde el principio. Ambos piensan que se supone que el otro es responsable de las tareas críticas.

Problemas financieros

- Retrasos en la financiación, y el gasto excesivo
- Problemas para lograr escala y un horizonte de tiempo con un ROI más largo del esperado

Entorno poco favorable

- Problemas con los contratos
- Medidas públicas que distorsionan el mercado.
- Cambio en el marco legal

Costo de oportunidad

- La cooperación es sin duda una gran oportunidad para los agricultores, pero en última instancia, un agricultor está sacrificando algunos recursos, tiempo / dinero, para acceder a esta cooperación

Referencias/Vínculos

Documentos

- Public–private partnerships for agribusiness development – A review of international experiences, by Rankin, M., Gálvez Nogales, E., Santacoloma, P., Mhlanga, N. FAO. 2016.
- Success factors of strategic alliances. Francisco camargo mireles, ph. D. University of Sonora, Mexico.
- Rural associations and cooperatives: internal and external factors that influence their stability and efficiency. Cristhian Camilo Narváez Rodríguez.
- The theory of conflict. A theoretical framework needed. Silva García, Germán.
- Factors of Successful Cooperation in Agricultural Markets: Evidence from Producer Groups. I. Banaszak. Humboldt University Berlin, Division of Resource Economics.

Imágenes

- <http://feal-future.org/eatlas/en>
- <https://applebymall.co.uk/goal-setting-for-your-business/>
- https://www.123rf.com/stock-photo/entrepreneurial_skill.html
- icfx.org
- <https://career.uconn.edu/blog/2016/10/20/developing-long-term-career-goals/>
- <https://bestcadtips.com/transitioning-a-firm-from-autocad-to-revit/from-point-a-to-point-b/>
- <http://stellarleadership.com>

Saber qué evitar y qué promover desde el principio, es un activo muy importante para garantizar la credibilidad y la confianza de los agricultores que inician una relación de cooperación.

Quienes lideran los procesos asociativos siempre deben considerar qué aspectos pueden obstaculizar su progreso.

La experiencia predispone nuestra actitud hacia los procesos cooperativos, pero hay valores que debemos asumir cuando iniciamos procesos de este tipo. La apertura, la honestidad, la equidad, la voluntad, la comunicación y la tolerancia deben ser el marco de acción donde se desarrollen las relaciones de cooperación.

Si bien desarrollamos este tipo de marco, siempre es aconsejable dar a esta relación una cierta formalidad, para esto puede considerarse desarrollar un marco regulatorio que reduzca la incertidumbre y garantice la asunción de responsabilidades.

La capacidad del sistema cooperativo para aprender de sus errores y sus éxitos garantizará una mejora en la toma de decisiones y, finalmente, su permanencia en el tiempo.