

Microfranquicias  
Solidarias Innovadoras  
Para la superación de la pobreza



### Proyecto:

“Creación de Microfranquicias Solidarias con Componentes Innovadores para el desarrollo productivo de población vulnerable en los departamentos de Antioquia, Tolima, Huila y Eje Cafetero”

# instalando capacidades:

## ESTRATEGIA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LAS MICROFRANQUICIAS SOLIDARIAS

Por:

María Eugenia Arango  
Viviana Alexandra Villa

Grupo de investigación en desarrollo regional sostenible



## Catalogación en la fuente

Arango Ospina, María Eugenia

Instalando capacidades: Estrategia para la sostenibilidad de las microfranquicias solidarias  
/ María Eugenia Arango Ospina, Viviana Alexandra Villa Arango; editado por Laura V. Obando Alzate — Manizales : UAM, 2016

84 p.; il.

Financiada con recursos del Patrimonio Autónomo Fondo Nacional de Financiamiento para la Ciencia, la Tecnología y la Innovación Francisco José de Caldas.

ISBN. 9789588730745

1. Responsabilidad Social. 2. Microfranquicias. 3. Participación ciudadana. 4. Comunicación asertiva. 5. Trabajo en equipo.

I. Villa Arango, Viviana Alexandra., coaut. II. Obando Alzate, Laura V., ed. III. Zapata, Luisa Fernanda, ilus.

UAM 658.408 A662

CO-MaBABC

Fuente: Biblioteca Alfonso Borrero Cabal, S.J.

© Editorial Universidad Autónoma de Manizales

Antigua Estación del Ferrocarril

E-mail: [editorial@autonoma.edu.co](mailto:editorial@autonoma.edu.co)

Teléfono: (56+6) 8727272 Ext. 166

Manizales-Colombia

Miembro de la Asociación de Editoriales Universitarias de Colombia, ASEUC

Título: Instalando capacidades: Estrategia para la sostenibilidad de las microfranquicias solidarias

Autoras: María Eugenia Arango Ospina / Viviana Alexandra Villa Arango

E-mail: [cea@autonoma.edu.co](mailto:cea@autonoma.edu.co)

Manizales, septiembre de 2016

ISBN: 978-958-8730-74-5

Editora: Laura V. Obando Alzate

Diseño y Diagramación: Luisa Fernanda Zapata

Rector: Gabriel Cadena Gómez Ph.D

Comité Editorial:

Iván Escobar Escobar, Vicerrector Académico UAM. María del Carmen Vergara Quintero PhD, Coordinadora la Unidad de Investigación. Laura V. Obando Alzate, Coordinadora Editorial UAM. Francy Nelly Jiménez PhD, representante de la Facultad de Ingenierías. Mónica Naranjo Ruiz Mg., representante de la Facultad de Estudios Sociales y Empresariales. Dora Cardona Rivas PhD, representante de la Facultad de Salud. José Rubén Castillo García PhD, Editor de la Revista Ánfora. Wbeimar Cano Restrepo Mg., Director de la Biblioteca. Álvaro E. Cárdenas Camargo Mg., Director Revista La Araña que Teje. Nancy Liliana Mahecha Bedoya, representante de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera.

## **Entidades Aliadas**

**Nexus Gestión Inteligente de Proyectos S.A.S.**

**Horus Plataformas Creativas S.A.S.**

**Cámara de Comercio de Manizales por Caldas -CCM-**

**Corporación Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Manizales –INCUBAR**

**Unión Cooperativa de Caldas –CONFECOOP Caldas**

**Federación de Organizaciones No Gubernamentales de Caldas**

## ***Supervisión del Proyecto***









***Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación - COLCIENCIAS-***

***Acompañamiento del Proyecto***

***Unidad Administrativa Especial de Organizaciones de Economía Solidaria –UAEOS-***

Esta publicación se financia con recursos del Patrimonio Autónomo Fondo Nacional de Financiamiento para la Ciencia, la Tecnología y la Innovación Francisco José de Caldas.

# Contenido

 Presentación .....	5
 Participación Ciudadana .....	9
 Comunicación Asertiva .....	21
 Trabajo en Equipo .....	33
 Transformación de Conflictos .....	44
 Sostenibilidad de los negocios un compromiso compartido .....	54
 Economía Solidaria .....	69
 Referencias .....	82



## Presentación

---

---

El proyecto denominado “Creación de microfranquicias solidarias con componentes innovadores, para el desarrollo productivo de población vulnerable en los departamentos de Antioquia, Tolima, Huila y Eje Cafetero”, fue concebido como una alternativa de generación de ingresos, que ayudaría a la población beneficiaria a salir de la condición de pobreza extrema. Fue seleccionado mediante convocatoria pública No. 0635/13 en el marco de una iniciativa liderada por el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación –COLCIENCIAS- y la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias – UAEOS-, a través del convenio 057–2012, con el objeto de “Aunar esfuerzos, experiencia y recursos humanos, técnicos y financieros para el desarrollo del proyecto de inversión: Implementación del modelo de Micro-franquicias a través de organizaciones solidarias como estrategia para la generación de emprendimientos y desarrollo integral en poblaciones vulnerables”. El modelo propuesto buscaba conformar organizaciones solidarias para que a través de ellas se implementaran Microfranquicias que contribuyeran a la generación de ingresos, el desarrollo integral y la disminución de la pobreza bajo el esquema de innovación social, garantizando la implementación de las fases necesarias para el desarrollo del proyecto en términos de los componentes de ciencia, tecnología y adopción del modelo solidario.

La iniciativa concebida desde el nivel central, como ya se ha referido, contó con el apoyo del Departamento para la Prosperidad Social -DPS-, a través de la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema - ANSPE-, y de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas -UARIV-, entidades que suministraron los listados iniciales de la población vulnerable a vincular, la cual debía encontrarse en situación de pobreza extrema o ser víctima del desplazamiento o del conflicto armado.

La Universidad Autónoma de Manizales -UAM- fue la responsable de ejecutar el proyecto y liderar el proceso a través del grupo de investigación en Desarrollo Regional Sostenible en convenio con Nexus Gestión Inteligente de Proyectos S.A.S., y Hourus Plataformas Creativas S.A.S., y con la participación de las instituciones aliadas Cámara de Comercio de Manizales por Caldas –CCM-, Corporación Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Manizales –INCUBAR-, la Unión Cooperativa de Caldas –CONFECOOP Caldas, y la Federación de Organizaciones No Gubernamentales de Caldas.

Como eje estructurante del proyecto, se desarrolló un componente de capacitación para mejorar las competencias de quienes fueron seleccionados como potenciales microfranquiados, proceso que serviría para la selección final de los mismos; los encuentros se convirtieron en un escenario para generar confianza tanto entre ellos, como entre ellos y las instituciones responsables de su ejecución, un espacio para el reconocimiento mutuo, y para la emergencia de conductas tanto de cooperación como de competencia que fueron determinantes en el marco de esta apuesta colectiva por la construcción de un futuro mejor como se definió en el slogan del proyecto.

El proceso de formación tanto desde el proyecto de vida, como desde el emprendimiento, y la economía solidaria fue orientado al desarrollo y fortalecimiento de actitudes y aptitudes necesarias para aumentar las probabilidades de sostenibilidad de las unidades de negocio o de las “*Microfranquicias solidarias*” en el lenguaje del proyecto; la metodología implementada consideró el aprendizaje de los adultos en contexto, en el cual, interactúan en forma permanente los procesos de reflexión – acción – reflexión alrededor de sus prácticas cotidianas y de la forma como estas podrían incidir en el éxito de los negocios.

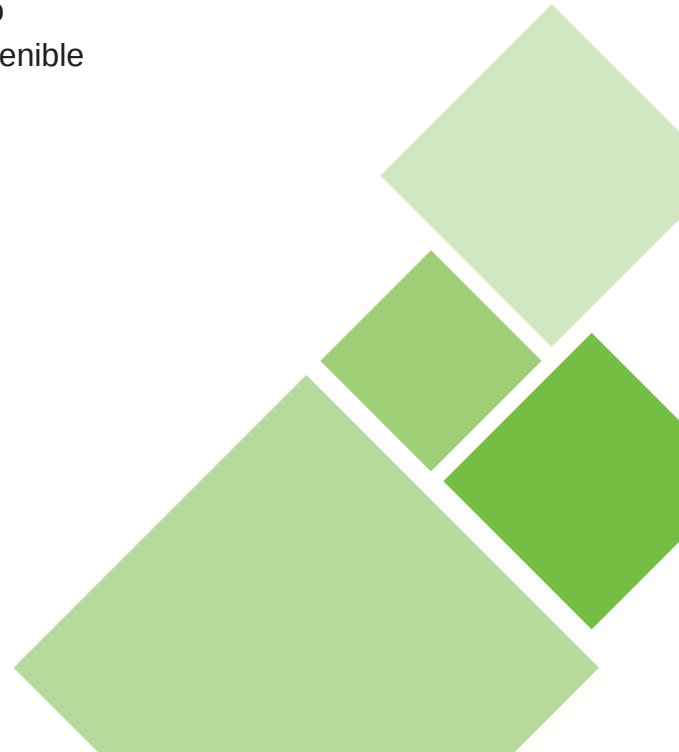
Para avanzar en este propósito, se abordaron diferentes temáticas consideradas importantes para fortalecer sus habilidades personales, sociales y de emprendimiento: Participación ciudadana con énfasis en la cultura de la legalidad, comunicación asertiva, liderazgo y trabajo en equipo, transformación pacífica de conflictos, cultura y organización, la salud financiera en el marco del proyecto de vida y de los negocios y el curso básico en economía solidaria, requisito para la conformación de las Cooperativas Multiactivas, figura de la economía solidaria seleccionada como pertinente para el proyecto. Partir de sus saberes previos y complementarlos con la información suministrada por los facilitadores, permitió que los participantes mejoraran sus procesos de reflexión individual y colectiva, asumieran posiciones críticas y fortalecieran sus habilidades para enfrentarse en forma propositiva a los problemas cotidianos que pudieran presentarse alrededor de los futuros negocios microfranquiados en cada uno de los municipios.

Así entonces, como un producto de apropiación del conocimiento, se presenta la cartilla denominada “Instalando capacidades. Estrategia para la sostenibilidad de las microfranquicias solidarias”, a partir de la cual, los microfranquiciados, podrán retomar algunos de los elementos abordados en el proceso de formación y resolver en forma adecuada las tensiones y situaciones de conflicto que suelen generarse en el marco de la implementación tanto del modelo solidario, como de los retos que deberán asumir en sus negocios al enfrentarse día a día a las condiciones del mercado.

Esta cartilla no reproduce los temas abordados inicialmente durante el proceso de capacitación, presenta de manera renovada los temas que, a partir de la realidad observada durante más de dos años de acompañamiento, se consideran necesarios para fortalecer a los Microfranquiciados en su doble rol como empresarios y como asociados a la Cooperativas Multiactivas constituidas.

***María Eugenia Arango Ospina***

Responsable de los procesos de sistematización del proyecto  
Líder del Grupo de Investigación en Desarrollo Regional Sostenible  
Universidad Autónoma de Manizales.





# Participación Ciudadana





## 1. La participación clave para el desarrollo

*... somos no solamente pacientes, cuyas necesidades requieren ser atendidas, también somos agentes, cuya libertad para decidir qué valoramos y cómo nos afanamos por obtenerlo puede extenderse mucho más allá de la satisfacción de nuestras necesidades...*

Sen, A. & Kliksberg, B

La palabra participación significa “tomar parte” de algo, ya que procede del latín participare, compuesta de la raíz pars (parte) y del derivado capere (tomar), un término muy amplio que puede generar confusiones, ambigüedades y falsas apreciaciones frente a lo que significa o no la participación.

La participación es ante todo un acto social, se da a partir de la interacción con otro o con otros, y en tal sentido requiere al menos de dos personas con intereses comunes, personas que deciden ser parte de algo, actuar en concierto para lograr un propósito, unos beneficios que pueden ser individuales o colectivos, representa una acción voluntaria y deliberativa. La participación se da en el marco de la cultura, de unos hábitos, costumbres y formas de vida aprobadas socialmente por quienes hacen parte de una sociedad y permite que sus miembros puedan gestionar de manera adecuada tanto sus necesidades como sus demandas.



Según los objetivos que se persigan y el sujeto o sujetos de la participación, esta se clasifica como sigue:



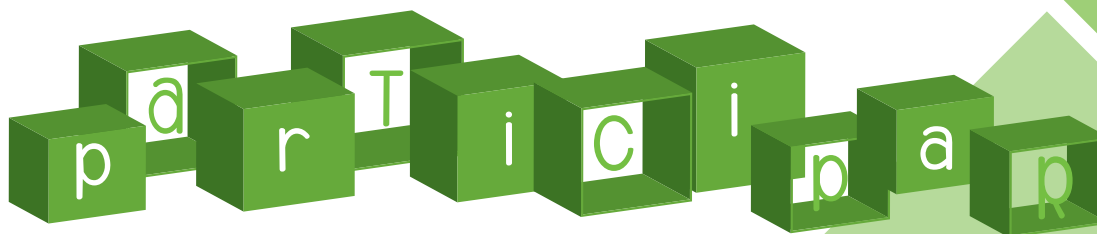
## ● Participación Comunitaria

En este tipo de participación la comunidad organizada se convierte en actor principal en la solución de sus problemas, gestiona sus propias demandas y en forma ordenada identifica necesidades y las prioriza, emprende proyectos, busca recursos para el mejoramiento de sus condiciones de vida, y ejerce funciones de vigilancia y control en un proceso que surge desde adentro, endógeno y con características propias asociadas a cada comunidad, en una dinámica de abajo hacia arriba que puede retroalimentarse con recursos y personas de otros ámbitos territoriales, sin desprenderse de los intereses, motivaciones y prácticas culturales de la propia comunidad (Aguilar, 2006).

## ● Participación Social

La participación social se refiere a la participación de la sociedad organizada en diferentes ámbitos de acción de la realidad; las Organizaciones no Gubernamentales -ONG-, las asociaciones de mujeres, de productores, los clubes, los grupos de jóvenes, entre otros, son parte de este grupo. Para Borja (1989), la participación social cumple con una doble función, critica el particularismo que acecha a las instituciones públicas y a los partidos políticos, y expresa y defiende los intereses particulares legítimos de grupos sociales en un territorio dado. Aguilar (2006), la define como el ámbito en donde las personas pueden participar en la construcción de la sociedad a través de una organización civil por medio de la creación de mecanismos que les fortalecen como ciudadanía y les permiten participar en la gestión pública; el autor reconoce en la sociedad civil un operador legítimo en la construcción de procesos de apoyo a la ciudadanía y su capacidad teórica y técnica para el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas públicas.

Yo + Tú + Nosotros = Democracia





## ● Participación Ciudadana

La participación ciudadana tiene como eje central a la figura de ciudadano y, por extensión, al concepto de ciudadanía o condición social de un individuo poseedor de un conjunto de derechos civiles, políticos y sociales en el seno de una comunidad que le permite ejercer consciente y plenamente sus derechos, pero en el cual, cumple con sus obligaciones, condición sine qua non de una sociedad democrática.

A través de la Participación Ciudadana los ciudadanos intervienen en los escenarios o espacios de toma de decisiones que afectan su vida. Es por lo tanto una actividad política, totalmente relacionada con los asuntos públicos, a través de ella la ciudadanía elige a sus representantes, exige el cumplimiento de sus propuestas y responsabilidades, controla la transparencia de sus decisiones e interviene directamente en escenarios de decisión política.

Según Santana (2009), la participación ciudadana complementa y perfecciona el sistema de representación política, esta se fortalece participando y se consolida a través de la cultura ciudadana, relacionada con las actitudes, los valores, percepción de los demás y comportamientos públicos en un ejercicio del día a día que busca contribuir a un buen vivir, en el marco del cumplimiento de normas comunes entre individuos con capacidades para generar y respetar acuerdos, establecer lazos de confianza y actuar en el marco de la tolerancia y el respeto a las diferencias.





## Participación Pública

La participación pública es aquella alentada por el Estado para la toma de decisiones en las políticas públicas, se rige a partir de la normativa gubernamental y, es mediada entre otros, por los medios de comunicación. A través de la participación pública se ejerce control sobre el uso de recursos del Estado, y se ayuda a crear y fortalecer confianza entre los agentes públicos y los ciudadanos, se permite que las personas puedan tomar decisiones informadas, que se mejoren los mecanismos de control sobre los recursos asignados a los diferentes proyectos y programas en el barrio, la comunidad, el municipio, pero también de los recursos asignados a grupos de población particulares sean estos desplazados, mujeres cabeza de familia, jóvenes, entre otros.

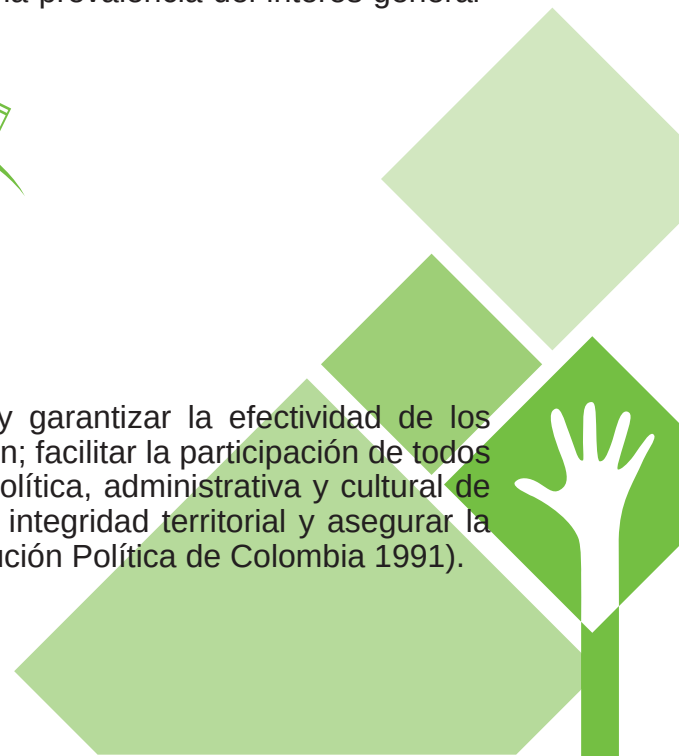
## La participación ciudadana en Colombia

Colombia, como lo define su Constitución Política, es un “Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general” (Constitución Política de Colombia 1991).



En su Artículo 2 ratifica como fines esenciales del Estado:

“Servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo” (Constitución Política de Colombia 1991).





Así entonces, la Constitución Política de 1991, ante las demandas de grandes grupos de población excluidos de los escenarios de toma de decisiones, crea diferentes mecanismos de participación ciudadana en los escenarios político, económico, social, cultural, ecológico, de control y de cogestión del desarrollo integral. Su apropiación por parte de los ciudadanos, sin duda alguna, permitirá avanzar en el fortalecimiento de la democracia participativa en Colombia donde los ciudadanos desde sus territorios, desde sus municipios, sus veredas podrán asumir como propios los procesos de gestión y cogestión del desarrollo, podrán ser los protagonistas de las transformaciones sociales necesarias para vivir mejor.

Los mecanismos de participación consagrados en la constitución son los siguientes:

- ◆ **Iniciativa Popular Legislativa y Normativa:** Es el derecho que tiene un grupo de ciudadanos de presentar proyectos de: leyes, ordenanzas, acuerdos y resoluciones.
- ◆ **Referendo:** Es la convocatoria, al pueblo para que apruebe o rechace un proyecto de norma o derogue una norma vigente. Puede ser nacional, regional, departamental, distrital, municipal o local.
- ◆ **Revocatoria del Mandato:** Es el derecho que tienen los ciudadanos de dar por terminado el mandato que le han conferido a un gobernador o a un alcalde.
- ◆ **Plebiscito:** Representa el pronunciamiento del pueblo apoyando o rechazando una determinada decisión del ejecutivo, por convocatoria del presidente de la república.
- ◆ **Consulta Popular:** Pregunta que se le hace al pueblo sobre un asunto de trascendencia nacional, departamental, municipal, distrital o local, por parte del presidente de la república, el gobernador o el alcalde según el caso.

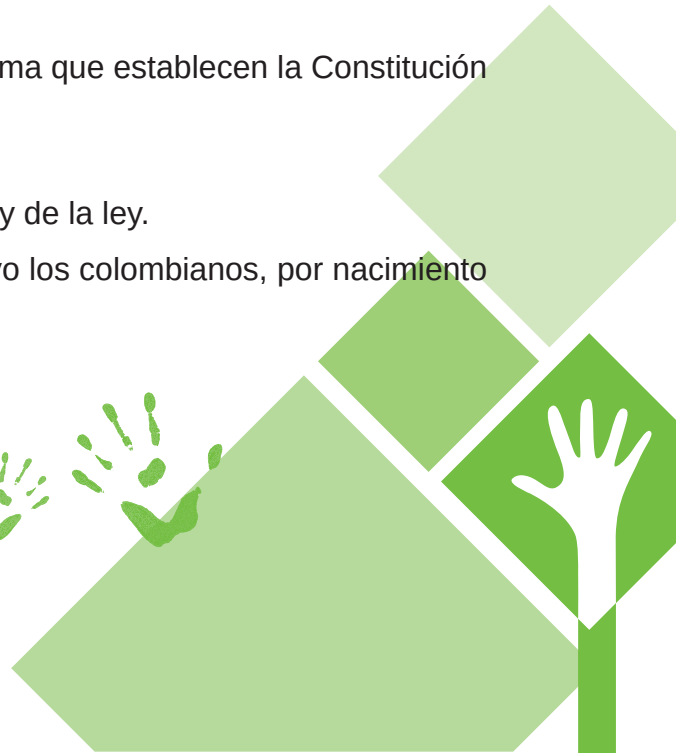




◆ **Cabildo Abierto:** Es la reunión pública de los concejos distritales, municipales o de las juntas administradoras locales donde los ciudadanos participan en forma directa en la discusión de asuntos de interés para la comunidad.

En el marco del fortalecimiento de la democracia, el Estado promueve y capacita a las diferentes organizaciones sociales para que puedan mejorar sus competencias y niveles de representatividad en los procesos de planeación, ejecución y control de la gestión pública como estrategia fundamental para la incidencia y reconoce en el artículo 40 de la Constitución Política de Colombia, el derecho de cada uno de los ciudadanos a participar en la conformación, ejercicio y control del poder político y en tal sentido define los derechos constitucionales de los ciudadanos como aparece a continuación:

- ◆ Elegir y ser elegido.
- ◆ Tomar parte en elecciones, plebiscitos, referendos, consultas populares y otras formas de participación democrática.
- ◆ Constituir partidos, movimientos y agrupaciones políticas sin limitación alguna; formar parte de ellos libremente y difundir sus ideas y programas.
- ◆ Revocar el mandato de los elegidos en los casos y en la forma que establecen la Constitución y la ley.
- ◆ Tener iniciativa en las corporaciones públicas.
- ◆ Interponer acciones públicas en defensa de la Constitución y de la ley.
- ◆ Acceder al desempeño de funciones y cargos públicos, salvo los colombianos, por nacimiento o por adopción, que tengan doble nacionalidad.





## Niveles de participación

Como ya se ha referido, la participación se concibe como un proceso voluntario y deliberativo que permite a los ciudadanos sea en forma individual o colectiva ser parte de algo, gestionar sus necesidades, hacer presencia, asumir posiciones. Estos procesos se asumen de diferente forma, algunas personas lo hacen con total pasividad, otras adquieren un mayor compromiso, avanzando incluso a estados de mayor autonomía, auto regulación y autogestión como lo define Geilfus (2002).

### Niveles de participación

- Bajo
- Medio
- Alto



Geilfus, representa los diferentes niveles de participación asociados a los peldaños de una escalera, en los cuales se generan mayores o menores niveles de empoderamiento dependiendo del tipo de relación que existe entre los actores participantes.



### a. Participación de nivel “Nulo-Bajo”.

- ◆ **Pasividad:** las personas son parte de un proceso de suministro de información, asumen el rol de receptores de información y no tienen ninguna incidencia en las decisiones y la implementación del proyecto.
- ◆ **Suministro de información:** las personas participan respondiendo a encuestas, y no tienen ninguna incidencia ni siquiera en el uso que se dará a la información que suministran.
- ◆ **Participación por consulta:** las personas participan suministrando información a agentes externos que los reconocen como informantes pero no tienen ningún control en el uso que éstos dan a la información que suministran. Ser consultado no significa que quien toma las decisiones tenga en cuenta la consulta realizada.

### b. Participación de nivel “Medio”

- ◆ **Participación por incentivos:** las personas participan aportando mano de obra u otros recursos a cambio de incentivos (herramientas, alimentos, subsidios, becas); su participación es fundamental para el proyecto a pesar de que no tienen incidencia directa en las decisiones.
- ◆ **Participación funcional:** las personas participan formando grupos de trabajo para responder a objetivos predeterminados por el proyecto. No tienen incidencia sobre la formulación, pero se les toma en cuenta en el monitoreo y el ajuste de actividades.





### c. Participación de nivel “Alto”

◆ **Participación interactiva:** los grupos locales organizados tienen participación en la formulación, implementación y evaluación del proyecto; esto implica procesos de enseñanza y aprendizaje sistemáticos y estructurados, y la toma de control en forma progresiva del proyecto.

◆ **Auto-desarrollo:** los grupos locales organizados toman iniciativas sin esperar intervenciones externas; las intervenciones se hacen en forma de asesoría y como socios.

Para el caso del programa “Microfranquicias Solidarias con componentes de innovación social”, si bien la población convocada se aproxima inicialmente al proyecto por el interés de ser vinculada con una de las unidades de negocio o “Microfranquicia”, es decir que se encuentran, en términos de Geilfus, en el nivel de participación motivada por incentivos, en el marco del desarrollo del proceso, algunos de ellos lograron transitar hacia un estado de mayor apropiación y empoderamiento, condición necesaria para garantizar la sostenibilidad de los negocios y la consolidación del modelo solidario.

#### Actividad 1

1. Con sus propias palabras explique por qué es importante su participación en la gestión tanto de los negocios como de la cooperativa.

---

---

---

---

---

---

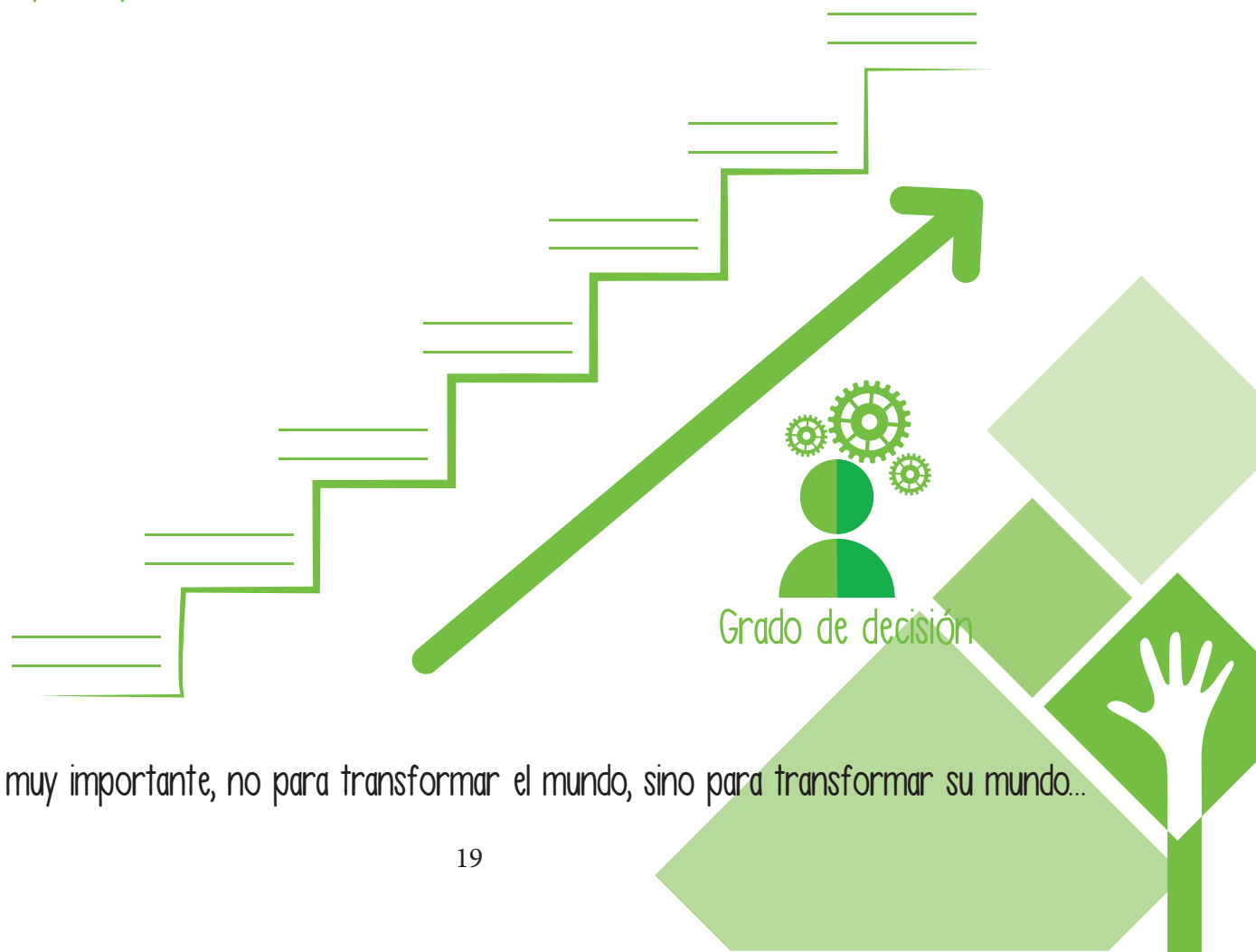
---



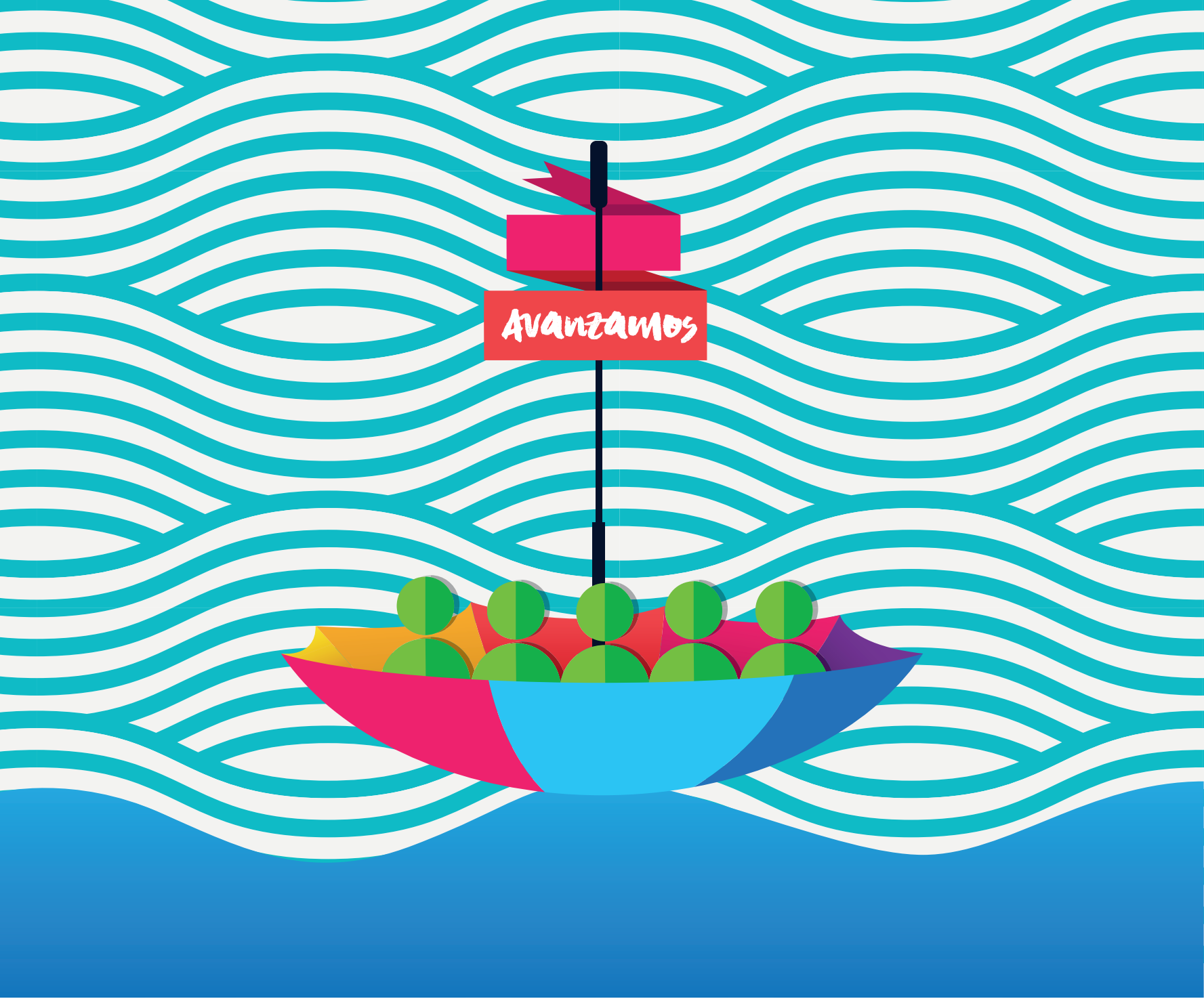


2. Considerando la escalera de participación de Geifus, ubíquese en el peldaño que usted considere según su nivel de participación y mencione cuales estrategias podría implementar para subir los peldaños y contribuir tanto al crecimiento de los negocios como a la consolidación de la cooperativa. Socialice con los miembros de la cooperativa.

## Escalera de la participación de Geifus



... Usted es muy importante, no para transformar el mundo, sino para transformar su mundo...



AVANZAMOS

# Comunicación Asertiva



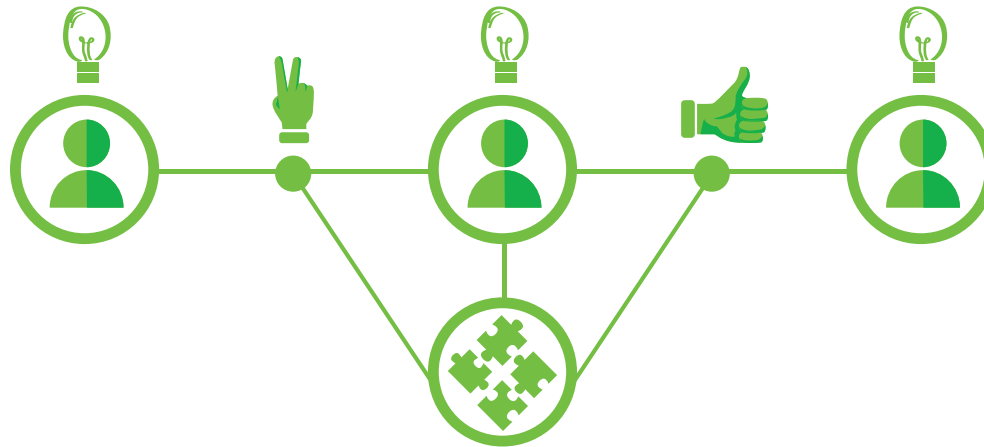


## 2. Comunicación asertiva

*“Cuando hables procura que tus palabras sean mejores que el silencio”.*

Proverbio indio

Para trabajar con otros, y relacionarnos efectivamente con clientes, proveedores y demás personas debemos aprender a comunicarnos asertivamente, es decir de una manera consiente, efectiva, oportuna y respetuosa. La palabra comunicación deriva del latín *communicare* que significa “compartir algo, poner en común”. McClain & Romaine (2011) la definen como la “habilidad de expresarse de tal forma, que los otros entiendan nuestras palabras e intenciones”, ya que no sólo nos comunicamos a través de las palabras, sino también del cuerpo, con nuestra postura y gestos, e incluso con nuestros silencios, por lo que evidentemente, cualquier cosa que hagamos, digamos o dejemos de hacer y decir podrá tener uno o varios significados.

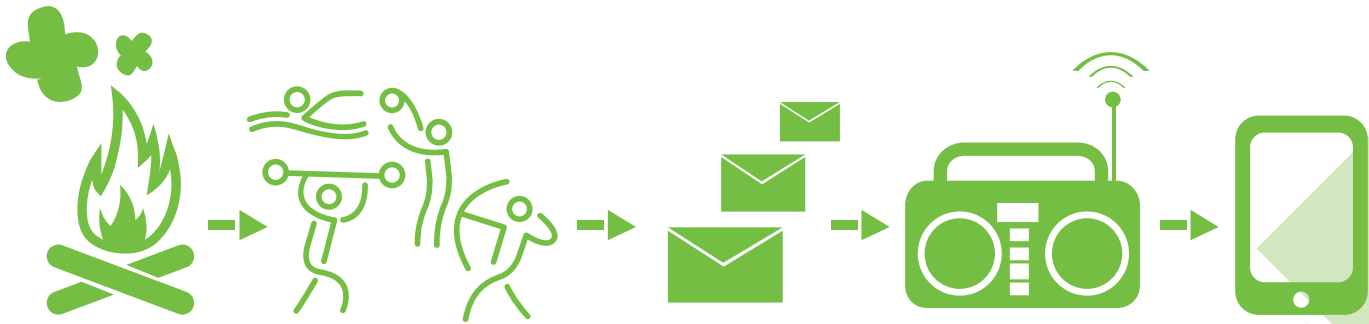


Por lo general, la mente consciente es la responsable de ejercer control sobre el lenguaje verbal (simbología oral y escrita basada en la palabra), mientras que la mente subconsciente se enfoca en el lenguaje corporal, llegando a ser inclusive involuntario, como por ejemplo con los ademanes, la forma de mirar o como movemos la cabeza o manos, muecas, alteración de la pupila, tono, ritmo, posición de brazos y piernas, o acciones como cruzar los brazos, humedecer labios, saludar con las manos firmemente o sonreír.



Las personas somos seres sociales por naturaleza, nuestra supervivencia y la posibilidad de satisfacer nuestras necesidades y los procesos de adaptación, desarrollo y aprendizaje han dependido de la forma como nos comunicamos con los demás, de ahí que la comunicación esté asociada con el propio desarrollo de la humanidad.

Inicialmente, los humanos para comunicar sus acciones, pensamientos o situaciones, además de los gestos, utilizaban gritos, y gruñidos; con el paso del tiempo, fueron introduciendo otras formas de comunicación como los sonidos del cuerno, golpes de tambor u otros instrumentos, señales de humo y el mismo fuego, llegando hasta el arte rupestre o pintura en paredes, y a la escritura, sobre la cual existen evidencias de más de 22.000 años de antigüedad. Hoy los procesos de comunicación, han incorporado un mayor número de palabras, simbologías, esquemas de interpretación, y canales, utilizando gran variedad de medios artificiales como la televisión, cine, radio, telefonía fija y móvil, internet, cartas, publicaciones impresas como libros, revistas y periódicos, entre otras.



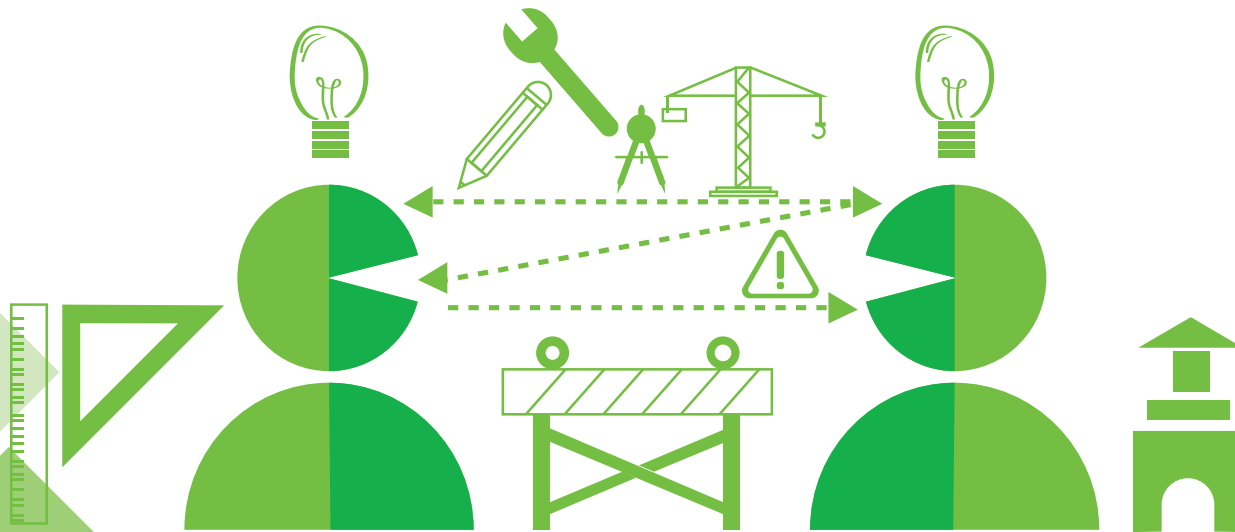
### Elementos intervinientes en los procesos de comunicación

En la comunicación, además de los canales o medios por los cuales se transmite la información, sean estos artificiales o creados por el hombre (imprenta, teléfono, computadores) o naturales (luz, aire, viento), intervienen otros elementos que determinan la forma como transmitimos, interpretamos y hacemos uso de la información. A continuación se hará referencia a los mismos.





- ◆ **El Emisor:** Responsable de transmitir la información, un individuo, un grupo o una máquina.
- ◆ **El Receptor:** sujeto que recibe la información, la cual es percibida a través de los sentidos en forma individual o con la combinación de estos.
- ◆ **El Código:** Que se asocia al conjunto de símbolos que usa el emisor para codificar el mensaje,
- ◆ **El Mensaje:** Información transmitida, esta puede ser un conjunto de ideas, pensamientos, sentimientos o acontecimientos.
- ◆ **El Contexto:** O circunstancias temporales, espaciales y socioculturales asociadas con el proceso de comunicación que permite que el mensaje se comprenda.



Todos estos elementos, hacen de la comunicación un proceso complejo, que merece especial atención, no se limita solo a transmitir un mensaje (idea, sentimiento, conocimiento, instrucción, descripción de acontecimiento, otros), el mensaje debe ser entendido por el receptor, según la intención del emisor y en este sentido deberá generar en el mismo una reacción o estímulo. El proceso de comunicación se hace más complejo en la medida que interviene un mayor número de emisores y receptores.



Los procesos de comunicación están afectados por una serie de elementos o barreras de tipo físico, fisiológico, psicológico, semántico y cultural que se presentan en el entorno y estos inciden en la forma como las personas reciben e interpretan el mensaje; así mismo, sus propias experiencias, conocimientos, estilo de aprendizaje, actitudes e intereses son determinantes a la hora de utilizar la información recibida. Algunos ejemplos de estas barreras son las siguientes:

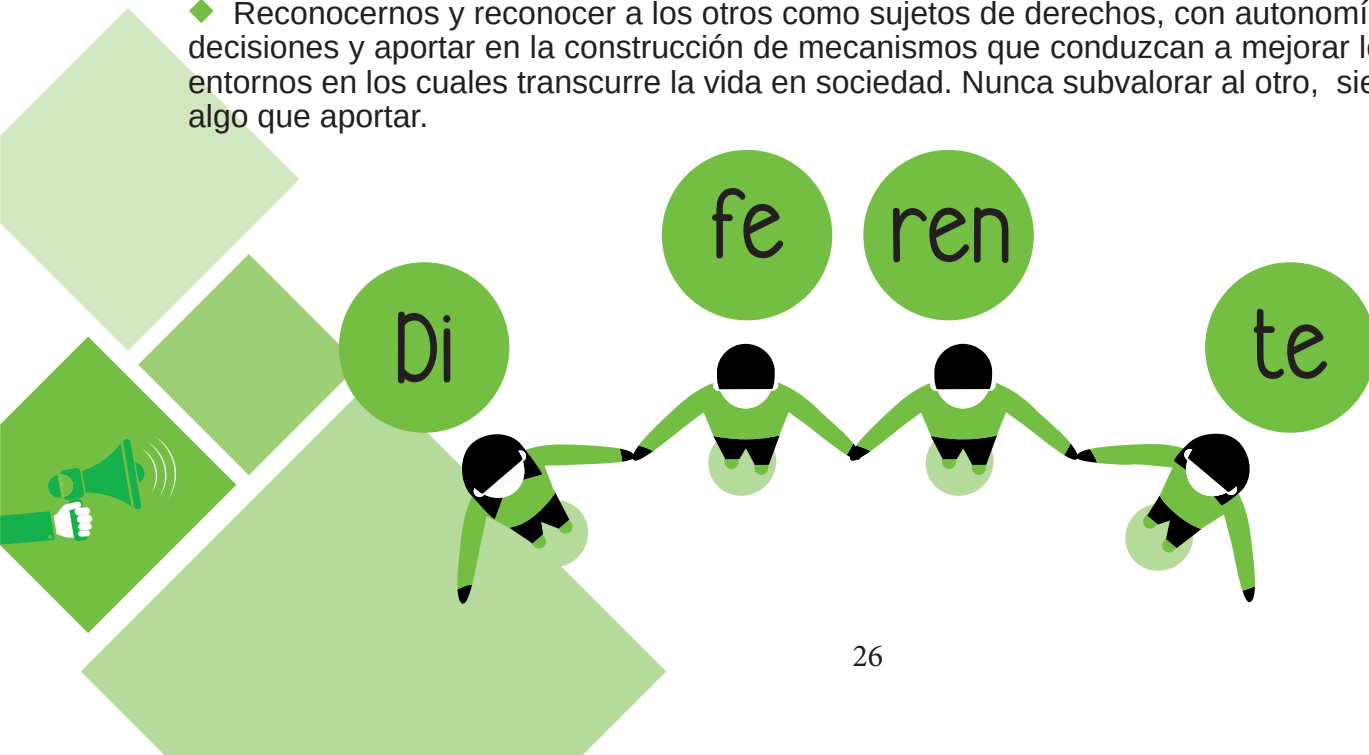
- ◆ **Barreras físicas:** Mal funcionamiento de un aparato, pérdida de un documento, ruidos externos que hacen que el receptor no escuche el mensaje.
- ◆ **Barreras fisiológicas:** Problemas de audición, dificultades de aprendizaje, dificultades para hablar, estado de salud.
- ◆ **Barreras psicológicas:** Estado de ánimo, conciencia sobre la realidad.
- ◆ **Barreras semánticas:** Palabras con doble sentido, palabras vagas, desconocimiento de significados.
- ◆ **Barreras administrativas:** Mala selección de los canales de comunicación, y del tiempo y espacio para la transmisión de los mensajes.
- ◆ **Barreras culturales:** Hábitos y costumbres, prejuicios o juicios de valor.





Para Marín (1997), los objetivos de la comunicación están definidos en términos de orientar conductas individuales, establecer relaciones para el trabajo en equipo, alcanzar metas comunes, reflexionar sobre situaciones cotidianas, coordinar acciones y retroalimentar procesos, entre otros. Para alcanzar sus propósitos, se recomienda la introducción de las siguientes recomendaciones como prácticas cotidianas en las relaciones e interacciones con los demás.

- ◆ Ser conscientes de que todos nosotros, sea como emisores o como receptores tenemos derecho a ser tratados con respeto, a expresar sentimientos, opiniones y pensamientos, a decir no, a cambiar de opinión, a tomar nuestras propias decisiones, a tomarnos el tiempo suficiente para pensar y a pedir información o aclaraciones en caso de ser necesario.
- ◆ Respetar la diferencia, y reconocer que todos tenemos conocimientos, experiencias, actitudes, sentimientos, e intereses que determinan la manera de comunicarnos.
- ◆ Estar atentos a las señales verbales y no verbales, sea como emisores o como receptores y considerar que existen barreras de diferentes tipos que afectan los procesos de comunicación y que deben ser identificadas, y manejadas oportunamente.
- ◆ Reconocernos y reconocer a los otros como sujetos de derechos, con autonomía para tomar decisiones y aportar en la construcción de mecanismos que conduzcan a mejorar los diferentes entornos en los cuales transcurre la vida en sociedad. Nunca subvalorar al otro, siempre tendrá algo que aportar.





- ◆ No limitarnos a oír, tenemos que escuchar, es decir darle sentido a lo que oímos, o incluso a lo que vemos, sintiendo, percibiendo para entender y comprender, asumir posiciones frente a los mensajes recibidos.
- ◆ Ser flexibles, pacientes y tener la mente abierta para escuchar objeciones, opiniones, críticas y aportes de los demás, y buscar mecanismos para llegar a acuerdos sin agredir, ni someter la voluntad de los otros.
- ◆ Tener claro lo que se va a comunicar, y el objetivo que se persigue, utilizando un lenguaje claro, simple, pero completo, y con el uso de los medios apropiados según los contextos y el público. Emplear el tono y el ritmo adecuado.
- ◆ Buscar la manera en que las palabras se refuercen con hechos.
- ◆ Realizar retroalimentación dado que la responsabilidad de comprender el mensaje es tanto del emisor como del receptor.
- ◆ Ser responsable con las palabras o gestos que utilizamos, estas no son únicamente sonidos o símbolos, con la comunicación podemos construir y destruir.
- ◆ Ser humildes y generosos con el conocimiento, este solo adquiere valor en la medida que se pone al servicio del otro. Trasmítámoslo en forma apropiada.
- ◆ Lograr acuerdos que satisfagan a las partes involucradas, nunca suponer, verificar y validar la información, usar técnicas de persuasión a partir de la argumentación, en aras de lograr consensos.
- ◆ Ponerse en el lugar del otro, conceder la razón al otro, reconocer sus intereses y aportes, pero sin abandonar los propios criterios.





Para Toro (2000), comunicar significa informar y recibir información, persuadir, y dejarse influenciar, motivar y ser motivado, interpretar y ser interpretado, educar y ser educado. Para este autor, todo proceso de comunicación busca transmitir un sentido, o sentimiento que sea reconocido por otro o por otros en una relación de reciprocidad dado que la comunicación más que un intercambio de ideas, de posturas, representa un intercambio de sentimientos, actitudes y emociones.

La comunicación asertiva, mejora la comprensión y permite que existan mayores niveles de cooperación y satisfacción entre los involucrados, ayuda a tomar mejores decisiones, propicia el pensamiento crítico, y fortalece las relaciones interpersonales, permitiendo avanzar en el logro de objetivos comunes.

## Actividad 2

**1.** Describa como se dan los procesos de comunicación al interior de las microfranquicias y califíquelos en una escala de 1 a 5, donde 1 es la peor calificación y 5 la máxima.

---

---

---

**2.** ¿Cuál es su propuesta para mejorar los procesos de comunicación tanto entre los microfranquiciados por negocio, como entre los miembros de la cooperativa?

---

---

---





3. Por medio de flechas relacione la situación con las diferentes barreras de la comunicación.

Tipo de Barreras	Situación
● Físicas	● Problemas con la señal de la telefonía móvil, ruido, calor
● Fisiológicas	● Desnutrición, discapacidad auditiva, enfermedad
● Psicológicas	● Tristeza, alegría, baja autoestima delirio de persecución.
● Semánticas	● Leguaje no adecuado con el auditorio, interpretaciones diferentes en contextos diferentes.
● Administrativas	● Una jornada de capacitación en un espacio sin energía, un proceso de formación en un paquete estadístico con gente que no maneja los CP
● Culturales	● El machismo, la informalidad, el fatalismo, la superstición, el creer que todo pasa por designio de Dios sin considerar el papel del libre albedrío.





4. Realizar la siguiente sopa de letras y seleccionar 25 de las palabras para escribir un texto donde muestre cómo son los procesos de comunicación entre ustedes.

E	D	U	C	A	C	I	O	N	P	A	N	T	O	N	I	P	C	P	S	C	A	P	C	M	
C	D	I	S	C	U	T	I	R	A	C	I	E	P	I	N	E	O	U	E	R	D	R	O	L	
O	O	P	D	O	A	M	O	R	L	E	Ñ	O	T	Y	T	S	D	N	N	E	E	E	O	S	
N	B	R	C	E	H	P	A	A	A	S	O	R	I	V	E	I	I	T	C	A	D	S	P	O	
F	Q	E	R	M	O	U	D	S	B	E	S	I	M	E	R	M	G	U	I	T	I	I	E	T	
I	I	G	I	E	N	N	U	V	R	G	F	A	I	R	P	I	O	A	L	I	C	C	R	N	
A	N	U	T	N	E	T	E	I	A	U	C	D	S	D	R	S	S	L	L	V	A	I	A	E	
N	F	N	I	S	S	U	Ñ	O	S	R	O	V	M	A	E	T	E	I	E	I	C	O	C	I	
Z	O	T	C	A	T	A	A	L	W	O	M	X	O	D	T	A	R	D	Z	D	I	N	I	M	
A	R	A	A	J	O	L	R	E	T	L	P	C	Y	E	A	S	I	A	J	A	O	D	O	I	
D	M	S	X	E	X	C	G	N	Ñ	K	R	Q	C	S	R	O	E	D	O	D	N	H	N	T	
U	E	D	I	S	C	R	E	T	O	Y	E	O	R	D	E	N	D	O	V	A	V	N	R	N	
L	T	L	O	Ñ	T	I	S	O	S	R	N	M	I	E	D	O	A	B	E	X	G	Ñ	A	E	
V	E	R	I	F	I	C	A	R	P	T	S	V	X	Q	T	C	D	J	N	F	E	L	L	V	S
O	D	B	E	I	T	W	Y	M	A	D	I	A	L	O	G	O	Q	E	E	G	P	A	Z	Z	
D	E	S	C	O	N	F	I	A	R	P	O	L	I	D	E	I	Y	C	S	S	A	F	H	X	
L	E	N	G	U	A	J	E	S	L	E	N	O	J	U	D	N	H	I	T	I	E	M	P	O	
C	E	P	B	A	T	R	U	I	D	O	S	R	K	D	U	C	A	O	N	A	Y	G	W	H	
S	O	L	I	D	A	R	I	D	A	D	X	E	P	A	C	O	B	N	O	D	D	A	A	G	
C	I	C	O	N	F	L	I	C	T	O	S	S	Y	R	A	M	L	N	I	I	A	I	I	O	
U	A	L	R	E	S	P	O	N	S	A	B	L	E	V	R	O	A	O	C	L	D	C	C	D	
Ñ	Q	L	E	C	R	E	D	I	B	I	L	I	D	A	D	D	R	I	I	A	I	N	N	I	
M	L	I	M	X	I	N	F	O	R	M	A	C	I	O	N	O	W	S	S	T	R	E	E	D	
E	S	C	U	C	H	A	R	A	V	I	S	O	C	L	A	R	O	E	O	N	U	S	I	I	
M	E	N	T	I	R	A	R	E	S	P	E	T	O	Q	W	N	D	R	P	E	G	E	C	C	
E	T	R	A	B	A	J	O	P	E	R	I	O	D	I	S	M	O	P	O	M	E	R	A	E	
P	R	I	O	R	I	D	A	D	A	C	A	R	I	Ñ	O	N	O	Z	A	R	S	P	P	D	

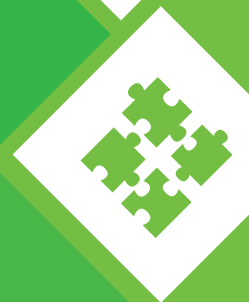
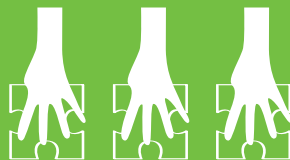




*La clave es la convivencia*



# Trabajo en Equipo





### 3. Trabajo en equipo

*“Yo hago lo que tú no haces, y tú haces lo que yo no hago, juntos podemos hacer grandes cosas”.*

Madre Teresa de Calcuta.

#### La necesidad de estar juntos

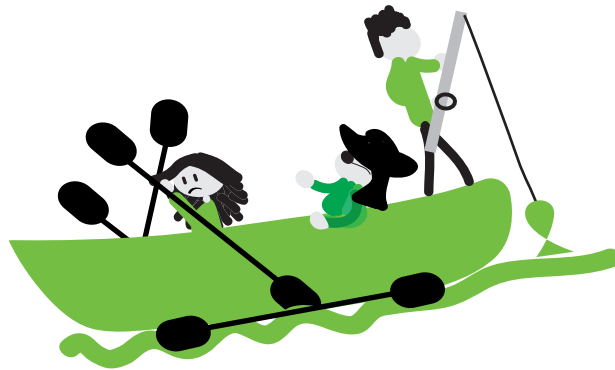
Nosotros somos seres sociales, gregarios, siempre hemos convivido y trabajado con otros para poder alcanzar metas relacionadas con aspectos de supervivencia, filiales, psicológicos, espirituales, económicos, y formativos. La familia, la escuela, el barrio, el grupo de amigos, el trabajo, hacen parte de los grupos a los cuales hemos pertenecido a lo largo de la vida, cada uno de estos tiene sus particularidades en cuanto a objetivo, número de miembros, entorno donde ejerce sus funciones, afinidad entre los integrantes, tiempo de permanencia, tareas, recursos y resultados.

La palabra “equipo de trabajo” proviene del vocablo escandinavo skip, cuyo significado es “equipar un barco”, define la forma como varias personas realizan juntas una tarea, una actividad; si bien la historia de la humanidad nos ha demostrado que siempre hemos sido parte de un equipo, que hemos interactuado con otros con necesidades e intereses similares, sólo en los años recientes, las teorías administrativas han profundizado en sus características, ventajas y desafíos y ha reconocido su importancia en términos de incrementar la productividad, calidad e innovación en las organizaciones.





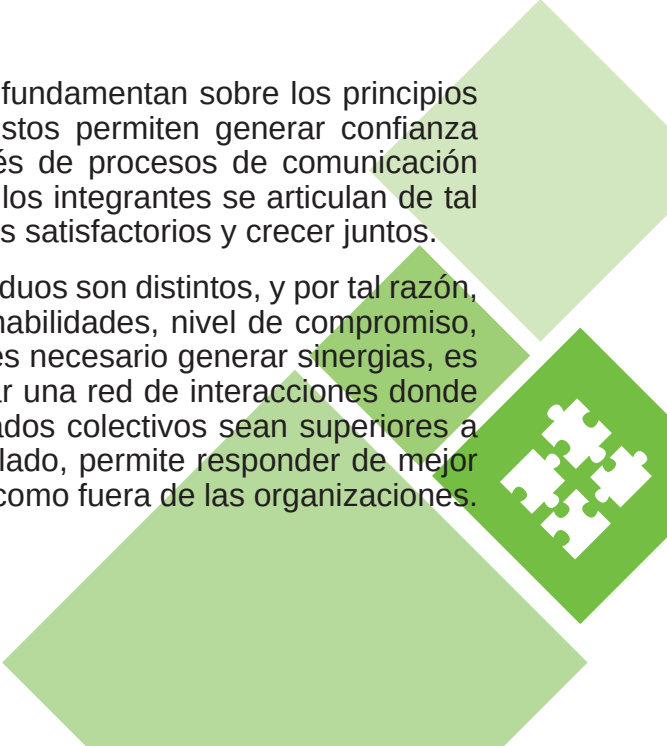
Es importante considerar, que a pesar de que todos los equipos de trabajo se originan en un grupo, no todos los grupos de trabajo maduran lo suficiente como para convertirse en un equipo de trabajo. Los grupos de trabajo se caracterizan porque el pensamiento y comportamiento de sus integrantes es de tipo individualista y entre estos, no se potencian ni acoplan apropiadamente los conocimientos y habilidades en aras de lograr mayor eficiencia y efectividad en sus procesos.



### Las ventajas de los equipos de trabajo

En los equipos de trabajo las relaciones de los miembros se fundamentan sobre los principios de solidaridad, cooperación, compromiso y transparencia; estos permiten generar confianza determinación para superar obstáculos, enlazándose a través de procesos de comunicación asertivos. Los conocimientos, competencias y habilidades de los integrantes se articulan de tal forma, que consiguen complementarse para obtener resultados satisfactorios y crecer juntos.








Sin embargo, es necesario tener en cuenta que todos los individuos son distintos, y por tal razón, siempre existirán diferencias con respecto a conocimientos, habilidades, nivel de compromiso, relacionamiento con otros, y expectativas. En consecuencia, es necesario generar sinergias, es decir, identificar y poder establecer los medios para consolidar una red de interacciones donde se potencien efectivamente los aportes de todos y los resultados colectivos sean superiores a lo que puede lograrse de manera individual. El trabajo articulado, permite responder de mejor manera al cambio permanente que se genera tanto al interior como fuera de las organizaciones.








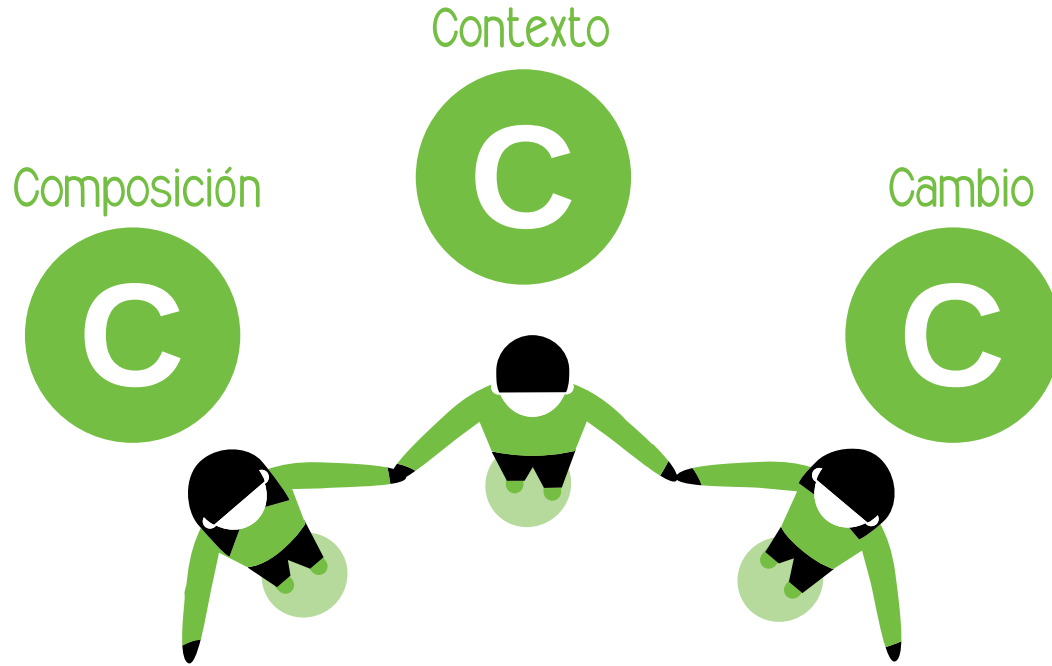
Dada la diversidad de formas de ser, pero también de competencias y habilidades que se presentan en los equipos de trabajo, deben existir procesos claros a la hora de tomar las decisiones, definir los roles y los mecanismos de resolución de conflictos; empoderar a los miembros, reconocerlos y concertar las decisiones con estos, son prácticas que deben reforzarse día a día.

Algunas de las ventajas del trabajo en equipo son las siguientes:

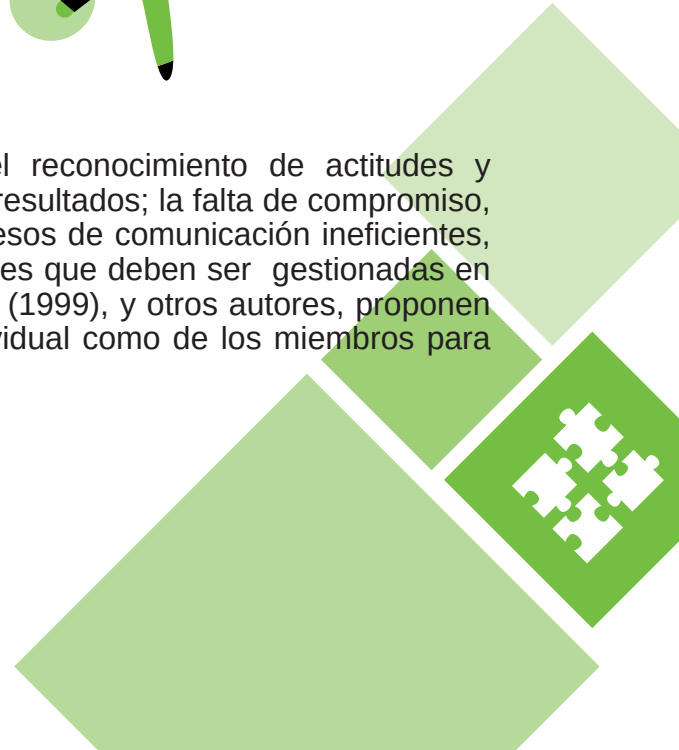
-  Mayor ingenio y creatividad para solucionar problemas o desarrollar nuevos proyectos, dos o tres cabezas piensan más que una.
-  Tomar decisiones concertadas disminuye la presión que recaería en uno o unos pocos, esto da mayor seguridad al equipo.
-  Crecimiento personal y colectivo.
-  Acceso a más recursos y complemento de competencias.
-  Aumenta la calidad y la productividad a través del trabajo colaborativo.
-  Disminución de tiempos para la ejecución de actividades.
-  Mejora las relaciones interpersonales.

Para Dyer, Dyer & Dyer (2008), conformar y consolidar un equipo no es sencillo, estos actúan en entornos condicionados por factores como:

-  Su composición, referido al número de integrantes, sus competencias, valores y nivel de compromiso.
-  El contexto, o entornos en el cual operan, situaciones particulares relacionadas con la disponibilidad de recursos, la competencia, la incertidumbre, entre otros.
-  El Cambio, este factor está condicionado con las dinámicas internas y externas a las que debe enfrentarse constantemente el equipo y a su capacidad para responder oportunamente y de manera apropiada.



Al interior de los equipos de trabajo, es fundamental el reconocimiento de actitudes y comportamientos nocivos que puedan afectar su dinámica y resultados; la falta de compromiso, inseguridad y celos y protagonismos de los miembros, procesos de comunicación ineficientes, elevada pasividad y dependencia hacia el líder son situaciones que deben ser gestionadas en forma adecuada para lograr consolidar los equipos; Maxwell (1999), y otros autores, proponen algunas actitudes que deben fomentarse tanto a nivel individual como de los miembros para lograrlo.





### En el nivel individual

- ✦ Proactividad y capacidad para generar soluciones
- ✦ Capacidad para asumir compromisos
- ✦ Tenacidad para superar los obstáculos
- ✦ Lealtad
- ✦ Perseverancia y audacia para enfrentar desafíos
- ✦ Capacidad para autoevaluarse y autorregularse
- ✦ Disposición para aprender y enseñar
- ✦ Capacidad para colocarse en el lugar del otro
- ✦ Humildad para reconocer los propios errores y limitaciones
- ✦ Capacidad para reconocer los aciertos y habilidades de los otros
- ✦ Transparencia, tolerancia, respeto y paciencia

### â nivel colectivo o del equipo

- ✦ Establecer metas claras y medibles
- ✦ Diseñar planes de trabajo
- ✦ Realizar controles y seguimiento
- ✦ Retroalimentar permanentemente aspectos positivos y negativos
- ✦ Gestionar canales efectivos de comunicación
- ✦ Edificar confianza
- ✦ Manejar liderazgos compartidos
- ✦ Fomentar y privilegiar el trabajo colaborativo
- ✦ Potenciar el empoderamiento
- ✦ Promover incentivos y reconocimientos
- ✦ Pensar colectivamente

### El papel de líder o los líderes en los equipos de trabajo

Los líderes son aquellos con la habilidad de influenciar positivamente a otros para seguir adelante, es decir, tienen la capacidad de hacer que los miembros del equipo los sigan y aúnen esfuerzos suficientes para alcanzar las metas propuestas, diseñan e implementan las estrategias que potencian las capacidades y habilidades de todos, guía, evalúa y convoca alrededor de los propósitos colectivos, enseñan con su ejemplo.



El líder o los líderes se comprometen con los objetivos del grupo, administran apropiadamente los conflictos, facilitan el desarrollo de los individuos, mantiene la cohesión dentro del equipo y promueve la autonomía. Su poder o nivel de influencia dentro del equipo, además de sus atributos individuales, depende en forma directa del reconocimiento que le asignen el resto de los integrantes del equipo; empoderar es una actividad que debe estar en el centro de la gestión de los equipos, lograrlo, posibilita la adopción de una posición crítica y reflexiva, de control y de mayor responsabilidad y determinación frente al presente y futuro del equipo. “Cuando existe empoderamiento las personas aprovechan al máximo su talento, creatividad y aprendizaje, los colaboradores aumentan su conocimiento, son más autónomos y se generan liderazgos compartidos y se proporcionan esquemas de apoyo más eficaces, para contribuir efectivamente a los objetivos” (Giraldo, 2012).

Para Maxwell (1999), actitudes como las que se describen a continuación, deben evitarse para impedir entornos de competencia entre sus miembros, deteriorar el ambiente de trabajo y desmotivar la participación de sus miembros.

- ❧ Comportarse como un dictador
- ❧ Actitud negativa y crítica destructiva permanente
- ❧ Apropiarse de los méritos de los otros
- ❧ Irritabilidad permanente
- ❧ Tratos preferenciales
- ❧ No reconocer el trabajo y aporte de los demás
- ❧ Generar desconfianza y sembrar cizaña, difamar a los otros, decir mentiras y chismes sobre ellos
- ❧ Escudarse frente a excusas
- ❧ Victimizarse o culpar siempre a los demás

- ❧ Desistir ante las primeras dificultades
- ❧ No dar apoyo suficiente
- ❧ Incumplir con los compromisos
- ❧ Poca interacción y comunicación con los otros miembros del equipo
- ❧ Incapacidad para interpretar a los demás y ponerse en su lugar
- ❧ El inmediatismo



### Actividad 3

1. Después de haber realizado la lectura usted estará en capacidad de resolver el siguiente crucigrama.

#### Horizontales

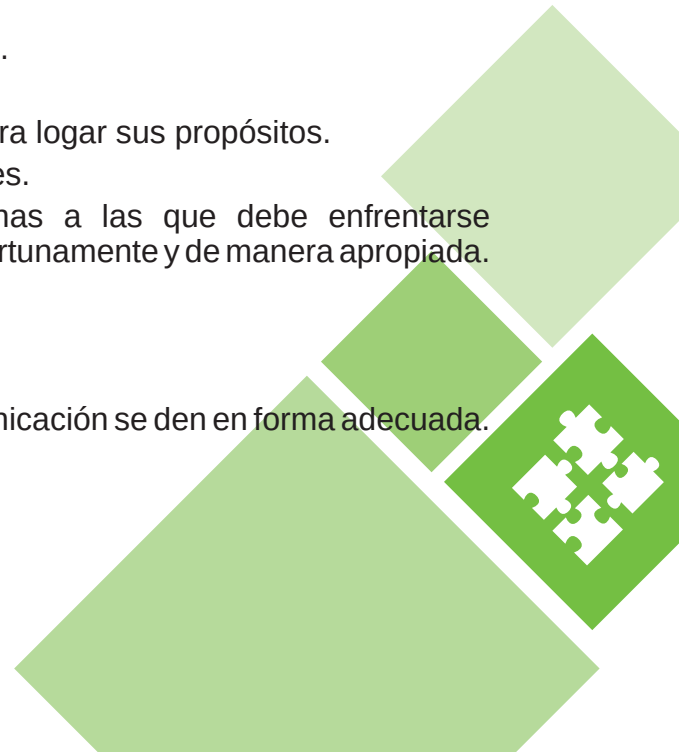
- a. Práctica que debe ser fortalecida a nivel del equipo de trabajo para lograr sus objetivos.
- b. Tiene la capacidad de influir en los otros en forma positiva.
- c. El documento a través del cual se delega formalmente en otro.
- d. Lo que le diremos los colombianos al proceso de paz.
- e. Instrucción dada a alguien en términos de pensar en un asunto particular.
- f. Informa, comunica sistemáticamente.
- g. Adjetivo posesivo. Indica propiedad.
- h. El signo matemático de la suma.
- i. Lo que debemos definir según las competencias y habilidades de los integrantes del equipo.
- j. Condición que permite mejorar la autonomía de los miembros y los objetivos del equipo.
- k. Se evitan con unos buenos canales de comunicación, definiendo roles.
- l. Artículo masculino.
- m. Característica que debe tener el líder para dar respuesta a los cambios internos y externos.
- n. Lo que hace el que tiene fe, el que confía en el otro.
- ñ. Más importante que tener es.
- o. Voz militar.
- p. Relacionado al número de integrantes en los equipos de trabajo, sus competencias, valores y nivel de compromiso.
- q. Posesivo de segunda persona.
- r. Lo que debemos decir frente a los tratos preferenciales al interior de equipo de trabajo.
- s. No puede hacerse con los compromisos.
- t. Cuando se deben empoderar, reconocer y concertar las decisiones con los miembros del equipo de trabajo.

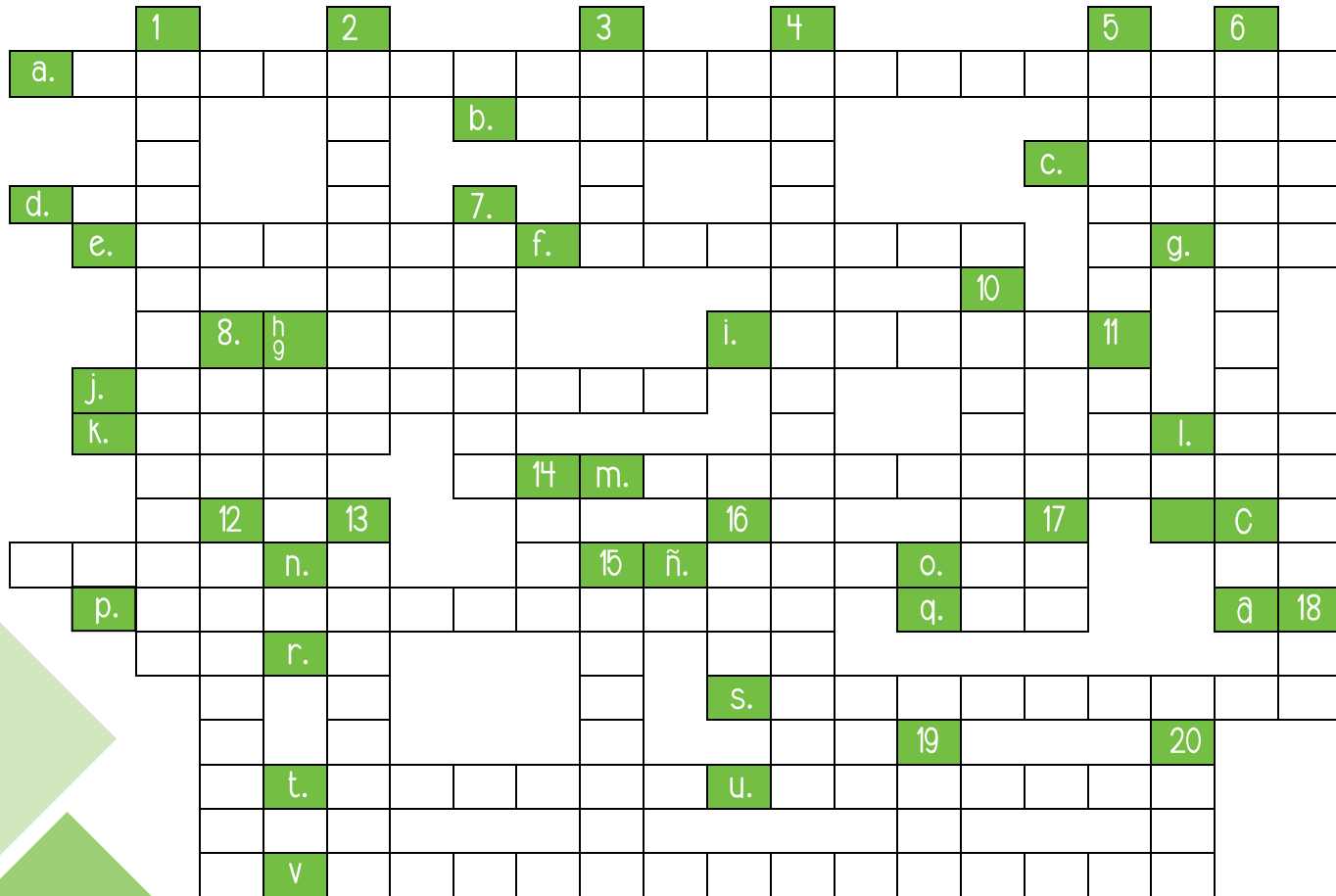


- u. Actitud propia de los miembros del equipo de trabajo que ayuda a su consolidación.
- v. Fundamental para que los miembros del equipo se empoderen.

## Verticales

1. Significado del término escandinavo skip.
2. Que deben ser los miembros del equipo para asumir sus propias responsabilidades.
3. Mantiene la cohesión dentro del equipo y promueve la autonomía.
4. Se debe evitar con cualquier integrante del equipo de trabajo.
5. Proceso que hace permanentemente el equipo de trabajo para saber cómo va.
6. Es uno de los principios de los equipos de trabajo que genera confianza entre sus miembros.
7. Lo que hace el líder con su ejemplo.
8. Tercera nota del pentagrama.
9. Signo de la multiplicación.
10. Dar a cada quien lo que se merece.
11. Entregó sus conocimientos para el crecimiento del equipo.
12. Lo hace el líder para la toma de decisiones conjuntas.
13. Capacidad que tienen todos los integrantes del equipo para lograr sus propósitos.
14. Sentimiento que debemos erradicar de nuestros corazones.
15. Factor asociado con las dinámicas internas y externas a las que debe enfrentarse constantemente el equipo y a su capacidad para responder oportunamente y de manera apropiada.
16. Llamado de auxilio.
17. Iniciales de Responsabilidad y Unión.
18. Desplazarse a un lugar.
19. A quién le corresponde velar porque los procesos de comunicación se den en forma adecuada.
20. Entregó, donó, aportó.





### Solución al crucigrama:

- **Verticales:** a. Pensar colectivamente; b. Líder; c. Aval; d. Sí; e. Piense; f. Reporta; g. Su; h. Más; i. Roles; j. Empoderar; k. Líos; l. Él; m. Creativo; n. Cree; ñ. Ser; o. Ar; p. Composición; q. Tu; r. No; s. Incumplir; t. Día a Día; u. Lealtad; v. Reconocimiento.

- **Horizontales:** 1. Equipar el barco; 2. Autónomos; 3. Líder; 4. Trato preferencial; 5. Evalúa; 6. Transparencia; 7. Enseña; 8. Mi; 9. Por; 10. Equidad; 11. Dio; 12. Concerta; 13. Aprender; 14. Odio; 15. Cambio; 16. .SOS; 17. RU; 18. Ir; 19. A mí; 20. Dió.



# Transformación de Conflictos





## 4. Transformación de conflictos

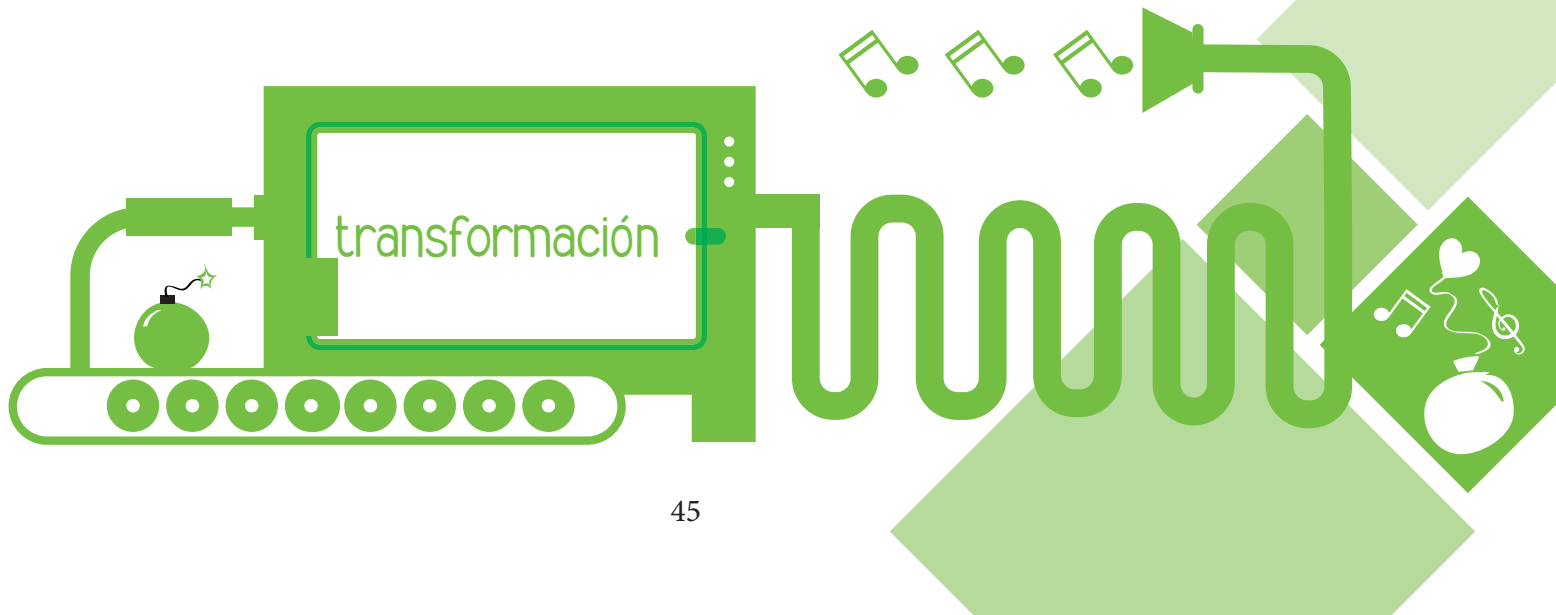
*“Puesto que yo soy imperfecto y necesito la tolerancia y la bondad de los demás también he de tolerar los defectos del mundo hasta que pueda encontrar el secreto que me permita ponerles remedio”.*

Gandhi.

### Comprendiendo el conflicto

La vida de los seres humanos a través de la historia se ha escrito a partir de sus impulsos opuestos de cooperación y agresión como lo plantea Piris (1996), para quien la naturaleza del hombre no es más agresiva que pacífica, dado que existen evidencias acerca de que los hombres vivieron en paz y cooperación con sus congéneres durante casi la totalidad de su historia evolutiva.

Comprendernos como seres gregarios, seres sociales, que buscan la protección en el otro y del otro, significa reconocer que los seres humanos no vivimos solos, que interactuamos con muchas personas, organizaciones o instituciones y sistemas en forma cotidiana, y que para vivir en armonía es necesario acoplarnos al sistema; esta dinámica en condiciones de escases de recursos, hace el entorno más proclive a las tensiones o conflictos, en escenarios de precariedad, los individuos ven al otro como el obstáculo para lograr sus propósitos individuales; el gran reto es conciliar los intereses y trabajar en forma colaborativa.





Así entonces, reconocer y respetar los valores y principios que permiten la vida en sociedad, parte de la urgente necesidad de comprender los comportamientos, y las prácticas cotidianas utilizadas por los seres humanos para transformar sus conflictos y reducir la violencia. Para ello, es importante resignificar la educación y las enseñanzas proporcionada en la familia y la escuela dadas sus implicaciones en el desarrollo de las actividades subsiguientes de los seres humanos. Se espera que éstas se gestionen a partir de la adopción de actitudes y comportamientos que rechacen la violencia, acerquen las personas y cohesionen las comunidades en torno al propósito común de edificar un mundo justo, libre, próspero, sin guerra y sin violencia como lo plantea la (Unesco, 1998).

Al respecto, Lederach (1997) considera que los comportamientos agresivos no son parte de la naturaleza humana, ni de su genética, estos están influenciados directamente por las condiciones del entorno; para el autor el núcleo de la intolerancia se encuentra en la pobreza y en la ignorancia, en la arrogancia y en el temor, condiciones y antivalores que debemos transformar para lograr avanzar hacia la convivencia pacífica.





Clements (sf), propone para una mejor comprensión de la dinámica del conflicto, hacer un esfuerzo por reconocer los saberes y las tradiciones de la gente en contexto, entender la sabiduría que los seres humanos ha incorporado a sus propias estrategias de supervivencia, incluidas sus técnicas para la resolución pacífica del conflicto. Identifica como estrategia exitosa para el análisis y la resolución de los conflictos escuchar las voces de los marginados, los excluidos y las víctimas, los diálogos profundos entre quienes están inmersos en una cultura de la violencia y quienes están trabajando por una cultura de la paz, aprender a desaprender.

Romper los ciclos de la violencia requiere incidencia en la política, transformaciones del discurso político y de las estructuras gubernamentales, en términos de Lederach (1997), la capacidad de manejar los conflictos, con empatía, no violencia y creatividad para evitar su escalada.

### La importancia de la gestión del conflicto

La violencia no es genética, es decir no se pasa de padres a hijos, de generación a generación, como lo han planteado algunos; sin embargo, no podemos desconocer la complejidad de los seres humanos y cómo las condiciones biológicas, psicológicas y sociales son determinantes a la hora de relacionarnos con los otros, y ese relacionamiento se da en diferentes contextos, en los cuales afloran sentimientos, emociones que pueden ser positivos y motivadores, o negativas, como la ira, el miedo, la tristeza y la depresión, situaciones que al no ser manejadas en forma adecuada puede transformarse en eventos violentos.



Como ya se ha planteado, los cambios en las condiciones del entorno, el cansancio, el estrés, la desconfianza, los problemas de comunicación y el surgimiento permanente de impulsos opuestos de cooperación pero también de competencia pueden hacer que los conflictos surjan, siendo una situación normal en cualquier sociedad o grupo; sin embargo, el conflicto por sí solo, no debe ser valorado como bueno o como malo, esta calificación, se asocia directamente a la forma como se administra y con los resultados que se obtienen de la interacción entre las partes vinculadas al conflicto.





Desde una perspectiva positiva del conflicto Arango *et al.*, (2013) referencian que este puede promover la reflexión y el análisis sobre situaciones particulares y develar los problemas ocultos, favorecer los procesos de cambio y adaptación, mejorar el autoconocimiento y el conocimiento de los otros y promover mejores prácticas para la toma de decisiones y el aumento de la productividad.

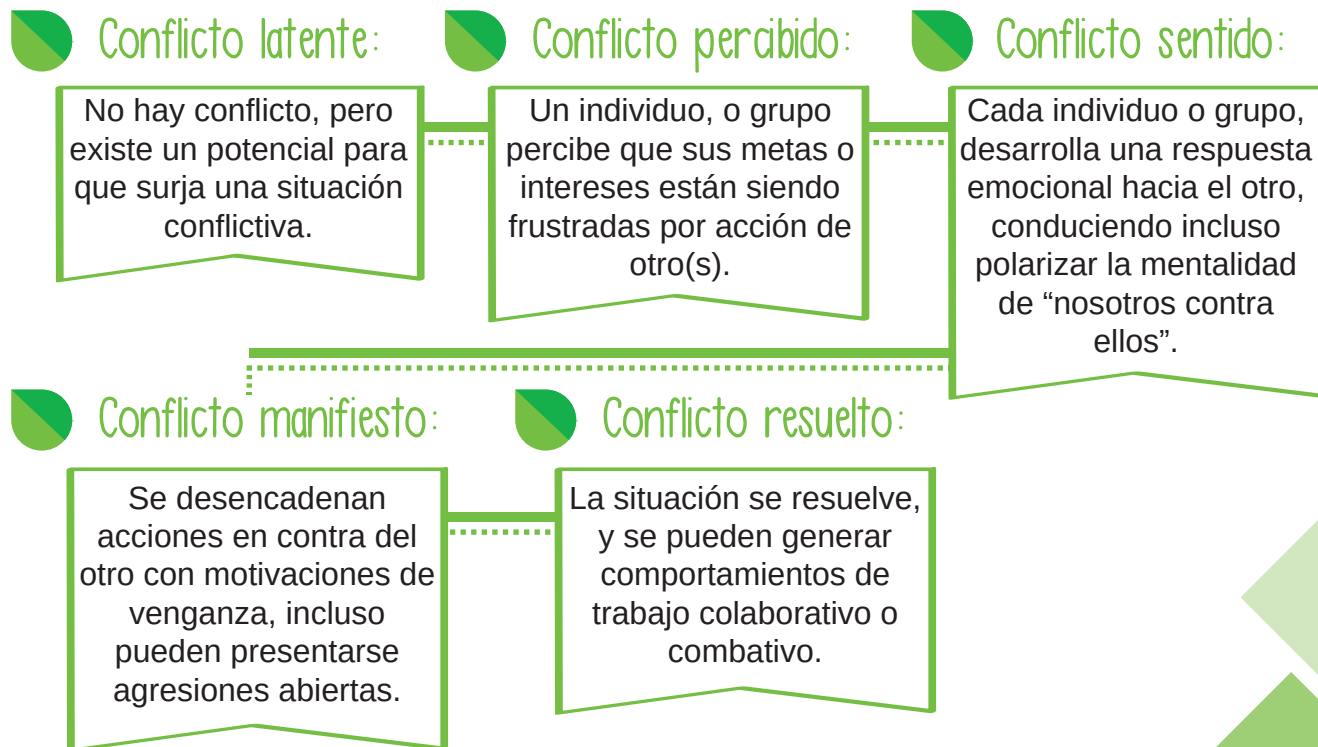
El conflicto administrado en forma inadecuada, puede afectar la autoestima de las personas, y las relaciones con los otros, la confianza y generar ambientes de trabajo poco propensos al trabajo colaborativo, a fortalecer comportamiento de solidaridad, prevaleciendo la lucha por los intereses individuales, condiciones estas que disminuyen el sentido de apropiación por los proyectos, el mal uso de los recursos y en el peor de los casos, incitan a comportamientos violentos que pueden afectar la integridad física y/o moral de las personas.



Para superar la situación descrita, Pondy, citado por Jones (2008) y leído en Arango *et al.*, (2013), propone un modelo que permite entender mejor las etapas del conflicto, y recomienda la intervención en el momento de su aparición o surgimiento, para evitar su escalada o transformación en un evento violento; para el autor, es importante entender que las actitudes o acciones asociadas con la negación o evasión del conflicto no permiten encontrar la situación que origina el conflicto y en tal sentido no es posible encontrar soluciones. Según Pondy las siguientes son las etapas del conflicto:



## Etapas del Conflicto:



Las acciones básicas en el manejo del conflicto deben estar orientadas en primer lugar a prevenir, segundo a intervenir, y tercero a resolver. Paige (2004), piensa al respecto que a los hombres y a las mujeres en el mundo les ha faltado un repertorio efectivo de formas para resolver problemas y herramientas para analizar, anticipar y adoptar diferentes caminos alternativos. Así mismo, para Galtung (2003), encontrar la forma de resolver los conflictos, pasa inicialmente, por identificar y entender sus causas, además de los contextos donde se desarrollan.





Su complejidad está determinada por sus antecedentes o historia, por las relaciones de poder entre las partes involucradas, la manera como es percibido por cada una de estas, y por sus competencias en cuanto a estrategias de pensamiento, habilidades de negociación, además de una evaluación de costo beneficio con respecto a las opciones o alternativas para el manejo del conflicto y la situación que lo desencadenó. Algunas prácticas recomendadas para el manejo y la transformación positiva del conflicto son las siguientes:

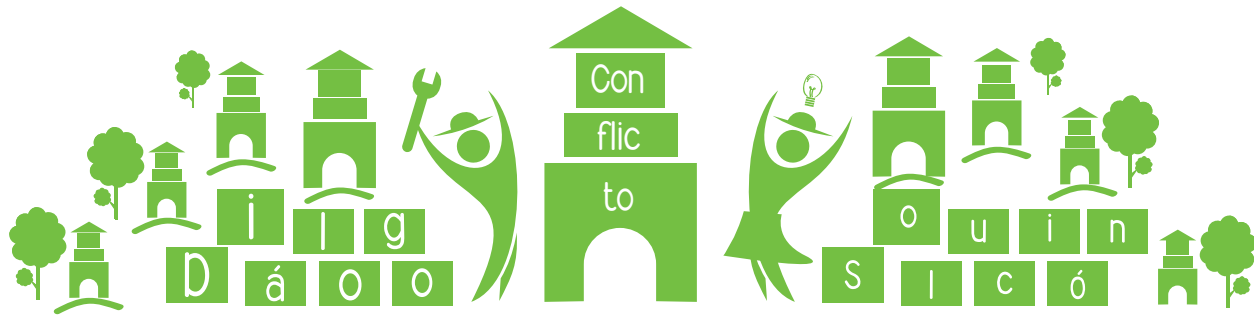
- ◆ Fomento de los valores y principios a nivel personal y organizacional, reconocerlos y respetarlos, y particularmente vivenciar el valor de la tolerancia, en cuanto al entendimiento y respeto de la cultura, creencias y estilo de vida de todas las personas con quienes se interactúa.
- ◆ El fomento del trato de igual a igual entre todos, porque ayuda al empoderamiento, permite que todos los involucrados se sientan parte importante de los proyectos, genera identidad y sentido de pertenencia.
- ◆ Mejorar los niveles de autoconocimiento, y conocimiento del otro, conduce a fortalecer el manejo de las emociones, los niveles de empatía y de relacionamiento con los otros.
- ◆ Mantener la mente abierta, para entender que hay modos diferentes de percibir una situación, y de solucionar un problema. Salirse de esa idea *“de toda la vida yo lo he hecho así”*, tener además la capacidad de pensar que *“no todo pasado fue mejor y que el futuro está por construirse a favor de todos”*.
- ◆ Fomentar la visualización de los problemas como oportunidades para crecer y mejorar, y no como barreras y limitaciones, siendo creativos y recursivos para buscar e implementar soluciones.
- ◆ Establecer normas, reglas y procesos para abordar el conflicto, identificar el nivel de compromiso de las personas involucradas, promoviendo la participación constructiva de todos en la solución.
- ◆ Aprender a negociar, con la visión de cooperar y llegar a consensos cuando se requiera, evitar las negociaciones donde unos ganen y otros pierdan, trabajar siempre en un escenario de “gana-gana”.



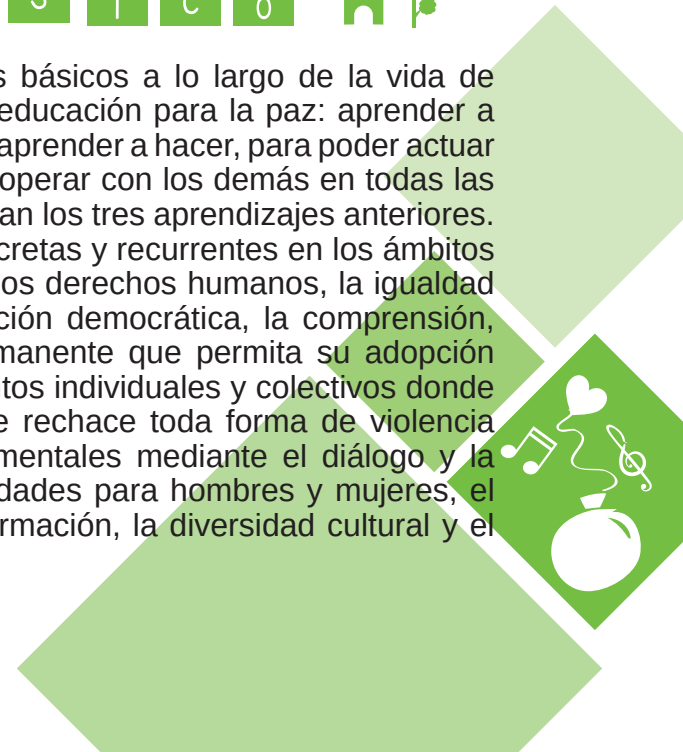


## De la cultura de violencia a la cultura de la Paz

Transformar una cultura de violencia en una cultura de paz es uno de los grandes retos de la humanidad y para esto es fundamental la educación como lo considera la Unesco (1998), como un proceso transformador a largo plazo, que sustentado en valores permita la adopción de actitudes y comportamientos que rechacen la violencia, acerquen las personas y cohesionen las comunidades en torno al propósito común de edificar un mundo justo, libre, próspero, sin guerra y sin violencia, como lo promulga Boulding (citado por Fisas, 1998).



Para Delors (citado por Fisas, 1998), existen cuatro pilares básicos a lo largo de la vida de las personas que deben ser incluidos en una estrategia de educación para la paz: aprender a conocer, esto es, adquirir los instrumentos de la comprensión, aprender a hacer, para poder actuar sobre el entorno, aprender a vivir juntos, para participar y cooperar con los demás en todas las actividades humanas, aprender a ser, pilar en el cual participan los tres aprendizajes anteriores. Supone además, la confluencia de esfuerzos y acciones concretas y recurrentes en los ámbitos del desarrollo económico y social sostenible, el respeto por los derechos humanos, la igualdad entre mujeres y hombres, el fortalecimiento de la participación democrática, la comprensión, la tolerancia, la solidaridad, el diálogo, en un proceso permanente que permita su adopción como norma socialmente aprobada a partir de comportamientos individuales y colectivos donde se respete la vida, la dignidad y los derechos humanos, se rechace toda forma de violencia y se prevenga los conflictos eliminando sus causas fundamentales mediante el diálogo y la negociación, se respete la igualdad de derechos y oportunidades para hombres y mujeres, el derecho de cada individuo a la libertad de opinión y de información, la diversidad cultural y el diálogo entre los pueblos y la comunidad internacional.





## Actividad 4

1. Describa tres situaciones generadoras de conflicto en la familia, en el negocio y en la cooperativa y escriba la forma como pueden ser manejadas en aras de la convivencia pacífica.

### La Familia

---

---

---

### El negocio

---

---

---

### La cooperativa

---

---

---

---

2. En sus propias palabras defina qué es un valor y cuáles son los más importantes para fortalecer comportamientos que contribuyan a la vida en armonía.

---

---

---

La paz no es ausencia de conflicto, sino la presencia de alternativas creativas para evitar que este se torne en eventos violentos.

*Bienvenidos*



# La sostenibilidad de los negocios. Un compromiso compartido





## 5. La sostenibilidad de los negocios un compromiso compartido

*“Cuando la mente se encuentra ocupada en proyectos de interés, el corazón se deja seducir a menudo por la amistad; y mientras los negocios se realizan de acuerdo a la máximas de conservación de sí mismo, los momentos de ocio se emplean en acciones de generosidad y de amabilidad”.*

Ferguson Adams

Independientemente del tamaño de un negocio, este siempre tendrá actividades relacionadas con procesos administrativos, comerciales, operativos y financieros, los cuales de manera articulada le permitirán ser sostenible y rentable, y lograr los objetivos para los cuales fue creado; para el uso eficaz y eficiente de los recursos es necesario contar con información precisa, significativa y oportuna del pasado y el presente del negocio; esta información servirá para construir estimaciones sobre el futuro y para tomar buenas decisiones.

Los procesos financieros tienen como objetivo maximizar el valor del negocio y garantizar que se cuente con los recursos necesarios para operar, direccionar el manejo de los ingresos y egresos, facilitar la priorización de las acciones y el establecimiento de metas, y orientar las discusiones para la toma de decisiones. Algunas de las principales herramientas utilizadas para el manejo financiero son la contabilidad, los indicadores, presupuestos y matemáticas financieras, entre otros.

Como bien lo plantea Benavides Pañeda (2014) si bien es cierto que “en las pequeñas empresas existe una alta probabilidad de que los emprendedores o empresarios no sean contadores expertos, si es un requisito para el éxito del negocio”, que se planeen controles y ejecuten procesos contables mínimos en los cuales se recolecte, emita, interprete y realice seguimiento a los aspectos relacionados con el ingreso y salida de dinero. Al realizar en forma sistemática estas actividades se lograrán los siguientes resultados:



- Contar con información completa, correcta y clara sobre los resultados operativos del negocio.
- Permitir comparar los resultados actuales, con los de períodos anteriores y las metas proyectadas.
- Facilitar el manejo documental para reportes y declaraciones a entes reguladores, socios, acreedores, u otras partes interesadas.
- Identificar desperdicios, errores en registros o posibles fraudes.

Es muy importante gestionar un sistema de registros y soportes contables. Logenecker, *et al.*, (2001) consideran que los principales soportes son los siguientes:

#### Registros de cuentas por cobrar:

Muestran lo que otros le deben al negocio, de ahí la importancia de facturar correctamente y mantener buenas relaciones con los clientes. Su análisis revelará la eficiencia de las políticas de crédito y cobranza del negocio.

#### Registro de cuentas por pagar:

Muestra lo que el negocio debe a sus proveedores, facilita la obtención de descuentos y permite que los pagos se hagan de manera oportuna.

#### Registros de inventario:

Son esenciales para el control y seguridad de los artículos del inventario, ya sea de equipos, muebles y enseres, herramientas, materias primas, productos terminados, entre otros. Permite conocer qué tiene el negocio; las cifras teóricas deberá coincidir con las existencias reales, así mismo puede ser útil a la hora de hacer las compras y permite mantener niveles adecuados de inventario y calcular las tasas de rotación.

#### Registros de nómina:

Muestra el dinero pagado a sí mismo y a los colaboradores.

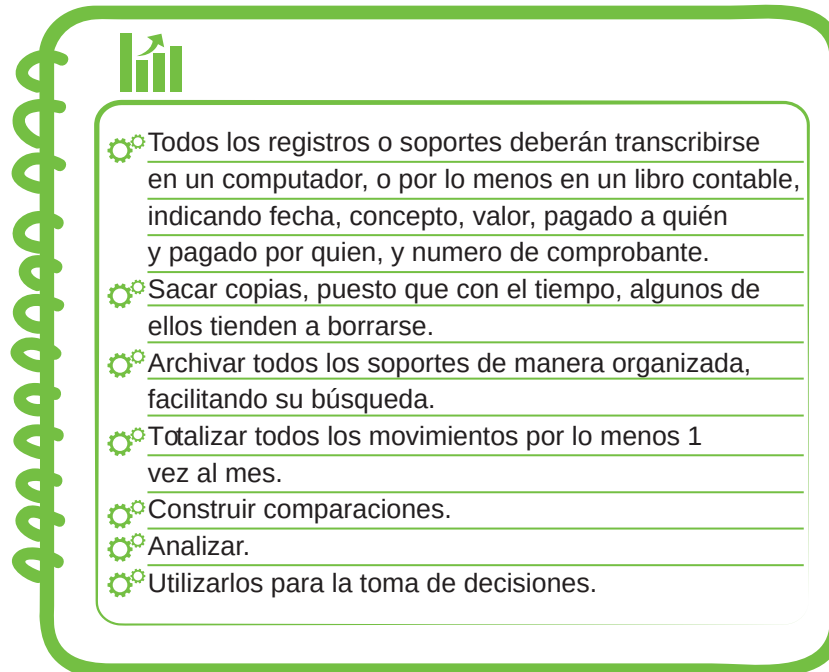
#### Otros registros:

Entre estos se pueden tener pagos de pólizas y seguros, pago de arrendamientos, y demás.



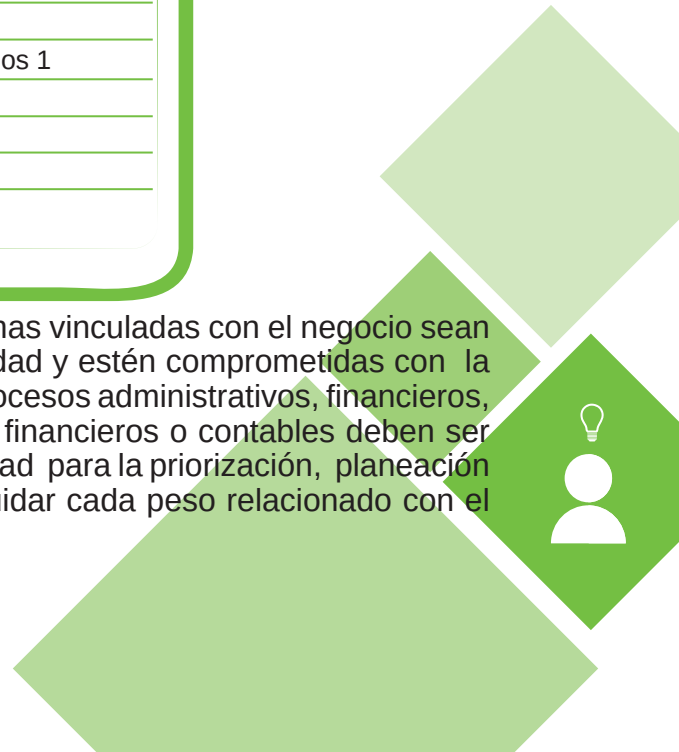
Es importante considerar que cualquier salida o entrada de dinero debe quedar registrada con soportes, los cuales están representados en facturas, recibos de caja, recibos de transacciones, cuentas de cobro, e inclusive soportes o registros operativos donde se relacionen por ejemplo las unidades producidas, o los inventarios de materias primas e insumos, entre otros.

Para una buena gestión o manejo de los registros se deben implementar las siguientes acciones:



- Todos los registros o soportes deberán transcribirse en un computador, o por lo menos en un libro contable, indicando fecha, concepto, valor, pagado a quién y pagado por quien, y numero de comprobante.
- Sacar copias, puesto que con el tiempo, algunos de ellos tienden a borrarse.
- Archivar todos los soportes de manera organizada, facilitando su búsqueda.
- Totalizar todos los movimientos por lo menos 1 vez al mes.
- Construir comparaciones.
- Analizar.
- Utilizarlos para la toma de decisiones.

Complementariamente, es indispensable que todas las personas vinculadas con el negocio sean transparentes, honestas, se inserten en el marco de la legalidad y estén comprometidas con la sostenibilidad del negocio, y que se responsabilicen con los procesos administrativos, financieros, comerciales y operativos. Los responsables de los procesos financieros o contables deben ser muy organizados, metódicos, estrictos, atentos, y con capacidad para la priorización, planeación y para hacer seguimiento permanente, con el objetivo de cuidar cada peso relacionado con el negocio.





Dada que la sostenibilidad y posicionamiento de un negocio depende de la gestión financiera, de la venta de los productos y servicios, responda los siguientes interrogantes, conocer esta información sin duda le ayudará a mejorar sus estrategias de ventas y avanzar en la sostenibilidad del negocio.

## Preguntas

- 1 ¿Qué vendo?
- 2 ¿Cómo determinó el precio de venta?
- 3 ¿Qué percepción tiene el cliente del precio del producto o servicio?
- 4 ¿Cómo son los hábitos de pago de mis clientes?
- 5 ¿Cómo responde el mercado a estrategias o fechas especiales, o cuál es su tendencia?
- 6 ¿Los clientes deben pagar IVA u otros impuestos por adquirir mis productos o servicios?
- 7 ¿Cuánto deben ser mis ventas mensuales para garantizar la sostenibilidad del negocio?

## Respuestas

- 1 Productos o servicios estrella que materializan mi propuesta de valor, y aquellos secundarios por los cuales puedo percibir ingresos como por ejemplo: Publicidad o membresías
- 2 Con fórmula teniendo en cuenta el margen ( $PV = \text{Costo producto} / (1 - \text{margen}\%)$ ), o con el referente de los precios de venta de la competencia y la disposición del cliente por pagar este
 
$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{Costo total unitario}}{1 - \text{Margen de ganancia}}$$
- 3 Es barato (bajo costo y mala calidad), apropiado (buen precio y buena calidad), costoso (elevado costo pero de buena calidad y si vale la pena), costoso (demasiado elevado y no lo vale)
- 4 Prefiere pagar en efectivo, con tarjeta, financiado a 15 días o 30 días, responde con facilidad a los descuentos?
- 5 Se vende más en vacaciones, el día del amor y la amistad, reaccionan a promociones, y si es así como planeo mis estrategias y que impacto tendrán en las ventas
- 6 Tengo claro qué productos están gravados según la ley, y cuál es la naturaleza jurídica de mi negocio
- 7 Cómo llego a mi punto de equilibrio, es decir en dónde no gano, pero tampoco genero pérdidas. Esta es la fórmula:
 

PE: Punto de Equilibrio

PV: Precio de Venta

CV: Costos Variables

$$\text{PE Unidades} = \frac{\text{Costos y gastos fijos}}{\text{PV Unitario} - \text{CV Unitario}}$$



Para producir o prestar los servicios propios del negocio es necesario incurrir en una serie de costos y gastos, es decir de salidas de dinero. Conceptualmente los costos están directamente asociados con aquellos recursos que utilizaré o transformaré para la producción de los productos o para la prestación del servicio, para la operación del negocio y en esta categoría se encuentran los costos fijos que no dependen del volumen de producción o de ventas, y los costos variables que si dependen directamente de los productos o servicios prestados o vendidos. En los recuadros se presenta la relación de costos fijos y variables relacionados con el proyecto de Microfranquicias Solidarias.

### ⚙️ Costos fijos Cf

- Arriendo
- Salario fijo mano de obra
- Mantenimiento equipos

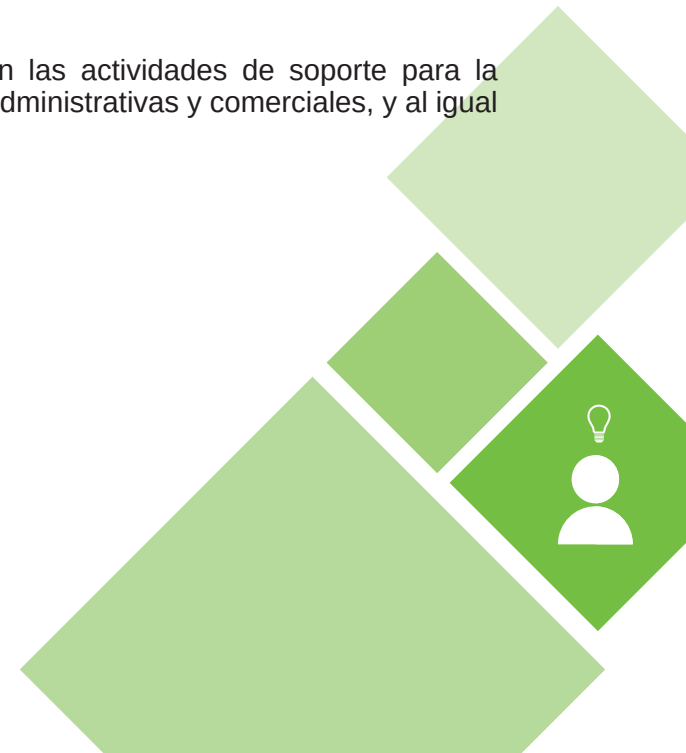
### ⚙️ Costos variables CV

- Materias primas
- Mano de obra al destajo
- Insumos
- Empaques
- Agua, electricidad y gas

De otro lado, los gastos son los desembolsos relacionados con las actividades de soporte para la producción o prestación del servicio, es decir son las actividades administrativas y comerciales, y al igual que en los costos, pueden clasificarse en fijos y variables.

### ⚙️ Gastos fijos y variables

- Salario administrador
- Salario vendedores
- Comisiones
- Intereses bancarios
- Transporte
- Papelería
- Aporte cooperativa
- Publicidad





Usualmente se pueden reducir costos y gastos analizando el proceso y evaluando si existen pérdidas de producto o materias primas por caducidad, desperdicios, dados de baja, averías u otros; debe tenerse en cuenta que es probable que existan métodos en los procesos que permitan ser más eficientes a la hora de utilizar los recursos, evaluar la calidad de las materias primas e insumos, e identificar si lo que produzco es realmente lo que vendo, y lo que compro es lo que necesito. También podría verificarse conexiones de servicios, y en caso de que se encuentren mal, realizar los arreglos respectivos.

Por otro lado las compras conjuntas o por volúmenes también conducen a algún tipo de reducción en los costos y gastos, e indudablemente se requiere de un ejercicio juicioso para el análisis de proveedores con respecto a calidad, precio, disponibilidad, tiempos de entrega y garantías.

Dentro de las herramientas de contabilidad administrativa, existen los estados financieros o estados contables, los cuales se utilizan para conocer la situación económica del negocio y los cambios que experimenta en un período determinado. Generalmente incluye el Balance general, el estado de resultados, el estado de cambios en el patrimonio neto, el estado de flujos de efectivo, y se le acompaña con un informe de gestión.





Para efectos prácticos de las Microfranquicias, se considera apropiado que los Microfranquiciantes se familiaricen con el estado de resultados y el balance general, los cuales muestran si los negocios son autosostenibles. El primero muestra si el negocio está generando pérdidas o ganancias, y el segundo puede compararse con la fotografía del negocio en la cual se observa lo que se tiene y lo que se debe.

El estado de resultados se conoce como “estado de ingresos y egresos” o “estado de pérdidas y ganancias”, y muestra la utilidad obtenida en un período, a través del análisis de los ingresos y egresos. Su estructura es la siguiente:

### ⚙️ Estructura operativa

Ventas
-Costo producto vendido
<hr/>
=Utilidad bruta
-Gastos de administración
-Gastos de ventas

=Utilidad operativa (UAI)

### ⚙️ Estructura financiera

-Intereses
=Utilidades de impuesto
-Impuestos
=Utilidad neta

El Balance general muestra lo que el negocio posee (activos) y la manera en que estos se financian (pasivos y patrimonio). Los activos se clasifican de la siguiente manera:

- ⚙️ **Activos corrientes o de corto plazo:** Los que son efectivo o que pueden convertirse en efectivo en menos de 1 año, como por ejemplo: Dinero en efectivo, dinero en cuentas bancarias, cuentas por cobrar, inventarios.
- ⚙️ **Activos no corrientes o de largo plazo:** Son los que se convertirían en efectivo en un período superior a 1 año, y en este rubro se ubican generalmente las inversiones en maquinaria y equipo, edificios, otros.





**Los pasivos:** Son las deudas u obligaciones financieras que tiene el negocio con proveedores, socios, colaboradores, prestaciones sociales, impuestos, entidades financieras, y al igual que los activos los cuales se clasifican así:

**Pasivos corrientes o de corto plazo:** aquellos que deben pagarse en un período inferior a un año.

**Pasivos no corrientes o de largo plazo:** Aquellos que deben pagarse en un periodo superior a un año.

**El patrimonio:** es una expresión contable que muestra que tiene el negocio; incluye el capital aportado tanto por los miembros como por las instituciones de fomento y los activos, menos los pasivos totales. El siguiente es el esquema del balance general \*.

## Activos

### +Activos corrientes

- Caja
- Cuentas por cobrar
- Inventarios

### +Activos no corrientes

- Maquinaria y equipo
- Inmuebles y edificios
- Inversiones

**Total activos=**

## Pasivos

### +Pasivos corrientes

- Cuentas por pagar
- Impuestos
- Préstamos

### +Pasivos no corrientes

- Financiamiento a largo plazo

### PATRIMONIO

- +Capital
- +Utilidades retenidas

**Total patrimonio=**

\*Fuente: Elaboración propia con base en García (1991).



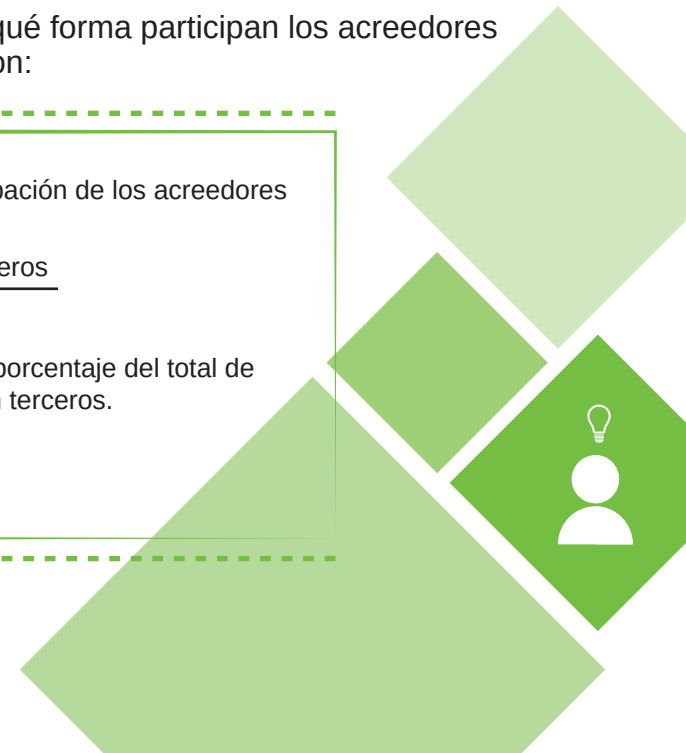
A partir de los estados financieros, es posible construir indicadores financieros, que sirven para medir y comparar los aspectos específicos del funcionamiento del negocio, direccionando mejor el establecimiento de metas, los controles y la toma de decisiones, entre estos se encuentran los de liquidez, rendimiento, y endeudamiento, entre otros:

**Indicadores de liquidez:** Mide la capacidad de una empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Puede evaluarse con:

$$\begin{aligned} \bullet \text{ Razón corriente} &= \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} \\ \bullet \text{ Prueba ácida} &= \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}} \end{aligned}$$

**Indicadores de endeudamiento:** Miden en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Puede evaluarse con:

$$\begin{aligned} \bullet \text{ Nivel de endeudamiento:} & \text{ Mide el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la empresa.} \\ & \frac{\text{Total de pasivos o deudas con terceros}}{\text{Total activos}} \\ \bullet \text{ Concentración del endeudamiento en el CP:} & \text{ Mide el porcentaje del total de pasivos con terceros al CP contra el total de pasivos con terceros.} \\ & \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo total con terceros}} \end{aligned}$$





**Indicadores de rendimiento:** Miden la efectividad de la administración del negocio para controlar costos y gastos, y así convertir las ventas en utilidades. Se evalúa con margen bruto y margen operacional:

- **Margen bruto (de utilidad):** Mide el porcentaje de utilidad bruta que generaron las ventas en un periodo.

$$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$


- **Margen operacional (de utilidad):** Mide el porcentaje de utilidad operacional que generaron las ventas en un período.


$$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}}$$


Si bien la pretensión no es los que los Microfranquiados o pequeños empresarios se conviertan en expertos contadores o financieros, es indispensable que tengan claro que los procesos de planeación, control y seguimiento son indispensables para el funcionamiento, estabilidad y autosostenibilidad y quizás crecimiento del negocio. Todas las cuentas deben estar claras, cumplir con principios básicos para la cultura de la legalidad, y utilizar la información que se genera al interior del negocio para evaluar objetivamente las diferentes situaciones, y poder tomar decisiones más apropiadas.


En medio de una mala gestión financiera, lo más probable es que el negocio no tenga liquidez, es decir no tenga el dinero necesario para operar y cumplir con sus obligaciones, las deudas se incrementen, y no logrará satisfacerse los requerimientos mínimos del negocio, y mucho menos se alcanzarán las expectativas de los asociados y colaboradores. En línea con Ortíz (2016), algunos malos hábitos que conducen a la mala gestión financiera son:



 **No controlar ni sistematizar la información:** Cuando se genere un evento, compra, venta, transacción u otro, pensando que posteriormente lo recordará. Lo que si puede y debe recordar es que por la salud y “larga vida sostenible” de su negocio, este debe ser controlado y monitoreado, y para controlar debe registrar y hacer seguimiento efectivo. El control es dispendioso, pero necesario, el éxito no depende solo de la calidad de sus productos o sus servicios, sino también de la buena administración, no deje que lo urgente le quite tiempo para lo importante.

 **Pensar que más adelante se resolverá:** “La mejor forma de encontrar la solución a un problema es resolviéndolo”. Por ello cuando identifique los problemas, busque cuales son las causas, planteé alternativas de solución y enfóquese en ejecutarlas y evaluar si la solución en verdad fue efectiva.

 **Gastar sin necesidad:** Hay problemas que no se resuelven comprando más cosas, evalúe todas las alternativas de solución, e identifique si realmente para producir y para vender requiere conseguir más maquinas, más personal, más publicidad, u otros. Los negocios que sobreviven son aquellos que son competitivos y para ser competitivos necesita trabajar con calidad (haciendo las cosas bien), ser innovador (hacer cosas diferentes que le sirvan para mejorar el desempeño de su negocio en diferentes ámbitos o que le guste a los clientes y estén dispuestos a pagar por ello) y ser productivos (hacer más con menos). Además la decisión de una compra, gasto o adquisición deberá estar apoyada en la existencia de una fuente de recursos económicos para cubrirlos o por lo menos en un plan para llegar a esa fuente y cumplir con sus obligaciones.

 **No tener políticas, procedimientos o acuerdos claros sobre el manejo de los recursos:** Usted hace parte de una empresa u organización, por ello, no deteriore sus recursos asumiendo que son suyos y por creer que son suyos asumir que los puede utilizar en sus necesidades personales o familiares. Si los dineros son desviados o se malgastan, lo más probable es que no tenga el capital de trabajo para abastecerse de materias primas e insumos, pagar el arriendo, o los servicios públicos, generando moras e incrementos en los gastos, y al final del mes tampoco tendrá con que cubrir los salarios o los pagos que le corresponden a usted y a los otros colaboradores o asociados.





💡 No basta con tener equipos apropiados, muebles y enseres bonitos, un letrero llamativo y un buen producto o servicio para que su negocio funcione: Usted debe hacer que funcione administrándolo y operándolo apropiadamente, visualice y sueñe, pero también planee, ejecute, controle y evalúe de manera permanente. Los resultados de su negocio, son el reflejo de sus acciones y sus decisiones.

### Actividad 5

1. Para un mayor conocimiento de su negocio y como estrategia para diseñar su plan de mejoramiento resuelva las preguntas en la columna de la derecha.

#### Preguntas

- 1 ¿Qué vendo?
- 2 ¿Cómo determino el precio de venta?
- 3 ¿Qué percepción tiene el cliente del precio del producto o servicio?
- 4 ¿Cómo son los hábitos de pago de mis clientes?
- 5 ¿Cómo responde el mercado a estrategias o fechas especiales, o cuál es su tendencia?
- 6 ¿Los clientes deben pagar IVA u otros impuestos por adquirir mis productos o servicios?
- 7 ¿Cuánto deben ser mis ventas mensuales para garantizar la sostenibilidad del negocio?

#### Respuestas

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_
- 6 \_\_\_\_\_
- 7 \_\_\_\_\_



2. Diligencie la matriz DOFA de su negocio.

<p>Debilidades – aspectos internos del negocio</p> <div style="border: 1px solid black; height: 150px;"></div>	<p>Oportunidades – aspectos externos al negocio</p> <div style="border: 1px solid black; height: 150px;"></div>
<p>Amenaza – aspectos externos al negocio</p> <div style="border: 1px solid black; height: 150px;"></div>	<p>Fortalezas – aspectos internos del negocio</p> <div style="border: 1px solid black; height: 150px;"></div>

3. Cuáles serían las tres estrategias que usted implementaría para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

---

---

---

---

---

ATRÉVASE A SALIR DE SU ZONA DE CONFORT, DEJE SUS MIEDOS Y  
CONVIERTA SUS AMENAZAS EN OPORTUNIDADES





unión

solidaridad

democracia

# Economía Solidaria





## 6. La economía solidaria como estrategia para el desarrollo

*La solidaridad es un camino para hacer sociedades más amables y personas más capaces, pero también es una meta, que resuelve la necesidad humana de pertenecer a una obra común.*

Díaz Villa, Humberto

### La génesis de la economía solidaria

Si bien, nosotros como seres sociales, desde el origen hemos tenido que trabajar conjuntamente con otros para poder satisfacer las necesidades, los primeros antecedentes formales sobre la economía solidaria datan de 1844 cuando un grupo de pobladores ingleses decidieron organizarse y aportar recursos para la creación de un almacén cooperativo, esta determinación se toma en respuesta a las malas condiciones laborales y la situación de miseria en que se encontraban.

Para el caso de Colombia, es importante desatacar como desde antes de la época de la conquista, las comunidades indígenas y afrocolombianas practicaban el trabajo cooperativo; eran comunes diferentes mecanismos como MINGA, CONVITE, MANO PRESTADA, FAEBA, WAKI, AYNI y PASANACU, algunas de estas todavía se prácticas y han sido claves para solucionar problemas comunitarios, locales.

Sí mismo, entre los años 1850 y 1920 las personas dedicadas a actividades de agricultura y el comercio empezaron a interesarse por el cooperativismo, gracias al impulso de un sacerdote quien conoció en Alemania las cooperativas de ahorro y crédito; posteriormente en 1931 se expidió una ley en Colombia para la creación de cooperativas.





## La Economía Solidaria, una estrategia de disminución de las desigualdades

En Colombia la economía solidaria se define según la Ley 454 de 1998 como el “(...) sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas, identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía (...)”.

Y como fines de la economía solidaria y las organizaciones solidarias los siguientes:

- Promover el desarrollo integral del ser humano.
- Generar prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo y la paz de los pueblos.
- Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa.
- Participar en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social.
- Garantizar a sus miembros la participación y acceso a la formación, el trabajo la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna.

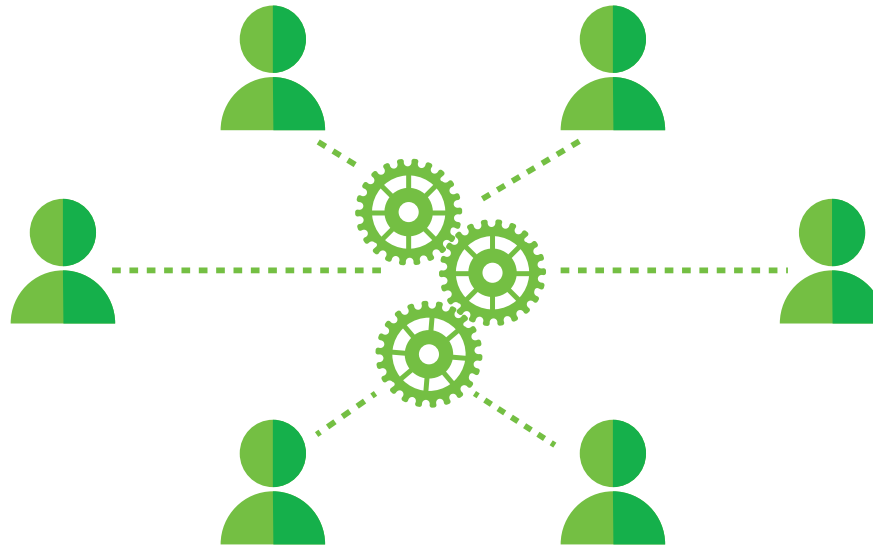
## Clasificación de las organizaciones solidarias

**Organizaciones de economía solidaria:** Su objeto social es la realización de una actividad socioeconómica que satisfaga las necesidades de los asociados y el desarrollo de actividades de beneficio común. Entre este grupo están las cooperativas, los fondos de empleados y asociaciones mutuales.





Para el caso de las cooperativas, estas según su actividad económica, social o cultural pueden clasificarse en tres categorías: las especializadas, que se organizan para atender una necesidad específica; las multiactivas, que atienden varias necesidades mediante concurrencia de servicios en una sola entidad, y las integrales, que realizan dos o más actividades conexas y complementarias entre sí para producción, comercialización, distribución o prestación de servicios. El número mínimo de asociados requerido para constituir una cooperativa es de 20, estos deben ser mayores de 14 años; en el caso que existan personas jurídicas estas deben ser sin ánimo de lucro de derecho público.



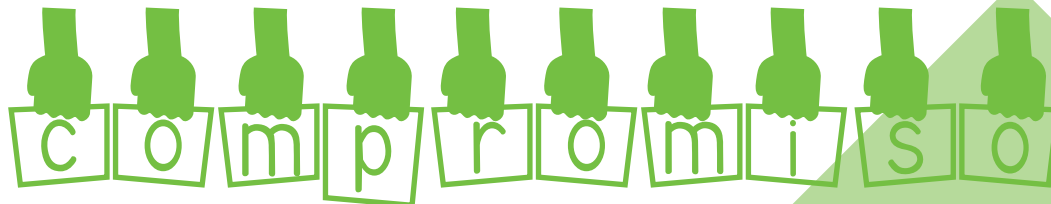
**Organizaciones solidarias de desarrollo:** Conjunto de organizaciones que siendo de iniciativa privada, desarrollan fines de beneficio colectivo o social y no tienen por fin el enriquecimiento o la posesión y crecimiento del capital económico. Actúan bajo principios de comunes de libre adhesión, la democracia, la ausencia de ganancia individual, el desarrollo de la persona natural y la independencia total frente al Estado. Dentro de este grupo aparecen las Fundaciones, Corporaciones y Asociaciones, las Juntas de Acción Comunal y los grupos de voluntariado.



## El compromiso de los miembros, clave para la consolidación del sector solidario

Sin excepción, todos los miembros deben cumplir con principios económicos, entre ellos la distribución de las reservas sociales, y en caso de liquidación, la del remanente patrimonial, destinar sus excedentes para la prestación de servicios de carácter social, para su capitalización y para retribuir en sus miembros el trabajado realizado en una relación basada en valores humanistas como la autoayuda, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad, respetando los valores de honestidad, la transparencia, y la responsabilidad social en un proceso de generación de confianza como requisito fundamental para actuar bajo los siguientes principios rectores:

- ◆ El ser humano, su trabajo y mecanismos de cooperación, tienen primacía sobre los medios de producción.
- ◆ Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.
- ◆ Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
- ◆ Adhesión voluntaria, responsable y abierta.
- ◆ Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción.
- ◆ Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.
- ◆ Formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva.
- ◆ Autonomía, autodeterminación y autogobierno.
- ◆ Servicio a la comunidad.
- ◆ Integración con otras organizaciones del mismo sector.
- ◆ Promoción de la cultura ecológica.





Complementariamente, las organizaciones de economía solidaria deberán cumplir con los siguientes requerimientos:

- ◆ El ingreso y retiro de sus asociados será voluntario.
- ◆ El número de asociados será variable e ilimitado.
- ◆ Su funcionamiento obedecerá al principio de participación democrática.
- ◆ Realizar actividades permanentes de educación cooperativa.
- ◆ Integrarse económica y socialmente al sector solidario.
- ◆ Garantizar la igualdad de derechos y obligaciones de sus asociados, sin considerar sus aportes.
- ◆ Su patrimonio será variable e ilimitado (aunque en los estatutos se establece el monto mínimo de aportes sociales no reducibles).
- ◆ Promover la integración con otras organizaciones de carácter social para promover el desarrollo integral del ser humano.

### Marco normativo y entidades de apoyo a las organizaciones solidarias en Colombia

Para el Estado Colombiano, las Organizaciones de Economía Solidaria, representan una alternativa para el desarrollo económico sostenible de las poblaciones vulnerables, en estas, lo más importante son las personas, que actúan en el marco del respeto, el reconocimiento, la ayuda mutua y el empoderamiento, sin embargo, el éxito del modelo solidario depende del compromiso de los miembros, cada uno debe asumir un rol protagónico y coherente con los principios y valores que promulga el modelo solidarios para crecer tanto individual como colectivamente.

Para el seguimiento y control del sector solidario, existe en Colombia un marco normativo especial, que debe ser conocido por todas las personas que han considerado al sector solidario como una alternativa para desarrollar sus actividades económicas y sociales. Algunas de las disposiciones constitucionales y normas jurídicas que debemos conocer para gestionar en forma adecuada nuestras organizaciones del sector solidario se presentan a continuación:



## Constitución Política de Colombia de 1991

- Art. 38. Garantiza la libre asociación.
- Art. 58. El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias que propendan por la función social y ecológica.
- Art. 333. El Estado fortalecerá y estimulará el desarrollo empresarial solidario.
- Art. 38. Garantiza la libre asociación.
- Art. 58. El Estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias que propendan por la función social y ecológica.
- Art. 333. El Estado fortalecerá y estimulará el desarrollo empresarial solidario.

## Ley 79 de diciembre 23 de 1988

Tiene como objetivo dotar al sector cooperativo de un marco propio para su desarrollo dentro del ámbito económico nacional y fortalecer la solidaridad y la economía social, da lineamientos para la creación, consolidación y protección de las Cooperativas, Fondos de empleados, asociaciones mutuales, empresas de servicios y la administración pública de las mismas. Vincula todos los aspectos pertinentes a la administración y vigilancia de las Cooperativas, los cuales, fueron ajustados y reglamentada en la Ley 454 de 1998.





## Ley 454 de 1998

Determina el marco conceptual que regula la Economía Solidaria, transforma al Departamento Administrativo de Cooperativas –DANCOOP- por el Departamento Administrativo de Economía Solidaria –DANSOCIAL- organización responsable de coordinar y dirigir la política estatal para la promoción, planeación, protección y fortalecimiento de las Empresas de la Economía Solidaria y crea la Superintendencia de la Economía Solidaria Supe solidaria - S.ES-, entidad que ejerce funciones de inspección, vigilancia y control de las Cooperativas, protege a los asociados y la inversión de los recursos, fija las reglas de contabilidad, establece reportes periódicos y sanciona de manera personal e institucional.

Como entidades de apoyo al sector crea el Consejo Nacional de Economía Solidaria – CONES-, organismo que formula y coordina desde el nivel central las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos relacionados con el sector solidario, y autoriza la constitución de capítulos regionales y el Fondo de Fomento de la Economía Solidaria – FONES- a partir de estos en los niveles locales de establecen estrategias para su financiamiento. La ley reconoce la participación de la Economía Solidaria en el desarrollo territorial a través del apoyo a las economías sostenibles y a los planes de desarrollo.



## Decreto Ley 4122 de 2011

Transforma a DANSOCIAL en la Unidad Administrativa Especial con personería jurídica, autonomía administrativa, financiera y patrimonio independiente, la cual se denominará Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias – UAEOS-, con la responsabilidad de diseñar, adoptar, dirigir, coordinar y ejecutar los programas y proyectos para la promoción, planeación, protección, fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones solidarias y para dar cumplimiento a las disposiciones establecidas en la Constitución Política de Colombia.



## La gestión administrativa de las organizaciones de economía solidaria

Como cualquier tipo de empresas, las organizaciones de economía solidaria, deben ser gestionadas apropiadamente, involucrando además de las prácticas solidarias, prácticas administrativas y financieras, de mercadeo social, y servicios del asociado que garanticen su sostenibilidad en el tiempo. De ahí la importancia de conocer sus esquemas de funcionamiento y de edificar la confianza suficiente entre sus asociados, trabajando siempre en función de superar los retos diarios; el seguimiento, y control en un entorno de construcción colectiva donde todos los miembros sean reconocidos como iguales es un requisito fundamental para su consolidación y permanencia en el tiempo.

Importante tener en cuenta que alrededor de la gestión realizada por las organizaciones de economía solidaria existen responsabilidades de tipo penal, civil y contravencional que pueden recaer sobre los administradores, de ahí que no deben realizarse acciones como las siguientes:

- Ir en contra de la Constitución Política Colombiana.
- Fomentar prácticas que impliquen algún tipo de discriminación.
- Incumplir con las obligaciones y funciones de la ley, la Superintendencia de Economía Solidaria, o cualquier órgano de control.
- No llevar la contabilidad, o remitir información falsa, engañosa o inexacta con respecto a sus operaciones o situación patrimonial, y que conlleven a evasiones fiscales.
- Conceder ventajas o privilegios en función de los aportes sociales.
- Utilizar indebidamente la información privilegiada.
- Captar ahorros sin autorización.
- Violar la reserva industrial o comercial.
- Estafa.
- Desarrollar actividades diferentes a las estipuladas en sus estatutos.
- Otros que atenten contra los miembros o la estabilidad de la organización o la sociedad en general.





## La estructura administrativa de las empresas solidarias

Las empresas solidarias, funcionan a través de figuras administrativas, de control social y operativo, encargadas de velar responsables del buen gobierno y satisfacer las necesidades de los asociados de acuerdo a sus principios y valores. Desde la gestión administrativa se deben definir políticas, objetivos, metas y estrategias, además de asignar recursos, tareas y roles entre sus miembros para su construcción colectiva siendo fundamental la promoción del trabajo en equipo, propiciar espacios motivacionales, establecer canales de comunicación efectivos y realizar en forma permanente actividades de seguimiento y control que permitan realizar los ajustes necesarios garantizando:

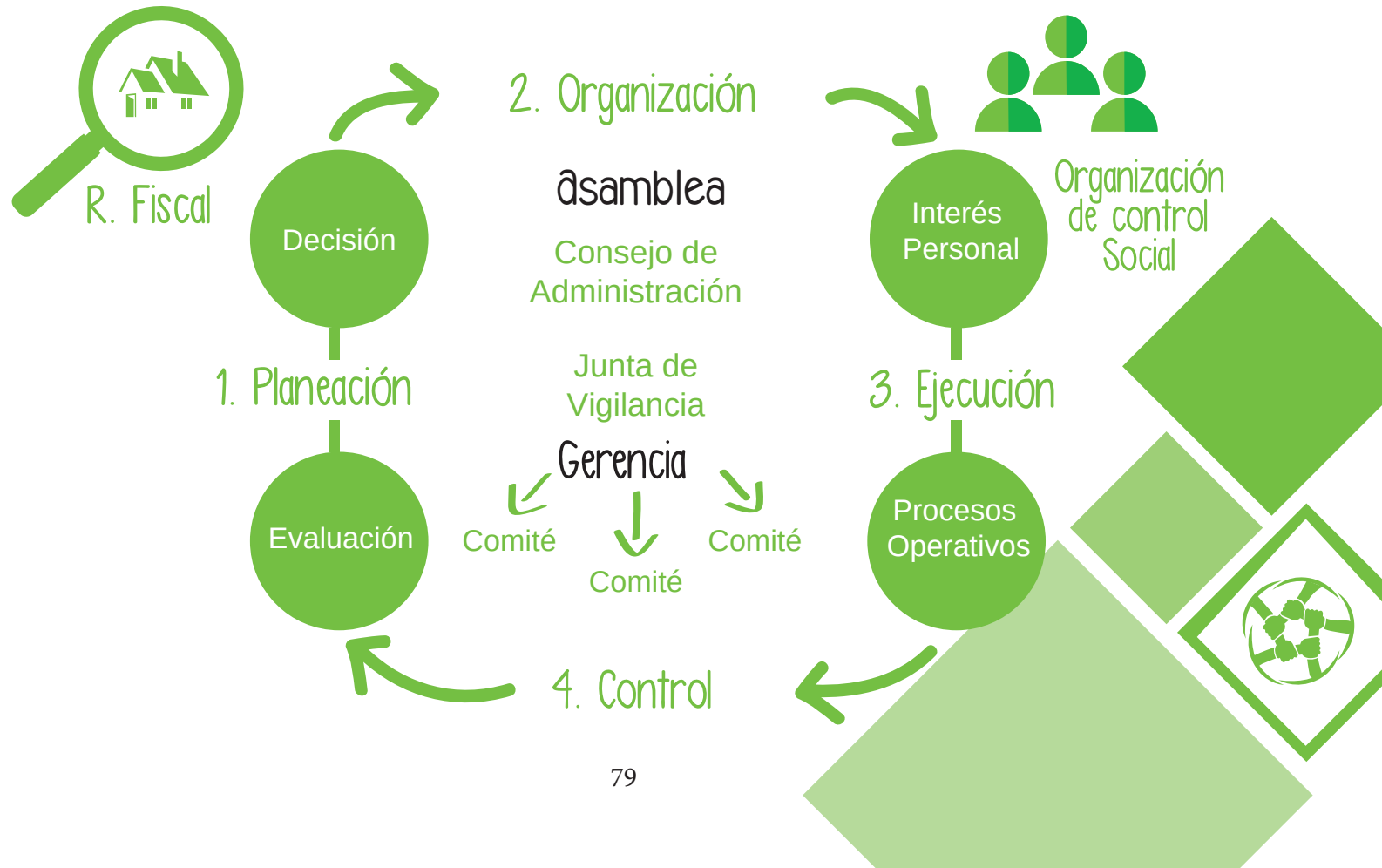
- Buenos resultados económicos.
- Claridad en los principios rectores y normas de actuación.
- Procedimientos administrativos y financieros que garanticen la transparencia y legalidad de sus actuaciones.
- La definición de roles según capacidades e intereses.
- Las expectativas de sus miembros.

Los órganos de administración de las empresas solidarias deben responsabilizarse con actividades de planeación, organización, ejecución y control que permitan el cumplimiento de su objeto social de desarrollo. Todos tienen como se ha definido facultades administrativas y responsabilidad en toma de decisiones. Sus actuaciones deben realizarse a partir de la inclusión cotidiana de prácticas que garanticen:

- ◆ La primacía de los intereses de la sociedad, incluidos los intereses de los asociados
- ◆ El adecuado desarrollo del objeto social.
- ◆ El estricto cumplimiento de las disposiciones legales o estatutarias.



- ◆ La adecuada realización de las funciones encomendadas a la revisoría fiscal.
- ◆ Guardar y proteger la reserva comercial e industrial de la sociedad.
- ◆ El no uso indebido de información privilegiada.
- ◆ El equitativo a todos los asociados y el respeto del ejercicio de su derecho de inspección.
- ◆ La no participación en actividades de competencia con la sociedad o la actuación en entornos donde existan conflictos de intereses, salvo autorización expresa de la asamblea general.





## Funciones de la Asamblea de Asociados

- Elegir al Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia o Comité de Control Social y al Revisor Fiscal.
- Definir el objeto social de la organización.
- Aprobar el Estatuto y sus reformas.
- Examinar los informes de los órganos de administración y vigilancia.
- Aprobar los estados financieros.
- Destinar los excedentes del ejercicio económico conforme a lo previsto en la ley y los estatutos.
- Fijar aportes extraordinarios.
- Las demás que le señalen los estatutos y las leyes.

## Funciones del Consejo de Administración

- Elegir al Gerente y hacerle seguimiento a su gestión.
- Asegurar el cumplimiento de las políticas de la entidad.
- Establecer y controlar los límites de riesgo.
- Verificar el cumplimiento de las normas estatutarias y de ley.

## Funciones del Gerente

- La administración de la organización según las directrices dadas por el Consejo de Administración.
- La ejecución de las políticas, estrategias, objetivos y metas de la organización.
- La gestión de la organización con base en la normativa vigente.

## Funciones del Revisor Fiscal

- Ejercer control como órgano de fiscalización.  
Dar fe pública de que los estados financieros de la entidad sean el
- fiel reflejo de la realidad del negocio.  
Asegurar sometimiento de la
- administración a las normas legales y estatutarias  
Realizar seguimiento a la custodia y cuidado de los bienes y documentación de la entidad.

## Funciones de la Junta de Vigilancia

- Conocer los reclamos de los asociados y solicitar los correctivos.
- Hacer llamados de atención a los asociados cuando incumplan sus deberes.
- Solicitar al Consejo de Administración la aplicación de sanciones a los asociados cuando haya lugar a ello.  
Las demás que le asigne la ley o los estatutos, siempre y cuando se refieran al control social y no correspondan a funciones propias de la auditoría interna o revisaría fiscal, salvo en aquellas cooperativas eximidas de revisor fiscal.



## Actividad 6

1. ¿Qué es la economía solidaria y cuáles son sus principios?

---

---

---

---

---

2. ¿Cómo califica la gestión de la cooperativa y cuál ha sido su aporte en el proceso de crecimiento y consolidación de la misma?

---

---

---

---

---

3. Plantea tres estrategias de fortalecimiento de la cooperativa y la forma como se pueden implementar.

---

---

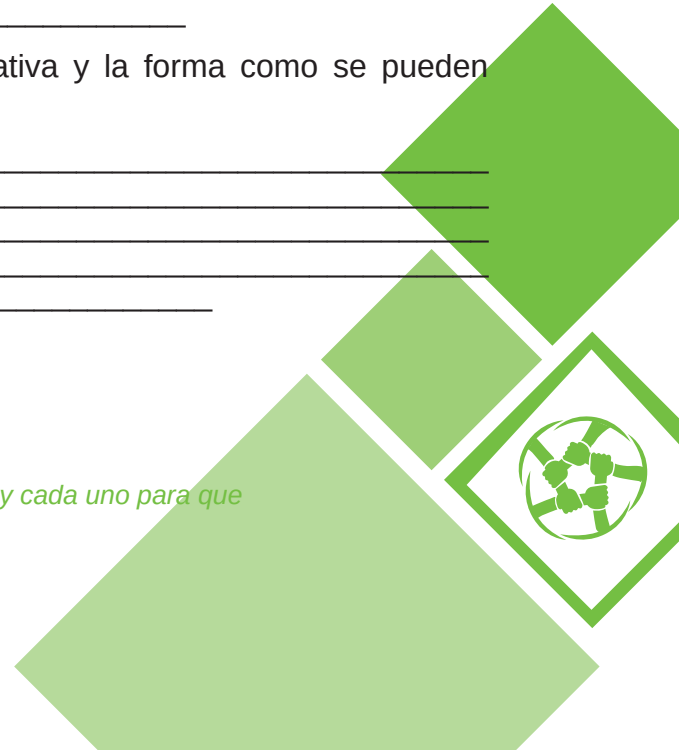
---

---

---

*La solidaridad no es un sentimiento superficial, es la determinación firme y perseverante de empeñarse por el bien común, es decir, el bien, todos y cada uno para que seamos realmente responsables de todos.*

Juan Pablo II.



# Referencias

- Arango, M; Villa, V; Bobadilla, C. (2013). *Fortalecimiento del tejido social: entrelazando saberes, articulando acciones*. Manizales: Universidad Autónoma de Manizales.
- Aguilar, R. (2006). *Las organizaciones de la sociedad civil en México: Su evolución y principales retos*. Tesis doctorado en Ciencias Sociales de la universidad Iberoamericana, D.F. México.
- Benavides, J. (2014). *Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Borja, J. (1989). ¿Participación para qué?. *Revista Urbana*, 9, Caracas, Venezuela.
- Clements, K. (sf). *Peace building and conflict transformation*. Recuperado el 8 de junio de 2013 en: <http://www.gmu.edu/programs/icar/pcs/clements.htm>.
- Constitución Política de Colombia. 1991. Segunda edición.
- Decreto Ley 4122 de 2011. *Del Funcionamiento de los Consejos Nacionales de Economía Solidaria (CONES)*. Congreso de la República.
- Dyer W; Dyer W & Dyer J. (2008). *Equipos de trabajo de Alto desempeño. Estrategias infalibles para perfeccionarlos*.
- Fisas, V. (1998). *Una Cultura de Paz. En Cultura de Paz y gestión de conflictos*. Barcelona: ICARIA/NESCO.
- Galtung, J. (2003). *Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización*. Bilbao: Gernika Gogoratuz.

García, O. (1991). *Administración financiera. Fundamentos y aplicaciones*. Cali.

Geilfus, F. (2002). *80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación*. IICA. San José, Costa Rica. P 217.

Giraldo, S. (2012). *El empoderamiento como elemento generador de compromiso organizacional en los empleados de las empresas aseguradoras de la ciudad de Manizales*. Universidad Nacional.

Lederach, J. (1997). *La Imaginación Moral: El arte y el alma de la construcción de paz*. Gernika: Gernika-Lumo, Bakeaz.

Ley 454 de 1998. *Ley de Economía Solidaria*. Congreso de la República.

Ley 79 de diciembre 23 de 1988. *De la Legislación de las Cooperativas*. Congreso de la República.

Logenecker, J; Petty, W. (2001). *Administración de pequeñas empresas. Un enfoque emprendedor*. (11° ed.). International Thomson Editores, SA de CV.

McClain, G; Romaine, D. (2010). *El Gran libro de la gerencia de personal. Todo lo que necesitan saber sobre los nuevos gerentes*. Bogotá: Panamericana.

Marín, A. (1997). *Comunicación asertiva*. Recuperado el 3 de mayo de:  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/sandoval\\_t\\_mj/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo2.pdf).

Maxwell, J. (1999). *Las 21 cualidades indispensables del líder*. Editores Caribe Betania.

Ortiz, J. (2016). *Finanzas y proyectos*. Recuperado el 8 de mayo de 2016 de:  
<http://finanzasyproyectos.net/habitos-de-la-mala-gestion-financiera/>

Paige, G. D. (2004). *Es Posible una sociedad donde la gente no mate*. Colombia: Global Service.

Piris, A. (1996). *Web Anuario CIP, 1996*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2015 en:  
[http://www.cabuenes.org/03/documentos/cursos/globalizacion/bloque3/glob\\_blq3\\_03.pdf](http://www.cabuenes.org/03/documentos/cursos/globalizacion/bloque3/glob_blq3_03.pdf).

Santana, P. (2009). *Descentralización, planeación, presupuestos participativos y democracia en Colombia*. En: Cuadernos de clase No003. Maestría Desarrollo Regional y Planificación del Territorio. Colección desarrollo, Región y Paz. Universidad Autónoma de Manizales.

Toro, J. (1992). *Siete aprendizajes básicos para la educación en la convivencia social. Educando para hacer posible la vida y la felicidad*. Bogotá, Fundación Social.

Unesco. (1998). *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción y Marco de Acción Prioritaria para el Cambio y el Desarrollo de la Educación Superior*. Recuperado el 5 de Junio de 2015 en: <http://www.unesco.org/cpp/sp/declaraciones/world.htm>