



Co-funded by  
the European Union

# Módulo de formación para agricultoras



Capacitación de las mujeres en las cooperativas agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357



Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas 2021-1-TR01-KA220-ADU-  
000029357

## Módulo de formación para agricultoras



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

**Preparado por:**

**Prof.Dr.Gülen ÖZDEMİR**

**Doç.Dr.Emine YILMAZ**

**Sara Alarcon SABARIS**

**Katia De LUCA**

**Elizabetta LACCOBE**



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

## Índice

<b>RESUMEN DEL PROYECTO.....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO 1 - Comunicación.....</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Psicología social.....</b>	<b>12</b>
1.1.1. <i>Espacio y relación.....</i>	<i>12</i>
1.1.2. <i>Grupos sociales: dinámica y funciones.....</i>	<i>15</i>
1.1.3. <i>Prejuicios, estereotipos, discriminación.....</i>	<i>17</i>
1.1.4. <i>Altruismo y comportamiento prosocial frente a agresión y comportamiento antisocial.....</i>	<i>20</i>
<b>1.2 Psicología industrial.....</b>	<b>26</b>
1.2.1 <i>La cultura de la organización.....</i>	<i>26</i>
1.2.2 <i>Cómo crear organizaciones cooperativas sanas.....</i>	<i>27</i>
<b>CAPÍTULO 2 - Competencia digital.....</b>	<b>30</b>
<b>2.1 Negociación y mediación.....</b>	<b>31</b>
2.1.1. <i>Definición de conflicto.....</i>	<i>31</i>
2.1.2. <i>Clasificación de los conflictos en el ámbito empresarial.....</i>	<i>32</i>
2.1.3. <i>Las fases/pasos de la resolución de problemas.....</i>	<i>33</i>
2.1.4. <i>Definición de negociación y sus componentes.....</i>	<i>35</i>
2.1.5. <i>Técnicas y estrategias de negociación - Resolución de conflictos.....</i>	<i>35</i>
2.1.6. <i>El procedimiento de negociación.....</i>	<i>36</i>
2.1.7. <i>Definición de mediación y modelos. Conceptualización; características; Principios de la mediación.....</i>	<i>37</i>
2.1.8. <i>Modelos de mediación.....</i>	<i>39</i>
2.1.9. <i>Resolución de conflictos en las cooperativas.....</i>	<i>41</i>
2.1.10. <i>Referencias.....</i>	<i>42</i>
<b>2.2 Técnicas de comunicación eficaz.....</b>	<b>43</b>
2.2.1. <i>La importancia de la comunicación.....</i>	<i>43</i>
2.2.2. <i>Comunicación en empresas / organizaciones (interna y externa).....</i>	<i>44</i>
2.2.3. <i>Elementos de comunicación.....</i>	<i>46</i>
2.2.4. <i>Estilos de comunicación.....</i>	<i>48</i>
2.2.5. <i>La comunicación como elemento estratégico en las cooperativas.....</i>	<i>50</i>
2.2.6. <i>Habilidades de comunicación (personal y social).....</i>	<i>52</i>
2.2.7. <i>Comunicación para un liderazgo eficaz.....</i>	<i>60</i>



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

<b>CAPÍTULO 3 - Entender las cooperativas.....</b>	<b>61</b>
<b>3.1 Economía básica de una cooperativa agrícola.....</b>	<b>62</b>
<b>3.2 Marketing Pools.....</b>	<b>62</b>
<b>3.3 Las cooperativas en acción.....</b>	<b>63</b>
<b>3.4 Principios cooperativos.....</b>	<b>65</b>
<b>3.5 Procedimientos de constitución de cooperativas.....</b>	<b>67</b>
<b>3.6 Exenciones fiscales en las cooperativas .....</b>	<b>67</b>
<b>3.7 Derechos fundamentales de los socios cooperativistas .....</b>	<b>67</b>
3.7.1. <i>Derechos individuales de los socios cooperativistas.....</i>	<i>69</i>
3.7.2. <i>Derechos que las cooperativas pueden utilizar conjuntamente.....</i>	<i>73</i>
<b>3.8 La gestión en las cooperativas agrarias.....</b>	<b>74</b>
3.8.1. <i>Asamblea General.....</i>	<i>75</i>
3.8.2. <i>Consejo de Administración.....</i>	<i>75</i>
3.8.3. <i>Consejo de Supervisión.....</i>	<i>75</i>
<b>3.9 Marketing.....</b>	<b>75</b>
3.9.1. <i>Importancia del marketing cooperativo.....</i>	<i>76</i>
3.9.2. <i>Necesidad del marketing cooperativo.....</i>	<i>76</i>
3.9.3. <i>Fuentes de financiación.....</i>	<i>77</i>
3.9.4. <i>Principales funciones de las sociedades cooperativas de comercialización.....</i>	<i>78</i>
3.9.5. <i>La comercialización en las cooperativas agrícolas.....</i>	<i>79</i>
<b>3.10. Marketing digital .....</b>	<b>79</b>
3.10.1. <i>Digitalización en las cooperativas .....</i>	<i>79</i>
3.10.1.1. <i>Iniciativas de digitalización de las cooperativas de mujeres.....</i>	<i>80</i>
3.10.1.2. <i>Problemas a los que se enfrentan las cooperativas en el comercio electrónico.....</i>	<i>83</i>
3.10.1.3. <i>Las mujeres de las tecnologías del comercio electrónico y la economía digital.....</i>	<i>83</i>
<b>3.11. Estrategias de venta.....</b>	<b>86</b>
<b>3.12. Organización y Planificación (Organización Conductual).....</b>	<b>86</b>
3.12.1. <i>Atributos organizativos - Rendimiento.....</i>	<i>86</i>
3.12.2. <i>Atributos estratégicos .....</i>	<i>87</i>
<b>3.13. Referencias.....</b>	<b>88</b>



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

## RESUMEN DEL PROYECTO

**Women Empowerment in Agricultural Cooperatives** es un proyecto europeo cofinanciado por el programa Erasmus+ de la Unión Europea.

La asociación está formada por: **Silivri Belediyesi** (Turquía); **Legacoop Puglia - Lega regionale delle cooperative e mutue** (Italia); **AGACA - Asociación galega de cooperativas agrarias** (España); **Surdurulebilir yasam ve yesil gelecek derneği** (Turquía); **Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi** (Turquía).

El proyecto pretende crear oportunidades para la participación de las mujeres agricultoras en las cooperativas agrícolas.

Es una valiosa ocasión de fomentar la inclusión social de las mujeres de todos los estratos sociales, con el fin de aumentar su empleabilidad y su formación empresarial.

Como demuestran varios datos de investigaciones internacionales, el compromiso femenino aumenta también la sostenibilidad en el movimiento cooperativo: cuando no se conocen las cooperativas agrícolas y sus mecanismos de funcionamiento, la participación y la sostenibilidad disminuyen, porque los miembros no conocen aspectos clave de las empresas como los derechos básicos, la comercialización, la gestión de la estrategia de ventas y la planificación de la organización.

Además, si los procesos de comunicación no son realistas en las cooperativas, los socios no trabajan en armonía y no pueden conseguir la sostenibilidad a través de la participación. Dado que la mayoría de los miembros no están interesados en aprender estos conceptos sociocomportamentales, los alumnos no pueden desarrollar la empatía, la comunicación en la ética empresarial, la resolución de problemas y el pensamiento crítico.

Para proporcionar a los educadores de adultos herramientas innovadoras que respondan a las necesidades de conocimiento y educación de las mujeres, todos los socios colaboraron con el fin de aportar los métodos y perspectivas más innovadores.

El proyecto busca soluciones para **mejorar el perfil y las competencias de las mujeres agricultoras mediante resultados intelectuales específicos:**

- **IO1:** Metodología innovadora para la formación de cooperativas agrícolas;
- **IO2:** Módulo de formación para mujeres agricultoras;
- **IO3:** AgroSis (plataforma electrónica).

Gracias a la metodología elegida, los educadores de adultos impartirán a las agricultoras una formación rica en contenidos mediante la transferencia de sus conocimientos y experiencias de educadores de adultos.

Además de esta primera OI, un módulo de formación es otro resultado tangible del proyecto, como material de aprendizaje para agricultoras y material didáctico para educadores de adultos.



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

El tercer y último resultado -la plataforma electrónica Agrosis- se preparará para que los educadores de adultos y las agricultoras adquieran experiencia y desarrollo, además de formación teórica. A través de esta plataforma, los alumnos pondrán en práctica sus competencias digitales mediante simulaciones.

Gracias a la dedicación de todos los socios, los resultados se utilizarán no sólo a escala local, sino también nacional e internacional.



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

## INTRODUCCIÓN

Este producto intelectual es el resultado de la colaboración activa entre los socios del proyecto. Para lograr los objetivos del proyecto, todos los socios contribuyeron a este folleto educativo con el fin de instruir a los formadores de las zonas rurales para mejorar la participación femenina en las actividades rurales.

El desconocimiento del procedimiento de las cooperativas agrarias ha incrementado las desigualdades entre hombres y mujeres en el sector agrario.

Gracias a este resultado, los educadores de adultos aumentarán la calidad de la formación de las cooperativas agrícolas y formarán a las agricultoras con métodos más eficaces.

El resultado contiene contenidos que van desde la comprensión de las cooperativas hasta la comunicación entre adultos.

Los siguientes capítulos tratan de analizar algunos temas importantes utilizando una metodología para analizar cuestiones relevantes, aportando soluciones y herramientas prácticas para su uso en las cooperativas.

**Los principales temas abordados son los siguientes Comunicación, Competencia digital, Comprensión de las cooperativas**

Sin estas competencias y sin el conocimiento adecuado de la participación cooperativa y el desarrollo profesional, las mujeres agricultoras no pueden tener éxito en la comprensión de las organizaciones para las que trabajan, en sus aspectos de gestión.

Los resultados de este proyecto tangible son de libre acceso y pueden utilizarse sin restricción alguna.



**Co-funded by  
the European Union**

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

**2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357**

---

# 1.CHAPTER

## Comunicación





Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

## CAPÍTULO 1. Comunicación

Nombre del módulo: **Psicología social**

***El entorno organizativo es el contexto de las relaciones humanas: ¿hasta qué punto puede influir en ellas?***

### TEMAS Y ACTIVIDADES

#### **SESIÓN 1 - Espacio y relación**

*1.1 Actividad: Visita a mi oficina: ¿qué hay en mi espacio de trabajo?*

#### **SESIÓN 2 - Grupos sociales: dinámica y funciones**

*Actividad: Conocerse*

- ...con colores y caramelos
- ...con dos verdades y una mentira

#### **SESIÓN 3 - Prejuicios, estereotipos, discriminación**

*Actividad: Cómo gestionar los conflictos: La hoja de trabajo de la ira*  
*Actividad: El cambio de zapatos*

#### **SESIÓN 4 - Altruismo y comportamiento prosocial frente a agresión y comportamiento antisocial**

- Fomento de la empatía y escucha activa  
*Actividad: "Dibuja mi casa"*
- Comunicarse con los demás
- Burn out en las relaciones interpersonales  
*Actividad: Kit de emergencia*  
*Actividad: Rueda de la autoconversación positiva*
- Lidiar con el estrés, el tiempo y los plazos  
*Actividad: la matriz Eisenhower*



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-00002935

Nombre del módulo: **Psicología industrial**

**¿Qué es una organización y cómo funciona?**

## **TEMAS Y ACTIVIDADES**

### **SESIÓN 1 - La cultura de la organización**

- Compartir misión, visión y valores

### **SESIÓN 2 - Cómo crear organizaciones cooperativas sanas**

- Análisis del entorno organizativo actual
- Fomentar la participación a través del pensamiento positivo  
*Actividad: El poder de las flores*
- Motivar mediante la retroalimentación  
*Actividad: El método sandwich*
- Estimular la capacidad de trabajo en equipo  
*Actividad: Resolver un problema en una servilleta*

## **1.1. Social Psicología**

### **TEMAS Y ACTIVIDADES**

#### **1.1.1. Espacio y Relación**

En la era de la tecnología y la innovación, ahora es posible mantener vínculos sin importar la distancia, porque las tecnologías telemáticas y de transporte ayudan a mantener relaciones significativas incluso con personas que viven y trabajan a grandes distancias.

Sin embargo, a la hora de establecer un lugar de trabajo concreto, la geografía de los espacios afecta sin duda también a la productividad y a las relaciones.

Existe una cultura del "espacio como vehículo de bienestar en las empresas y estímulo para el crecimiento profesional" que ha dado lugar a una auténtica disciplina denominada "Arquitectura del Bienestar".

Los expertos afirman que las relaciones pueden cambiar mediante sencillas intervenciones en los espacios de trabajo, teniendo en cuenta que en ellos se pasa un gran número de horas.

Por lo tanto, además de las intervenciones técnicas relacionadas con la "seguridad en el lugar de trabajo" o la "normativa de prevención de incendios", también es necesario centrarse en otros aspectos importantes -y a menudo infravalorados- como la posibilidad de moverse con facilidad por las salas, gracias a un diseño funcional de los puestos de trabajo, o el color de las salas, que tiene un impacto significativo en la gestión de las emociones personales.



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

★ *Actividad: Recorrido por mi oficina: ¿qué hay en mi espacio de trabajo?*

Un primer paso para explorar el tema del espacio y las relaciones es "investigar" el propio espacio. ¿Cuál de los siguientes objetivos queremos alcanzar?

- ¿Mayor colaboración? ¿Controlar lo que ocurre alrededor?
- ¿Colaborar con los demás?
- ¿Recuperar la vitalidad y la energía?
- ¿Disfrutar de más momentos de relax?

Estas sencillas preguntas guiarán el diseño de los entornos en función de nuestros objetivos. Empecemos por el principio: **¡la distribución de los espacios!**

*Cada participante rellena la siguiente hoja de trabajo para explicar a los demás en cuál de estas disposiciones se sentiría más cómodo y por qué.*

- **Oficina de disposición celular:** *planta dividida en muchos despachos individuales, adecuada para el trabajo individual. Se caracterizan por un pasillo al que dan las distintas salas. Adecuadas para trabajar de forma independiente y concentrada, están pensadas para una sola persona, o grupos muy reducidos, que necesitan mantener intercambios continuos de información.*
- **Espacio de distribución abierta:** *gran espacio abierto común con una multiplicidad de puestos de trabajo. Son adecuados para grandes grupos de empleados, cuyo trabajo está dividido, para tareas rutinarias con un bajo nivel de concentración.*
- **Oficina combinada:** *presenta un espacio flexible que permite el trabajo en grupo junto con espacios individuales para el trabajo concentrado. Por tanto, ofrece instalaciones tanto individuales como de grupo, que pueden utilizarse temporalmente -en función de la actividad- gracias a la posibilidad de cambiar de puesto de trabajo a lo largo del día.*

**Cromoterapia en el lugar de trabajo:** ¿ha pensado alguna vez que los colores pueden influir en el estado de ánimo y las relaciones?

Además de la disposición de los muebles y los espacios, también es muy importante tener en cuenta el color de las habitaciones.

Los colores más utilizados en los entornos de trabajo son el **blanco** y el **gris**. Quizá no sean los mejores. Sin embargo, a la hora de elegir **colores** más vivos, es importante prestar atención a las características específicas para entender cuál es el preferido para el efecto que queremos crear.



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

## ¿Qué color elegiría para su lugar de trabajo personal? ¿Por qué?

He aquí algunos consejos útiles sobre la "función" de los colores más conocidos.

- **Blanco total:** a menudo se utiliza como color universal. Hace referencia a la idea de un entorno con un fuerte control y sin vida, que transmite una sensación de frialdad al cuerpo, lo que dificulta la apertura a las relaciones y la comunicación con los compañeros.
- **Gris:** cuyo efecto es hacer el entorno sombrío y la atmósfera pesada, creando así una sensación que todo el mundo desearía evitar en el lugar de trabajo.
- **Azul claro:** asociado a la meditación, genera un efecto relajante, una sensación de paz y serenidad. Ideal para zonas comunes y de relajación.
- **Morado:** favorece la inspiración y ayuda a moderar la irritabilidad porque ralentiza la actividad cardíaca.
- **Marrón:** representa la tierra y la madera, y evoca sentimientos de solidez, durabilidad y estabilidad. También se asocia a personas fuertes, sólidas, con gran resistencia y paciencia.
- **Verde:** simboliza la naturaleza y el equilibrio. Muy útil para sentirse en paz y regenerarse durante una pausa. También es muy útil para reuniones de negocios, formación y actividades de laboratorio.
- **Rojo:** En una habitación totalmente roja nos ponemos nerviosos fácilmente porque nuestra mente asocia este color con el peligro. Sin embargo, si se introduce en pequeñas cantidades o en el mobiliario, estimula positivamente la acción. No es adecuado, por tanto, en la zona de operaciones, mientras que es perfecto para el comedor.
- **Naranja:** estimula la creatividad. Por tanto, es el color más adecuado contra los esfuerzos y el estrés en un área operativa.
- **Amarillo:** favorece la atención y el aprendizaje, e incluso reduce la somnolencia.

Una vez que entendemos cómo está estructurado el lugar de trabajo, podemos examinar el grado de colaboración en el lugar de trabajo, que también puede influir en el entorno laboral.

Esto significa que, al introducir cambios en el lugar de trabajo, las relaciones entre compañeros se verán afectadas de alguna manera. Si uno se siente cómodo, físicamente, en su oficina, será más fácil abrirse a los demás y desarrollar relaciones de calidad.

La colaboración en el lugar de trabajo es fuente de innovación, eficacia y satisfacción de los equipos. A continuación, es importante identificar cuáles son los beneficios y los retos de un entorno de trabajo colaborativo.

Un equipo colaborativo, por básico que sea su nivel, es aquel que consigue más trabajando juntos que lo que podrían conseguir sus miembros por separado.

### ➤ ¿Cómo se reconoce el clima laboral?

Tal y como se define en varios blogs en línea, que profundizan en temas de trabajo colaborativo: *"El clima laboral, también conocido como clima organizativo, se refiere al ambiente o entorno general de un lugar de trabajo. Abarca las actitudes, los valores de la empresa y los comportamientos de los empleados, así como el entorno físico y social del lugar de trabajo"*.



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Para trabajar estableciendo buenas relaciones con los compañeros, todo el mundo debe estar dispuesto a hacer preguntas, explorar puntos concretos y a veces incluso mostrar desacuerdo para que el trabajo siga adelante. Aunque comunicarse honesta o abiertamente no siempre es fácil ni agradable, ser un equipo colaborativo significa cocrear para encontrar mejores soluciones, escuchar los puntos de vista de los demás y trabajar todos juntos para alcanzar los objetivos.

Trabajar bien en equipo requiere también un entorno feliz y estimulante. Basar las relaciones de trabajo en el desconocimiento mutuo limita inevitablemente el rendimiento de todo el equipo y, en consecuencia, de la propia empresa. En primer lugar, hay que conocerse.

➤ *¿Y las personas que trabajan a distancia?*

Obviamente, el trabajo a distancia es mucho más complicado. Aunque el trabajo a distancia (o trabajo inteligente, como se le llama últimamente) parece ser un hábito reciente, debido al periodo Covid-19, ya se había generalizado en el mundo de las TI, incluso antes de la pandemia.

Ofrece grandes ventajas tanto para la empresa como para el trabajador, pero entre los inconvenientes está sin duda la falta de oportunidades para compartir momentos con los compañeros y formar parte real de todo el sistema de trabajo.

Claro que, de este modo, el proceso de conocerse será más lento, pero mediante las llamadas y las bromas por chat en línea la gente puede llegar a conocerse, en cualquier caso. Además, hay nuevas formas de team building digital que animan a la gente a reunirse frente a la pantalla, no para las habituales reuniones de empresa, sino para un momento de juego y distracción con otros colegas.

➤ *¿Has estado alguna vez en un grupo con gente que no se conoce muy bien?*

Sin duda es una experiencia incómoda, pero se puede recurrir a algunos pequeños juegos o a las llamadas actividades "para romper el hielo", con el fin de aumentar las conexiones o hacer que los recién llegados conozcan al grupo de trabajo y viceversa.

## **1.1.2. Grupos sociales: dinámica y funciones**

*2.1 Actividad: Conocerse...*

*...con colores y caramelos*

*Podemos utilizar los colores para rediseñar la pared de nuestro espacio de trabajo, como hemos dicho antes, pero también podemos aprovechar este tema para crear una actividad sencilla que nos permita socializar y conocer mejor nuestras historias personales, deseos y curiosidades.*

*Puedes utilizar los famosos caramelos M&M's o cualquier otra marca de caramelos que esté disponible en varios colores. La disponibilidad de los distintos colores es lo único importante a tener en cuenta para jugar a este juego.*





### 1.1.3. Prejuicios, estereotipos, discriminación

En el entorno laboral, la valorización de las personas -tanto mujeres como hombres- es necesaria para mejorar la calidad de ese lugar, para ofrecer nuevas oportunidades de desarrollo profesional, para promover relaciones internas más fuertes capaces de producir también valores reales.

Es esencial valorizar la diversidad de las personas junto con los conocimientos especializados como punto de partida para ofrecer a todos los trabajadores las mismas oportunidades de crecimiento personal y profesional y promover un entorno de trabajo que respete la dignidad de las personas.

Las principales críticas se refieren a la discriminación en el acceso al empleo, el acoso, el descenso de categoría, el bloqueo de la progresión profesional, la discriminación múltiple vinculada a la orientación sexual y las opiniones políticas.

Es bien sabido que las mujeres tienen más dificultades que los hombres para entrar en el mercado laboral, acceder a empleos de calidad y progresar en su carrera. Tienen unos ingresos inferiores por el mismo trabajo que sus colegas masculinos y siguen siendo consideradas las cuidadoras exclusivas, tanto de niños como de ancianos.

Hay una gran necesidad de cambiar los comportamientos, actitudes, normas y valores que definen e influyen en los roles masculino y femenino en la sociedad a través de la educación, para reducir esta brecha de género, que es uno de los retos más importantes de las políticas públicas.



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Pero los prejuicios son inevitables en cualquier sistema relacional y siguen funcionando, a menudo en silencio, incluso en sistemas organizativos en los que el número de mujeres supera al de hombres. Depende de que sean "inconscientes y automáticos". Podemos definirlos como "procesos mentales involuntarios que nos permiten procesar la información con rapidez y evitan que el cerebro se vea desbordado por la información". Los sesgos, por tanto, simplifican la forma en que percibimos e interpretamos el mundo que nos rodea, sin dedicarle demasiado tiempo ni recursos mentales.

Clasificar a las personas puede llevarnos a hacer suposiciones e incluso a alienar involuntariamente a colegas y compañeros de trabajo.

Existen cientos de sesgos cognitivos que pueden influir en nuestras evaluaciones y desencadenar procesos de discriminación que pueden convertirse en prácticas de acoso y estigmatización.

### He aquí algunos de los sesgos más frecuentes y extendidos:

**Sesgo de confirmación:** sacar conclusiones sobre una situación o una persona basándose en deseos o creencias previas en lugar de en elementos objetivos basados en hechos.

**Efecto de los cuernos:** ver negativamente a otra persona si nos hemos enterado de algo sobre ella que va en contra de nuestras creencias.

**Sesgo de belleza:** considerar a las personas que nos resultan más atractivas, más competentes en el trabajo. Hay áreas comunes del trabajo en las que el sesgo inconsciente puede hacer un daño significativo a tu rendimiento y hacer que tus compañeros se sientan excluidos o menospreciados.

### ¿Cómo podemos reducir el impacto de los prejuicios en nuestro comportamiento en el trabajo?

La respuesta es muy sencilla: identificando los prejuicios más comunes y reflexionando sobre posibles acciones que puedan reducir los comportamientos erróneos, impulsados por prejuicios, y las posibles discriminaciones.

1. si existe una tendencia a asignar las tareas más deseables a los miembros del equipo favorecidos y las menos deseables a los demás...

... podríamos asignar tareas siguiendo los puntos fuertes, los intereses y las áreas de desarrollo de los miembros del equipo.

... podríamos aleatorizar o rotar la asignación de tareas.

2. Si damos menos feedback (y menos detallado) a los miembros de grupos minoritarios o de los que se espera menos... si damos un feedback más crítico a las mujeres que a los hombres;

... podríamos **distribuir el feedback de forma equitativa**, considerando también una cuota de feedback a entregar a cada miembro del equipo, durante un periodo de tiempo determinado.

...Suelte **comentarios específicos y constructivos**, explicando lo que quiere decir **con fórmulas concretas**.

3. Si no somos capaces de imaginar cómo puede interpretar un mensaje un determinado grupo de personas...

...podríamos dedicar **tiempo a revisar las comunicaciones escritas**: unos minutos bastan para revisar un post en las redes sociales o releer nuestro correo electrónico, como si fuéramos el destinatario, antes de enviarlo.

...podríamos **pedir ayuda a un colega con ojo crítico**, o tal vez a alguien ajeno a nuestro equipo de

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

*proyecto, para dar una opinión sincera e imparcial a los demás* 2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

4. **si descuidamos o damos menos crédito a quienes no buscan abiertamente atención o son menos visibles en el lugar de trabajo...**

*...Siempre que sea posible, podríamos **invitar a los demás a expresar sus ideas directamente.***

*...podríamos **reconocer públicamente los logros de varios colegas.***

Y cuando se producen conflictos, aunque evitemos cualquier posible error, prejuicio y discriminación, todos debemos manejar la situación e intentar restablecer el equilibrio en el entorno laboral.

★ *Actividad: Cómo manejar los conflictos: La hoja de trabajo de la ira*

El conflicto se produce cuando dos o más personas están en desacuerdo y una de ellas -o peor aún, todas ellas- decide convertirlo en un problema.

Estos problemas surgen del hecho de que somos seres humanos y cada uno de nosotros tiene sus propias opiniones y un enfoque diferente de las situaciones a las que nos enfrentamos. No es sencillo convivir y lo más normal, por desgracia, es chocar.

Conviene que cada uno de nosotros gestione y resuelva los conflictos en el trabajo, cultivando relaciones sanas y empáticas entre compañeros, e intentando adoptar algunas reglas sencillas:

- 1. Aprender a escuchar;**
- 2. Saber ser imparcial;**
- 3. Mediar para resolver conflictos;**
- 4. Ser siempre amable.**

*Dentro de tu grupo puedes utilizar una "Hoja de trabajo sobre la ira" para debatir algunos episodios recientes de ira, con el fin de encontrar soluciones buenas y pacíficas a problemas reales.*

*La hoja de trabajo sobre la ira contiene algunas preguntas específicas para darse cuenta de cómo afectó el conflicto pasado a las personas implicadas y cómo habrían actuado en su lugar otras personas que escuchaban a la persona que hablaba.*

- *¿Qué ha pasado para que me enfade?*
- *¿Qué sentimientos experimenté?*
- *¿Cómo he respondido al conflicto?*
- *¿Qué puedo hacer diferente la próxima vez?*

*Cada uno rellena su hoja de trabajo, luego lee el contenido a los demás y éstos le dan su versión sobre lo que habrían hecho de otra manera.*

★ *Actividad: El cambio de zapatos*

*Imprime cuatro fotos diferentes de zapatos. Escribe una situación diferente debajo de cada una, por ejemplo:*

- *"mi colega me ofendió"*
- *"alguien me empujó"*
- *"alguien me dio un pastel"*
- *"mi colega me pidió que saliéramos esta noche"*
- *"alguien se burló de m e"*

A continuación, pida a los participantes que se coloquen frente a cada foto de zapatos y digan cómo reaccionarían si estuvieran en esa posición.



### The changing shoes

#### 1.1.4. Altruismo y comportamiento prosocial frente a agresión y comportamiento antisocial

##### ➤ *Fomento de la empatía y escucha activa*

La base de una comunicación eficaz es la empatía, la capacidad de comprender los estados de ánimo de los demás. ¿Cómo se consigue? Escuchando. "Escuchar" no significa simplemente "oír". Es el primer paso hacia una relación auténtica y de calidad.

Los expertos hablan de "Escucha Activa" o "Escucha Empática" como sinónimos. Se refieren así a un estado mental activo, de curiosidad, hacia el otro, con voluntad de aprender algo nuevo, y ausencia de prejuicios y condicionamientos externos.

Cuando estamos distraídos y pensando en otra cosa mientras alguien nos habla, estamos "escuchando pasivamente".

La escucha activa requiere despejar la mente de pensamientos y preocupaciones, sumergirse en la historia de la otra persona y no tener prisa por hablar. También es importante mostrar a la otra persona que estás escuchando activamente. Está claro que se pueden hacer preguntas, siempre que se formulen sin prejuicios.

La escucha activa es una habilidad que hay que entrenar, por lo que resulta útil practicarla para mejorar la conexión con otras personas. Hay personas predispuestas por naturaleza a la escucha activa, mientras que otras pueden seguir cursos de coaching, por ejemplo, que ayudan a desarrollar esta habilidad.

De todos modos, también es posible ejercitar nuestra capacidad de escucha realizando sencillos ejercicios en grupo como la actividad "Dibuja una casa".

★ *Actividad: "dibuja mi casa"*

*El grupo de personas que participa en la actividad de formación se divide en parejas.*

*Cada persona se sienta en una silla y da la espalda a su compañero de la pareja. Uno de ellos describe al otro cómo sería su casa ideal, dando detalles sobre la estructura, las personas que viven en ella, el entorno, etc. El otro, mientras escucha, dibuja en un cuaderno la casa descrita. Se repite el ejercicio con cada uno de los dos miembros de la pareja.*

*La actividad de escuchar y escribir dura unos 10 minutos en total. Al final de la misma, cada persona describe a todo el grupo cuáles fueron sus sentimientos tras ver el dibujo (por ejemplo, si refleja sus pensamientos o si se sintió no escuchado atentamente).*





Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

### ➤ **Comunicarse con los demás**

La base de un buen equipo de trabajo es siempre una buena comunicación. Comunicarse con los compañeros puede ser difícil, independientemente de la función que se desempeñe o del sector al que se pertenezca: no basta con poner a las personas en la misma habitación para considerarlas un equipo.

La confianza y el sentimiento de pertenencia son los dos ingredientes esenciales para una comunicación eficaz que debe alimentarse creando oportunidades de debate.

Por tanto, el secreto no está en evitarse, sino en buscarse. Si faltan estos dos ingredientes, se puede perder tiempo y energía.

Las llamadas "habilidades blandas" son cada vez más importantes en el lugar de trabajo y, entre ellas, "la capacidad de comunicarse con los demás" es quizá la más importante.

Hablar y comunicarse con la gente incluye el contacto visual, una posición corporal y un lenguaje adecuados, y el acto de hacer preguntas, resumir y no interrumpir. Son habilidades esenciales para empezar a comunicarse correctamente en el lugar de trabajo.

### ➤ **Burn out en las relaciones interpersonales**

Puede que a veces la gente pida ayuda, ¡y no pasa nada!

#### ★ *Actividad: Kit de emergencia*

*Duración: 20 minutos*

*Un kit de alivio es una colección de objetos físicos, recordatorios o actividades que te ayudan a mantener la calma y aliviar algunos síntomas de estrés y preocupaciones. Es pequeño y personal, listo para usar cuando te sientas muy estresado. Intenta incluir en él algunos objetos comunes fáciles de encontrar por casa, o en algunas tiendas de tu ciudad, ¡o incluso en tu oficina!*

*Ahora, piensa en ello y haz tu propio botiquín de emergencia, con cartulinas, rotuladores y recortes de periódico. En cartulinas, recorta figuras y letras útiles para identificar los 5 artículos que formarán parte de tu botiquín. Comparte tu elección con los demás y describe tus razones.*

#### ★ *Actividad: rueda de autoconversación*

*positiva Duración: 30 minutos*

*La autoconversación positiva puede ayudar a reducir el estrés y aumentar la confianza y la resiliencia.*

*Si las personas se sienten mal consigo mismas, con su tarea y su papel, la rueda de la autoconversación positiva puede ser de gran ayuda para salir de una espiral de malos sentimientos y tristeza. Utiliza la rueda de la autoconversación positiva para pensar en los momentos en los que te sentiste más fuerte, capaz, satisfecho y en lo que conseguiste. La clave está en centrar tu mente en lo positivo, para salir de la espiral de pensamientos negativos.*

*Al compartir sus experiencias, los participantes se darán cuenta rápidamente de lo hábiles que eran en determinados contextos y situaciones.*

### Positive self-talk wheel





Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

### ➤ *Lidiar con el estrés, el tiempo y los plazos*

**El estrés** puede definirse como algo que no funciona como debería en nuestro organismo, cuerpo y mente, y esto depende de una sobrecarga de estímulos y presiones ambientales. Es el resultado de un desequilibrio mental y físico.

El estímulo positivo o negativo provoca una respuesta de estrés (señal de alarma) que conduce a una adaptación al entorno en el que uno se encuentra. Una forma de volver a entrar en la "zona de confort".

El elemento/agente que provoca el estrés se denomina "Estresor". Los entornos laborales pueden ser fácilmente un "estresor" debido a las tareas aburridas, la falta de crecimiento profesional, los plazos, la necesidad de tratar con compañeros, la superposición de múltiples actividades y también viajar mucho.

"El **tiempo** es oro". Sobre todo después de la pandemia, la gente prefiere dedicarse más tiempo a sí misma, a sus necesidades y aficiones. El cuidado de uno mismo es muy importante, sobre todo para la generación más joven.

A la hora de elegir entre más dinero y más tiempo libre, la gente tiende a preferir el tiempo libre por la posibilidad de estar con su familia y seres queridos, disfrutar de momentos de relax y descanso.

A pesar de ser esenciales para llevar a cabo las actividades laborales, **los plazos** arruinan la vida de los trabajadores y a menudo les colocan en situaciones de gran estrés.

En cualquier caso, los plazos son importantes para garantizar la finalización de la actividad laboral y establecer expectativas al respecto.

Por eso es importante poner por escrito nuestros plazos, organizar el trabajo, sobre todo si se espera la participación de otras personas.

Razonar sobre los plazos nos ayudará a colaborar con los demás para lograr un objetivo compartido.

#### ★ *Actividad: la matriz Eisenhower*

*Dwight D. Eisenhower, 34º presidente de los Estados Unidos y general de cinco estrellas durante la Segunda Guerra Mundial, dijo una vez: "Tengo dos tipos de problemas: los urgentes y los importantes. Los urgentes no son importantes y los importantes nunca son urgentes".*

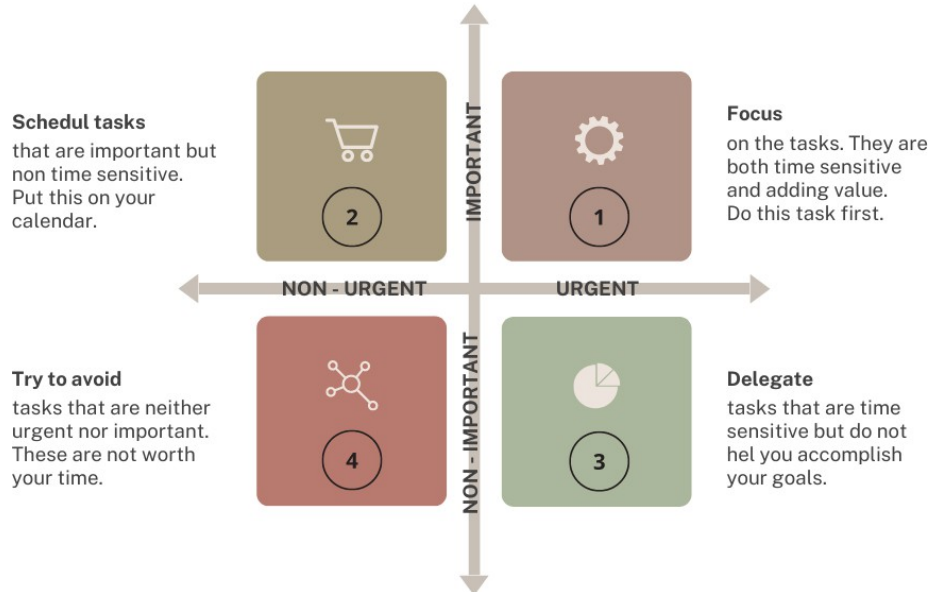
*Las "actividades urgentes" requieren atención inmediata, mientras que las "actividades importantes" pueden no requerir atención inmediata, pero son necesarias para alcanzar sus objetivos a largo plazo.*

*Una larga lista de tareas por hacer puede parecer estresante, pero la matriz de Eisenhower está pensada para analizarlas una a una y colocarlas en cuadrantes específicos. En cuanto la gente vea sus tareas colocadas en las categorías designadas, podrá planificarlas y llevar a cabo las más importantes.*

*Duración: 15-20 minutos para el trabajo personal y luego 20 minutos para compartir*

*La matriz de Eisenhower es una excelente forma de decidir qué tarea priorizar. Es una herramienta de gestión de tareas que ayuda a las personas a organizar y priorizar las tareas en función de su urgencia e importancia. Tras explicar el funcionamiento de la matriz, cada miembro del grupo trabaja en ella pensando en las actividades realizadas en el último mes de trabajo. Tras rellenar la matriz, todo el grupo reflexiona sobre el trabajo realizado.*

## The Eisenhower Matrix





Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

## 1.2. Psicología Industrial

### TEMAS Y ACTIVIDADES

#### 1.2.1. La cultura de la organización

*Una organización es una asociación de personas que interactúan entre sí y utilizan recursos de diversa índole para alcanzar determinadas metas u objetivos.*

La cultura organizativa es el conjunto de valores, personas, estructuras, procesos, costumbres y normas que se desarrollan en una empresa y organización determinadas y se transmiten a todas las partes interesadas dentro y fuera de la organización. Cuando hablamos de organizaciones, no sólo nos referimos a las macroorganizaciones, sino también a las microorganizaciones. Se trata, por tanto, de una disciplina multidisciplinar que tiene en cuenta diversas influencias, pero también factores relacionados con la cultura, el entorno y el escenario sociocultural en el que se encuentra la organización.

Toda organización tiene unos componentes básicos o esenciales, como un grupo de personas que interactúan entre sí, un conjunto de tareas o actividades para alcanzar un objetivo, unos recursos y materiales, unas metas y unos objetivos.

A todo ello hay que añadir "reglas o convenciones" que definen la relación de las personas y su papel en la organización.

Por ello, desde el punto de vista organizativo, es fundamental diseñar la organización, los objetivos a alcanzar y las acciones sobre la base de la cultura corporativa. Tener claro el patrimonio y los valores en los que se basa la organización facilitará alinear los intereses de la organización y de sus miembros, aumentando la eficiencia y la eficacia a lo largo del tiempo.

Compartir valores, creencias y significados define la cultura de una organización.

Los sistemas de comunicación interna y externa han construido una nueva cultura organizativa que consolida -entre las personas internas- la identidad de la organización, pero permite transmitir también al exterior la imagen organizativa.

#### ➤ **Compartir misión, visión y valores**

A pesar de todo, es crucial que las organizaciones definan claramente dos conceptos importantes: Misión y Visión.

Una **visión** es una idea bien definida del estado futuro deseado tanto de la empresa como del mundo. Una visión sólida puede inspirar a los empleados y a las partes interesadas, motivándoles para trabajar más y centrar sus esfuerzos en actividades específicas. También proporciona una base clara para las recompensas y la orientación dentro del contexto organizativo. La estrategia puede cumplir una función similar: si hay claridad sobre lo que la empresa hará y no hará, es más probable que se recompense un esfuerzo bien asignado y, por lo tanto, es más probable que ese esfuerzo se comprometa. La misión difiere de la visión en que indica las acciones que hay que poner en marcha en el presente para lograr lo establecido por la visión.

## 1.2.2. Cómo crear organizaciones cooperativas sanas

### ➤ **Análisis del entorno organizativo actual**

La cooperación en el marco de la cultura organizativa empresarial significa todos aquellos comportamientos encaminados a promover el bienestar y los objetivos de los demás. En este contexto, la cooperación y la iniciativa resultan fundamentales. La iniciativa conduce a un mejor rendimiento tanto del individuo como de la unidad organizativa, contribuyendo a la creación de valores conjuntos y compartidos. Hoy más que nunca necesitamos la cooperación, que nos permite considerar y gestionar las interdependencias. Internamente, la cooperación es importante para la empresa a fin de evitar una competencia interna excesiva entre las unidades organizativas y fomentar el intercambio de conocimientos.

### ➤ **Fomentar la participación a través del pensamiento positivo**

#### ★ *Actividad: El poder de las flores*

*El grupo dibuja una flor. A continuación, los participantes discuten abiertamente las cosas que les hacen positivamente únicos (no cualidades físicas). Tras el debate, dibujan un pétalo en la flor, etiquetado con sus cualidades únicas. Después, también pueden añadir la cualidad positiva que todos comparten como grupo.*

*Esta actividad nos permite encontrar los rasgos únicos de cada participante.*





Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

## ➤ **Motivar mediante la retroalimentación**

Las empresas desempeñan la función de coordinar las acciones de grupos de personas y motivarlas para que lleven a cabo las operaciones necesarias. Los problemas que plantea la motivación se derivan de la posibilidad de que los intereses personales lleven a acciones que no se correspondan con las necesidades de la empresa. Desde un punto de vista organizativo, es necesario modelar la empresa para lograr una alineación de los intereses de la organización y los de sus miembros, aumentando así la eficacia de sus elecciones. La motivación no es sólo una cuestión de incentivos económicos, por muy importantes que éstos sean. Lograr esta motivación puede ser especialmente importante cuando no es fácil aplicar un sistema de remuneración directamente vinculado o no al rendimiento. Los empleados tienden a invertir más energía en actividades en las que creen que pueden marcar la diferencia y en las que los resultados que generan son más evidentes. Por eso es importante potenciar el trabajo de los empleados dedicando tiempo a la retroalimentación y las sugerencias. Si se expresa y motiva correctamente, el feedback es un momento en el que el trabajador ve valorado su trabajo y, al mismo tiempo, una oportunidad de aprendizaje y mejora.

### ★ *Actividad: El método sandwich*

*La llamada técnica del "sándwich" es una de las mejores maneras de no resultar ofensivo ni herir a nadie en caso de respuesta negativa. El método del sándwich sigue una secuencia precisa, como la de preparar un sándwich de verdad:*

*PAN - RELLENO - PAN se convierte en POSITIVO - NEGATIVO - POSITIVO.*

*Según este esquema, el "relleno" se convierte en la retroalimentación negativa.*

*El grupo trabaja dividiéndose en parejas. Cada participante recibe una tarjeta en la que está escrita una actividad que el otro hizo incorrectamente. Cada participante formula comentarios utilizando el patrón del bocadillo para informar al otro de lo que está mal, prestando atención a la forma.*

*Las reglas son sencillas:*

- 1. EMPIEZA SIEMPRE CON CONTENIDO POSITIVO*
- 2. DAR LA RESPUESTA NEGATIVA*
- 3. TERMINAR CON BUENA NOTA*

*Este último mensaje es quizá el más importante de la reunión para que las cosas cambien.*



### ➤ Estimular la capacidad de trabajo en equipo

En general, las competencias técnicas (también denominadas *competencias duras*) son las necesarias para desempeñar una determinada actividad o profesión; competencias técnicas teóricas básicas que se adquieren en la educación y/o la formación profesional, mientras que su profundización operativa se produce a través de la experiencia práctica en el lugar de trabajo.

Las "competencias blandas", por su parte, representan los conocimientos, habilidades y cualidades personales que caracterizan la forma de ser de cada persona en el estudio, en el trabajo y en la vida cotidiana.

Precisamente por eso se denominan "blandas", porque no se refieren a áreas técnicas o conocimientos específicos de una materia de estudio, sino que ponen en tela de juicio todos aquellos aspectos de la personalidad y los conocimientos que todo el mundo utiliza a diario en diferentes contextos.

Todas estas capacidades son igualmente importantes, ya que cada una de ellas puede contribuir a generar actitudes positivas y aumentar así las posibilidades de trabajar lo mejor posible en un entorno satisfactorio y lleno de retos.

Una de las competencias interpersonales más solicitadas es la "resolución de problemas".

★ *Actividad: Resolver un problema en una servilleta*

*Cómo se juega: divide al equipo en grupos de dos a cuatro personas y presénteles una serie de problemas que puedan resolverse de varias maneras. Deben estar relacionados con el trabajo y pueden ser reales o no. Cada grupo recibe un bolígrafo y una servilleta para dibujar o escribir su solución, después de discutir el problema en grupo. A continuación, las soluciones se presentarán al resto del equipo. Esta actividad estimula al equipo a trabajar juntos, comunicarse para resolver problemas de forma*

*creativa y encontrar una solución común.*

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

**2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357**

# 2.CHAPTER

## Competencia digital





## CAPÍTULO 2 - Competencia digital

### 2.1. Negociación y mediación

*Finalidad y objetivo:* Este módulo tiene como objetivo proporcionar a los alumnos una mejor comprensión de la competencia digital y la base para utilizarla en los programas de formación

#### 2.1.1. Definición de conflict

Un conflicto es básicamente una lucha entre dos partes que perciben objetivos incompatibles. El conflicto interpersonal es un hecho de la vida y puede surgir en cualquier entorno, desde las organizaciones hasta las relaciones personales. Por eso, aprender a resolverlos con eficacia es importante para todos.

Las personas con buenas aptitudes para la resolución de conflictos suelen ayudar a las organizaciones y grupos a trabajar con mayor eficacia. Las principales razones para que se produzcan conflictos son:

- Problemas de comunicación
- Búsqueda de potencia
- Insatisfacción con el estilo de liderazgo
- Liderazgo débil
- Falta de apertura a otras opciones
- Cambios en la estructura organizativa
- Desconfianza

El conflicto incluye:

- lo que existe dentro de nosotros cuando no vivimos de acuerdo con nuestros valores;
- cuando sentimos que nuestros valores y perspectivas se ven amenazados;
- procesos de cambio social;
- relaciones interpersonales;
- diferentes posiciones en grupos que intentan trabajar juntos;
- Incapacidad de llegar a un punto de entendimiento entre dos partes que debaten un asunto;
- grupos o individuos que pretenden imponer sus puntos de vista a otro u otros.

Otras razones por las que también se crean conflictos:

- Cambios en la forma de hacer las cosas
- Nociones fundamentales de los sistemas de valores
- Defensores muy elocuentes en ambos bandos
- Incapacidad de llegar a un entendimiento o consenso
- Rumores perjudiciales
- Amenazas de venganza
- Elecciones al Consejo o a comités
- Falta de comunicación
- Necesidad de poder y control
- Falta de sentido de la misión
- Cultura de supervivencia



- Luchas entre familias y clanes
- Pastores frustrados (querían ser pastores, pero no pueden)
- Otros (se preguntará al grupo por otros motivos)

### 2.1.2. Clasificación de los conflictos en el ámbito empresarial

---

Existen diferentes clasificaciones de los tipos de conflicto en la

empresa. Por ámbito

- Relacionales: las que no afectan a la estructura organizativa, las relaciones jerárquicas de la empresa, la distribución de recursos o el reparto de responsabilidades entre el personal.
- Estratégicas: tienen un impacto a nivel estratégico, obligando a la empresa a modificar su estructura, jerarquía, recursos o distribución de competencias.

Según las partes implicadas

- Intrapersonales: son los conflictos que un individuo tiene consigo mismo y que son consecuencia de incoherencias o insatisfacciones.
- Interpersonales: las que surgen entre dos o más personas.
- Intragrupo: las que se originan dentro de un equipo de trabajo o departamento de la empresa.
- Intergrupales: se producen entre distintas áreas o departamentos.
- Organizativos: estos conflictos se producen entre individuos, grupos de trabajo o departamentos debido a situaciones relacionadas con el rendimiento laboral o a tensiones derivadas de los diferentes intereses de las unidades organizativas y/o la dirección.

En función del contenido

- Relaciones entre personas: están causadas por emociones fuertes, percepciones falsas o estereotipos, comunicación interpersonal deficiente o falsa y comportamientos negativos repetitivos, que generalmente conducen a controversias irreales, innecesarias o falsas.
- Informativos: se producen por falta de información, de comunicación o por opiniones divergentes sobre lo que es importante.
- Basados en intereses: emanan de una competición entre necesidades percibidas como incompatibles entre varios individuos o grupos, ya sea sobre elementos sustantivos (dinero, recursos físicos, tiempo, confianza, respeto, etc.) o procedimentales (la forma en que debe resolverse un asunto).
- Estructurales: se generan por la estructura jerárquica de las relaciones laborales, dando lugar a conflictos de roles, desigualdad de poder, acceso desigual a los recursos, limitaciones geográficas o mala gestión del tiempo.
- Valores: cuando los desacuerdos se deben a sistemas de creencias incompatibles en los que uno trata de imponerse al otro.



### Valor positivo del conflicto:

El conflicto debe verse como un reto, como un proceso en el que se alcanzan nuevas posiciones para lograr necesidades y objetivos.

Nos permite hacer las cosas de otra manera en el futuro y superar nuestras relaciones personales con los demás, siempre que se vea desde un punto de vista constructivo como resultado de la gran diversidad de perspectivas.

### ¿Cuál es nuestra responsabilidad?

Es responsabilidad de todos, y por supuesto de los líderes, asegurarse de que si surgen conflictos, no sólo no perjudiquen a la organización, sino que sirvan para mejorar la eficacia del grupo.

Algunos indicadores de conflicto en las cooperativas

- Lenguaje corporal
- Desacuerdo sistemático, independientemente de la cuestión de que se trate
- Conservar información importante
- Sorpresas repentinas
- Declaraciones públicas contundentes
- airear los desacuerdos a través de los medios de comunicación, bar....
- Conflictos en los sistemas de valores
- Anhelos de poder
- Aumento de la falta de respeto
- Oposición abierta
- Falta de objetivos claros
- Falta de debate sobre los avances respecto a los objetivos

### **2.1.3. Las fases/pasos de la resolución de problemas**

---

Para empezar, hablemos de las 12 habilidades necesarias para la resolución de conflictos.

#### **Habilidad 1: La perspectiva de ganar/ganar - Oponentes o socios**

- Centrarse en las necesidades
- Reconocer y aceptar las diferencias individuales
- Apertura para adaptar nuestra postura y actitudes a la luz de la información compartida.
- Atacar el problema, no a la persona

Utilizando esta habilidad, ambas partes ganan y, por tanto, ambas se comprometen con la solución.

#### **Habilidad 2: Respuesta creativa - Problemas o retos**

- Convertir los problemas en posibilidades
- Dificultades: ¿problemas o retos?
- Perfección frente a descubrimiento
  - La búsqueda de la perfección trae ganadores y perdedores

- El proceso de descubrimiento invita a ganadores y aprendices

20211-TR01-KA220-ADU-000029357



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas agrícolas  
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

### **Habilidad 3: Empatía. Escucha activa**

- Empatía: conexión y apertura entre las personas
- La escucha activa es un elemento indispensable en la comunicación eficaz y se refiere a la capacidad de escuchar atentamente no sólo lo que la persona expresa directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se dice, prestando atención también a la comunicación no verbal.

### **Habilidad 4: Asertividad**

- Aplique estrategias para atacar el problema, no a la persona.

### **Habilidad 5: Poder cooperativo. Responder a la resistencia de los demás**

- Eliminar el "poder sobre" para construir el "poder con" los demás

### **Habilidad 6: Gestión de las emociones**

- En primer lugar, gestionar las propias emociones para poder gestionar positivamente las emociones de las partes de manera que el conflicto se resuelva de forma satisfactoria para la organización y para las partes.

### **Habilidad 7: Voluntad de resolver - Proyección y sombra**

La primera pregunta que hay que responder con sinceridad es si realmente queremos resolver el conflicto o no.

### **Destreza 8: Esbozo de un conflicto**

- Definir objetivamente las situaciones necesarias para enmarcar las necesidades y preocupaciones comunes.

### **Competencia 9: Desarrollo de opciones**

- Diseñar juntos soluciones creativas sin querer imponer la propia ¿Cuáles son las opciones posibles?

### **Competencia 10:**

#### **Negociación**

### **Competencia 11:**

#### **Mediación**

- Ayudar a las partes en conflicto a avanzar hacia soluciones

### **Capacidad 12: Ampliar perspectivas**

- Evaluar el problema en su contexto más amplio
- Respetar y valorar las diferencias



#### 2.1.4. Definición de negociación y sus componentes

---

- La negociación puede definirse como la relación que establecen dos o más personas en relación con un asunto determinado con el fin de acercar posturas y alcanzar un acuerdo beneficioso para todas ellas.
- La negociación se inicia cuando existen diferencias en las posiciones mantenidas por las partes. Si estas posiciones fueran iguales, no habría necesidad de negociar. La negociación trata de eliminar estas diferencias, normalmente acercando gradualmente las posiciones hasta llegar a un punto mutuamente aceptable.

##### **Principios básicos de la negociación:**

- Ser duro con el problema y blando con la persona
- Centrarse en las necesidades, no en las posiciones
- Hacer hincapié en los puntos en común
- Sea creativo con las opciones
- Establecer acuerdos claros

##### **Proceso de negociación**

- La preparación
- El debate
- Los signos
- Las propuestas
- El intercambio
- Cierre y acuerdo

#### 2.1.5. Técnicas y estrategias de negociación - Resolución de conflictos

---

##### **10 Técnicas de negociación:**

1. Sea cortés, respetuoso y educado.
2. Hable como si fuera a llegar a un acuerdo.
3. Empieza por haber calculado tu Punto Más Favorable y tu Punto Más Desfavorable.
4. Comience a operar algo por encima de su Punto Más Favorable.
5. Evalúe cuántas alternativas de negociación tiene.
6. No te pongas en contra de la otra parte.
7. Ceda
8. La información es poder
9. No te levantes de la silla a menos que sea una estrategia, mantén la calma.
10. Todo se puede negociar.



Co-funded by  
the European Union

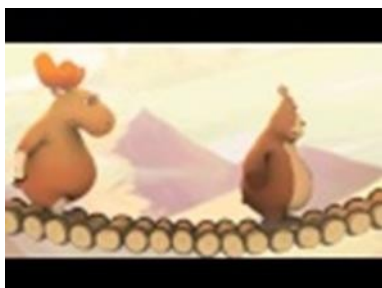
Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

### Estrategias para afrontar los conflictos:

- Separar a las personas del conflicto. Separa la relación de las personas de la sustancia afrontando directamente el problema.
- Céntrese en los intereses más que en las posiciones:
  - Intereses: Es la esencia del conflicto (deseos, preocupaciones, emociones, etc.). Es lo que quieren las partes. Responde a la pregunta: ¿por qué lo dices?
  - Posiciones: Constituye las exigencias, demandas, reivindicaciones. Responde a la pregunta ¿qué dice?
- Idear soluciones beneficiosas para todos, lo que implica ampliar las opciones en lugar de buscar una única respuesta.
- Utilice criterios objetivos.

Gestión de conflictos:



<https://youtu.be/eT7lt4ESSLo>

### 2.1.6. El procedimiento de negociación

El proceso de negociación comprende las siguientes fases:

- La preparación
- El debate
- Los signos
- Las propuestas
- El intercambio
- Cierre y acuerdo



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

A la hora de afrontar una negociación, las personas implicadas en la misma deben reunir las siguientes características para que el proceso tenga éxito:

- Le gusta negociar
- Entusiasta
- Gran comunicador
- Persuasivo
- Muy observador
- Sociable
- Respetuoso
- Honesto
- Profesional
- Meticuloso
- Sano y salvo
- Ágil y resolutivo
- Paciente
- Creativo

### **2.1.7. Definición de mediación y modelos. Conceptualización; características; Principios de la mediación.**

#### ¿QUÉ ES LA MEDIACIÓN?

La mediación es un sistema alternativo de resolución de conflictos. Alternativo porque es extrajudicial o diferente de las vías legales o convencionales de resolución de conflictos.

La mediación es un intento de trabajar con el otro y no contra el otro, en busca de una forma pacífica y equitativa de abordar los conflictos, en un entorno de crecimiento, aceptación, aprendizaje y respeto mutuo. Es un proceso voluntario, flexible y participativo de resolución pacífica de conflictos, en el que dos partes enfrentadas se dirigen voluntariamente a un tercero imparcial, el mediador, para llegar a un acuerdo satisfactorio.

Este método promueve la búsqueda de soluciones que satisfagan las necesidades de las partes en conflicto. Puede utilizarse como forma de resolver un conflicto desde el principio, o como complemento de la negociación, o incluso cuando ésta se atasca.

La diferencia fundamental entre negociación y mediación es que en la negociación las partes en conflicto trabajan para llegar a un acuerdo, mientras que en la mediación, las partes implicadas recurren a la ayuda de una tercera persona, el mediador, que les ayuda a comprender sus diferencias y alcanzar un acuerdo mutuamente satisfactorio.



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

## CUALIDADES DEL MEDIADOR

- Imparcial y objetivo
- Creativo
- Empático
- Paciente
- Con capacidad de escucha
- Tolerante
- Comprometidos con el proceso
- Observador
- Prudente
- Capaz de no implicarse
- Analítica y síntesis
- Asertivo
- Discreto
- Firme

## CARACTERÍSTICAS DE LA MEDIACIÓN

El objetivo de la mediación va mucho más allá del acuerdo. En realidad, se trata de facilitar una nueva relación entre las partes en conflicto basada en el respeto y la confianza, y de corregir las percepciones e informaciones falsas o malinterpretadas que se puedan tener sobre el conflicto y/o entre las partes implicadas. En definitiva, se trata de crear un marco que facilite la comunicación entre las partes y la transformación o resolución del conflicto para que las situaciones conflictivas se conviertan en oportunidades de aprendizaje.

El mediador no es quien decide cuál es la solución. Solo ayuda a las partes implicadas a trabajar juntas para llegar a su propio acuerdo.

Por tanto, la mediación implica:

- Participación voluntaria
- Discusiones cara a cara entre las partes en conflicto
- Un mediador imparcial sin poder de decisión para ayudar a los implicados a entender el punto de vista del otro y llegar a un acuerdo.
- Igualdad de oportunidades para que todos los participantes hablen y expliquen su punto de vista.
- Toda la información pertinente compartida
- Un acuerdo compartido entre las partes



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

## EL PROCESO DE MEDIACIÓN

Aunque cada proceso de mediación es diferente, podemos decir que hay que seguir los siguientes pasos\_.

- Preparación del proceso y establecimiento de las normas que lo van a regir, como las referidas al entorno, comunicación, tiempo dedicado a cada sesión, etc. Una de las normas ha de ser necesariamente la confidencialidad y su alcance ha de estar expresamente acordado.
- Reconstruir y comprender el conflicto recopilando información de ambas partes (situación, percepciones, objetivos, expectativas...).
- Generar un clima de confianza en el proceso
- Explorar el problema real, ayudando a las partes a poner sobre la mesa las cuestiones realmente importantes del conflicto.
- Apoyar el diálogo entre las partes, reconociendo los sentimientos y respetando los silencios.

Insistimos una vez más en la necesidad de tener capacidad de escucha y análisis, de identificar lo realmente importante y no perderse en los detalles, y de mantener la imparcialidad para ayudar a las partes a identificar el verdadero problema, facilitar la comprensión de la postura de la otra parte y llegar a un punto de acuerdo mutuamente beneficioso.

### **2.1.8. Modelos de mediación**

En la mayoría de los casos, el mediador utilizará una mezcla de cada modelo, y podrá aplicar uno u otro en función de cómo se ajusten a las necesidades del proceso de mediación y del entorno.

#### a) Modelo Circular-Narrativo

El modelo Circular-Narrativo de Sara Cobb, que toma el nombre de su principal representante, se basa en la premisa de que el origen del conflicto no es único, sino que se retroalimenta, y suele hacerlo la comunicación entre las partes en conflicto, además de otros factores. Se hace hincapié en la comunicación verbal y no verbal entre las personas en conflicto.

Durante el proceso de mediación, las partes deben cambiar su forma de comunicarse, lo que les permitirá adoptar nuevas posturas y comprender las posiciones de la otra parte. De este modo, se pueden encontrar situaciones e historias alternativas y llegar a acuerdos.

Podemos destacar dos aspectos relevantes dentro del modelo Circular-Narrativo:

- La comunicación debe ser circular y fluir a lo largo de todo el proceso por parte de todos los implicados.
- Causalidad: también circular, ya que afirma que no existe una causa única que desencadene el conflicto.

El mediador debe utilizar técnicas como la construcción de historias alternativas y el reencuadre para desarrollar correctamente el proceso.

Por tanto, este modelo de mediación se centra en la relación entre las partes y los acuerdos a los que puedan llegar.



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

### a) Modelo lineal de Harvard

El modelo lineal o modelo de Harvard puede clasificarse como modelo de negociación más que como modelo de mediación. Recibe su nombre de la famosa Harvard Business School, y entre sus principales representantes se encuentran Fisher y Ury, que en 1981, en su libro "Get Yes. El arte de negociar sin ceder" propusieron una nueva forma de abordar un proceso de negociación, partiendo de la premisa de que el conflicto está causado por un único motivo: el desacuerdo entre las partes, dejando de lado las relaciones existentes entre ellas.

Este modelo hace hincapié en cuatro aspectos presentes en el proceso:

- **Personas:** Este modelo diferencia entre una persona y un problema. Considera que, si tenemos en cuenta las relaciones entre las personas, estas podrían afectar a la resolución del problema.
- **Intereses:** estos autores sostienen que el proceso de negociación o mediación debe centrarse en los intereses de las partes, más que en las posiciones, ya que cada parte intentará cambiar la posición de la otra.
- **Opciones:** debe generarse un abanico de alternativas para que las partes puedan elegir.
- **Los criterios de elección:** deben establecerse criterios objetivos para elegir una solución que satisfaga a las partes y sea independiente de sus necesidades e intereses.

El modelo lineal de Harvard sería apropiado en los litigios empresariales, pero desaconsejado en los litigios relativos a problemas entre particulares, dado que dista mucho de ocuparse de las relaciones entre las partes.

### b) Modelo transformador.

Promovido por Bush y Folger, este modelo de mediación se centra en la transformación de la relación entre las partes, siendo el acuerdo una cuestión secundaria. Pretende capacitar a las partes para que se apropien del conflicto y de su responsabilidad individual en el mismo. Se centra en la mejora de las relaciones humanas, dejando en un segundo plano la consecución de acuerdos, siendo el conflicto una oportunidad de crecimiento y mejora de las relaciones entre las partes. Destacan, por tanto, dos aspectos:

- **Empoderamiento,** entendido como la capacidad de las personas para hacer frente a las dificultades.
- **Reconocimiento:** cada parte debe asumir su responsabilidad dentro del conflicto, y ser capaz de comprender la situación de la otra parte, lo que permite un cambio de perspectiva.

Siguiendo este modelo de mediación, el éxito en el proceso se alcanzará cuando las partes sean capaces de comprender a la otra parte a través de la empatía, ponerse en el lugar del otro siendo capaces de ver el conflicto desde la perspectiva del otro, y cuando la percepción mutua de las partes cambie hacia una visión más positiva.

### a) Mediación estratégica de Calcaterra

En la descripción de los diferentes modelos de mediación, debemos referirnos a la Mediación Estratégica, presentada por Rubén A. Calcaterra como un modelo que, si bien tiene elementos de los tres modelos anteriores, no es ninguno de ellos. Uno de los elementos esenciales que diferencia a este modelo de los anteriores es que en la mediación estratégica, el mediador se reserva el derecho de "enumerar, clasificar, fijar posición y analizar" desde el principio y, por tanto, tiene funciones que otros modelos no le permiten, como proponer alternativas. L

Por lo tanto, es interesante observar que diferentes modelos pueden ser apropiados en diferentes

contextos o en diferentes tipos de conflicto.

Capacitación de las mujeres en las cooperativas agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357



## 2.1.9. Resolución de conflictos en las cooperativas

La resolución de conflictos es el conjunto de conocimientos y habilidades para comprender e intervenir en la resolución pacífica y no violenta de conflictos. Es una disciplina que contiene muchas otras cosas, desde las matemáticas y la física teórica hasta la biología humana.

Pasos a seguir en caso de conflicto:

- Definir el conflicto de forma objetiva, sin valoraciones, juicios ni quejas, y de manera constructiva y no defensiva.
- Analizar las causas, comprendiendo los intereses de las personas implicadas (sin olvidar el aspecto emocional).
- Definir los objetivos que se quieren alcanzar, es decir, saber qué se quiere conseguir, estableciendo un orden de prioridades.
- Identificar todas las opciones de solución
- Consulta a las personas implicadas para que propongan sus propias soluciones.
- Tratar las ideas de los demás con respeto
- Evite evaluar las distintas opciones hasta disponer de un número suficiente de propuestas alternativas.
- Evalúe todas las opciones para obtener la solución.
- Ser honesto
- Escucha activa
- Estar abierto a nuevas opciones y cambios
- Evalúe todas las opciones y analice los resultados que implican para cada parte.
- Decidir la solución más adecuada y viable
- Aplicar y evaluar la decisión tomada

### Actividad: Filtrar la información pertinente

<u>Material:</u> Tantos ordenadores con acceso a Internet como jugadores/equipos	<u>Equipos:</u> opcional	<u>Duración:</u> 10-30 minutos por episodio (3 episodios en total)
<p><b>Breve descripción:</b> Quandary es un juego online gratuito que promueve el pensamiento y el razonamiento éticos a través de una historia de tres episodios que sigue el desarrollo de una colonia espacial futurista en un nuevo planeta.</p> <p>Como capitán de la colonia, los jugadores tienen la última palabra en los polifacéticos problemas que plantean los residentes. Una vez que se les presenta un problema, primero deben separar los hechos de las opiniones y evaluar los argumentos de las partes interesadas sobre las soluciones disponibles.</p>		



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

### Recomendación metodológica para la aplicación y evaluación:

Al trabajar en cada escenario, los jugadores mejoran su pensamiento crítico, su comprensión de las perspectivas de los demás y su capacidad para tomar decisiones.

Los jugadores reciben más puntos a medida que descubren más información relevante, al tiempo que evitan saltos ilógicos en los argumentos.

### Documentación :

<https://quandarygame.org/>

### Referencias

- Unidad 2: Desempeño de las funciones de los consejeros y directivos. Proyecto ToTCOOP+I, Erasmus +. UE. AGACA y otros socios
- Las habilidades que necesitas: Guía de habilidades interpersonales. Parte 3. Resolución de conflictos y mediación <https://www.skillsyouneed.com/docs/conflict-resolution-mediation-PV.pdf>
- Mediación, características, modelos, proceso, técnicas o herramientas del mediador y límites a la mediación. María Isabel Viana Orta.

<https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/39775/La%20Mediaci%C3%B3n,%20caracter%C3%ADsticas,%20modelos,%20proceso,%20t%C3%A9cnicas%20o%20herramientas%20de%20la%20persona%20mediadora%20y%20l%C3%ADmites%20a%20la%20mediaci%C3%B3n.pdf?sequence=1>

- Modelos de Mediación: Circular-Narrativo, Harvard y Transformativo. Equipo técnico del Centro Hera. <https://www.centrohera.es/modelos-mediacion/>
- Tipos de conflictos: 5 tipos de conflictos laborales en una empresa. Julián Mesa <https://grupo-pya.com/conoce-los-tipos-de-conflictos-laborales-y-adelantate-a-ellos/#:~:text=Interpersonal%3A%3A%20companies%20that%20arise%20or%20departments%20of%20the%20company>

## 2.2. Comunicación eficaz Técnicas

### 2.2.1. La importancia de la comunicación

"Comunicar es compartir conocimientos".

Etimológicamente, la palabra comunicación procede del latín comunicatio, y significa compartir con. La comunicación, en este sentido, es la acción de compartir con otros lo que pensamos, creemos o sentimos, y también, por tanto, de transmitir o difundir información o mensajes para conocimiento de los demás.

Por lo tanto, la comunicación (o compartir con) es el corazón de cualquier empresa u organización y el instrumento que utilizan las organizaciones para relacionarse con todas sus partes interesadas y con la sociedad en general.

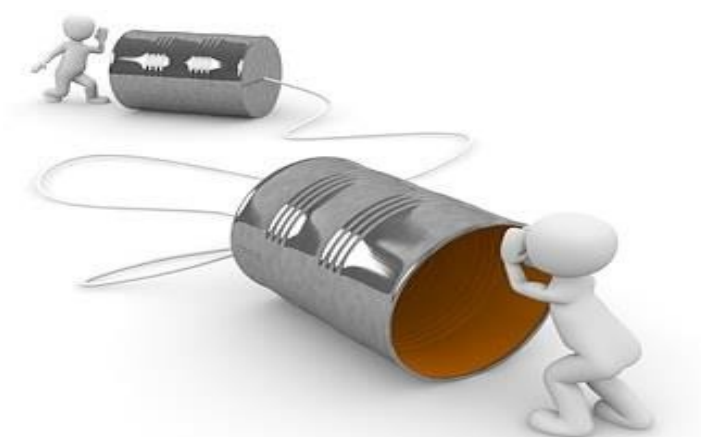
El objetivo de la comunicación, por tanto, es transmitir información a una persona o grupo de personas, y que esa información sea comprendida.

Una buena comunicación favorece el entendimiento, es un factor de motivación y una fuente inagotable de energía. Todo se puede comunicar. Pero, como podemos comprobar a diario, no es tarea fácil transmitir ideas con precisión de una mente a otra, ya que un mismo mensaje puede ser interpretado de forma diferente por cada persona, en función de sus circunstancias, sus valores y principios, sus creencias y sus experiencias vitales.

Los fenómenos de intercambio de información, que tienen lugar en dos etapas, se denominan generalmente proceso de comunicación:

1. Comprender y transmitir una idea
2. Elige los diferentes signos que pueden expresarlo

Pero la comunicación no es sólo un intercambio de información, sino también de significados, impresiones y actitudes.





Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

## 2.2.2. La comunicación en las empresas / organizaciones. Interna y externa

**La comunicación es una de las actividades humanas más importantes.**

La capacidad de comunicación de los seres humanos es lo que nos diferencia en gran medida de otras especies. Las organizaciones empresariales no son ajenas a esta necesidad, ya que la comunicación es una de las claves fundamentales para la consecución de los resultados empresariales, en la capacidad para obtener una buena imagen y reputación entre los demás y para lograr la unificación de los esfuerzos de los diferentes niveles y miembros que forman parte de la organización en pos de la consecución de los objetivos propuestos.

La comunicación empresarial o corporativa es la comunicación que emana de una empresa u otro tipo de organización, y que se dirige a sus diferentes públicos objetivos, que pueden ser internos (empleados, socios...) o externos (clientes, proveedores, medios de comunicación, instituciones públicas, colectivos...).

Por tanto, la comunicación empresarial sirve de vínculo entre una organización y el entorno en el que opera, a través de las relaciones públicas y la difusión de noticias, la planificación de eventos, la publicidad... para crear una buena imagen y una excelente reputación. Se trata de gestionar las percepciones, la difusión eficaz y oportuna de la información, una imagen corporativa positiva y una relación adecuada con todas las partes interesadas.

Hoy en día, el fácil acceso a la información y la inmediatez de su propagación hacen que la gestión de la reputación sea especialmente relevante para cualquier empresa y, en este caso, para las cooperativas y organizaciones de la economía social.

Una comunicación empresarial eficaz debe promover:

- Una sólida cultura empresarial
- Una identidad corporativa coherente
- Una sólida filosofía empresarial
- Adecuado profesional prensa relaciones con la prensa, incluyendo rápida y fiable gestión de la comunicación en situaciones de crisis.
- Uso sofisticado de las herramientas de comunicación teniendo en cuenta su impacto global y la velocidad a la que se difunde la información.

Claves sobre cómo las organizaciones deben desarrollar una comunicación empresarial eficaz basada en los siguientes objetivos:

- Identificar y comprender los distintos elementos del proceso de comunicación.
- Identificar las herramientas a nuestra disposición.
- Uso del lenguaje.
- Diseñar un plan.



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

En función de la fuente (emisor) y los destinatarios (receptores) de la información, la comunicación puede ser:

- ◆ Comunicación **interna**. Emisor y receptor se encuentran dentro de la misma organización. Son todas aquellas comunicaciones propias de la organización, diseñadas y desarrolladas por y para la empresa, en el caso de las cooperativas, los trabajadores y los socios, con el objetivo de crear y mantener buenas relaciones entre sus miembros y desarrollar la actividad social y empresarial de la empresa. Esto se consigue mediante la utilización de diferentes medios de comunicación que les mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo a la consecución de los objetivos empresariales.
- ◆ Comunicación **externa**. Los destinatarios se encuentran fuera de la organización. Son todas aquellas comunicaciones que la empresa lanza al exterior, a su entorno y a los grupos de interés con el objetivo de mejorar las relaciones con ellos, mantener-aumentar el volumen de ventas y mejorar la imagen de la cooperativa.

### 2.2.3. Elementos de comunicación

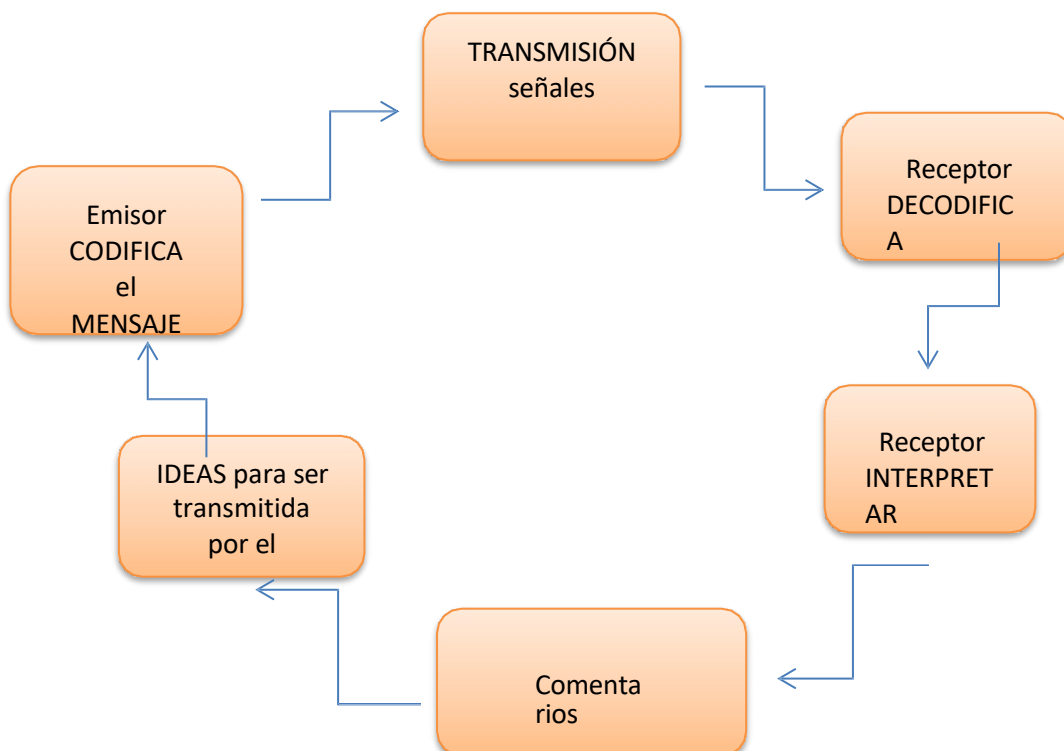
El esquema básico y tradicional de la comunicación en general identifica los siguientes elementos que forman parte del proceso:



- I. **Emisor.** En el caso que nos ocupa, consideramos a la cooperativa como entidad y a las personas que la representan como emisor. Es la parte responsable de iniciar y gestionar el proceso, definir los destinatarios, decidir el contenido del mensaje y el canal o canales que se utilizarán para el proceso.
- II. **Receptor.** Es la persona que recibe la comunicación. La organización debe identificar individualmente a todos y cada uno de los diferentes colectivos o personas a los que se dirigen sus mensajes, para poder adaptar el contenido de los mismos y seleccionar los canales más adecuados para que el contenido del mensaje llegue a los destinatarios, de acuerdo con lo que se pretende transmitir.
- III. **Mensaje.** Es lo que se transmite a los distintos destinatarios. El emisor (la cooperativa) elaborará el mensaje teniendo en cuenta el contenido y la forma más adecuada a los objetivos perseguidos con respecto al destinatario previsto.
- IV. **Código.** Es el sistema de signos que utiliza el emisor para codificar el mensaje. Es el lenguaje en el que ambas partes, emisor y receptor, se relacionan. Para que la comunicación sea posible, ambas partes deben utilizar el mismo código o, en caso de utilizar dos códigos diferentes, asegurarse de que se entienden.
- V. **Canal.** Es el elemento físico a través del cual el emisor transmite la información y que el receptor capta a través de los sentidos corporales. Un canal es tanto el medio natural (aire, luz...) como el medio técnico utilizado (impresión, telegrafía, radio, teléfono, televisión, redes sociales...) que se percibe a través de los sentidos del receptor (oído, vista...). La cooperativa seleccionará, de entre todos los canales de que disponga, el que
- VI. **Contexto.** Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean al acto o acontecimiento comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su contexto adecuado.

La comunicación es un proceso en sí mismo, es una actividad consciente de intercambio de información entre dos o más personas, con el objetivo de transmitir o recibir un significado. Los pasos básicos de este proceso son:

- La intención de comunicar
- La composición del mensaje
- La codificación del mensaje
- Transmisión de señales
- Recepción de la señal
- Descifrar el mensaje
- La interpretación del mensaje por la persona que lo recibe.
- *Comentarios*





chantaje emocional, etc...), muestra una ira rayana en la intolerancia sobre las propias opiniones y desprecia las de otras personas.



Este estilo puede identificarse por los siguientes comportamientos:

- ◆ Su expresión verbal es imponente, utiliza un tono de voz alto e interrumpe a los demás.
- ◆ Su lenguaje no verbal se caracteriza por mirar fijamente a sus interlocutores, gestualmente amenazador, con una postura adelantada.
- ◆ Genera tensión y disfruta con ella, no respeta los derechos de los demás, es más, con tal de conseguir sus objetivos es capaz de pasar por encima de los demás sin más argumento que la mera descalificación y/o humillación de quienes se le oponen, y siente frustración y rabia si no se sale con la suya. Elige por los demás.

III. Estilo **ASERTIVO**. Es el estilo más eficaz, es directo, claro y repetitivo. Valora y tiene en cuenta tanto las opiniones de los demás como las propias. Defiende los propios puntos de vista y opiniones sin tratar de imponerlos a los demás, asumiendo la diversidad de puntos de vista y que para llegar a un acuerdo todas las partes deben trabajar por una solución que satisfaga a todos. Si los dos estilos anteriores viven del conflicto, éste busca el acuerdo.

Este estilo puede identificarse por los siguientes comportamientos:

- ◆ Su expresión verbal es directa y firme, su tono de voz moderado y respeta el turno de los demás.
- ◆ Su lenguaje no verbal se caracteriza por un contacto visual directo con sus interlocutores, gestos firmes y una actitud relajada.
- ◆ Defiende tus derechos y respeta los derechos de los demás.

## 2.2.5. La comunicación como elemento estratégico en las cooperativas

**TODO COMUNICA EN UNA ORGANIZACIÓN.** Las herramientas de comunicación específicas generan una imagen, pero son sólo una parte de la comunicación global de la organización. Todas las acciones y actuaciones que se llevan a cabo en la cooperativa tienen un impacto en términos de comunicación, con resultados que pueden ser o no satisfactorios para la cooperativa.

Pero no sólo eso, las personas que forman organización también se comunican. En representar a la cooperativa con su imagen, estilo, modales, expresiones y son dando a a dimensión de la que representan. Por lo tanto, las personas representar deben ser conscientes de que con sus palabras no sólo se representan sino también la organización en nombre de están actuando y, por tanto, todas las personas ella.



parte de la personas que personal comportamiento, organización que acciones y a sí mismos, que que que parte de

Los socios y trabajadores de la cooperativa son también elementos muy importantes en el proceso de construcción de la imagen de la cooperativa. Su aspecto, su profesionalidad, seriedad y compromiso, su honestidad en las relaciones con los distintos interlocutores (clientes, proveedores, administraciones públicas, etc.) dan una imagen de la organización para la que trabajan y a la que representan.

Por otro lado, los elementos físicos de las organizaciones también comunican y generan imágenes, como, por ejemplo, las instalaciones, en cuanto a diseño, disposición, orden, limpieza...

En definitiva, **TODO** comunica en una organización y es responsabilidad de sus líderes gestionar la imagen que quieren dar, tanto externa como internamente.

Por ello, la comunicación empresarial es la herramienta utilizada para gestionar adecuadamente la imagen empresarial y reducir la distancia entre la imagen percibida por los diferentes públicos objetivos y la imagen deseada que la organización desearía tener, siendo un activo intangible de la empresa.





Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

¿Qué podemos ganar con la gestión de la comunicación en las cooperativas? Desde una perspectiva interna, facilita la dirección y gestión de la cooperativa, creando un entorno adecuado que potencia el buen funcionamiento de la cooperativa.

Desde una perspectiva externa, ayuda a construir la imagen que la entidad desea tener entre sus diferentes grupos de interés y la sociedad en general, además de ser una herramienta fundamental en la comercialización de sus productos en el mercado.

Uno de los objetivos clave de la comunicación empresarial es reducir el nivel de incertidumbre, tanto interna como externa. Por eso es importante ser muy claro:

- Los objetivos de la comunicación
- Ideas clave que hay que comunicar

En las cooperativas, casi todo es fruto de la voluntad de todas las personas que la componen: los socios. No podemos pedir voluntad si no hay comunicación entre las personas.

En las cooperativas agroalimentarias, el poder, el poder con mayúsculas, reside en el socio, que casi siempre es usuario de la cooperativa en la actividad de su explotación, de su actividad profesional. Además, en ocasiones, los socios son también proveedores y clientes de la propia cooperativa. El hecho de que socios, clientes y proveedores de la cooperativa formen parte de la misma persona/holding obliga a la cooperativa a realizar una constante e importante labor de comunicación.

Por lo tanto, la comunicación interna en las cooperativas tiende a apoyarse en diferentes elementos clave para ser útil, eficaz y ágil:

- Una buena comunicación interna necesita mucha información específica, bien evaluada y referida a los aspectos clave de la empresa cooperativa agroalimentaria. La información en las cooperativas debe basarse en la situación técnica y económica de los socios de la cooperativa.
- En este sentido, la denominada gestión técnico-económica de las explotaciones de los socios representa y aglutina un conjunto de información clave para el diseño de los procesos de mejora continua y, en consecuencia, para la estrategia de comunicación, de forma que se eviten los elementos negativamente repetidos de las explotaciones con resultados a la cola y se potencien las mejoras positivas de las explotaciones con resultados punteros.
- Para ello, cada vez se utilizan más programas informáticos que ayudan a la correcta gestión técnica y económica de la explotación. Sin embargo, también se están empezando a utilizar programas informáticos de CRM que proporcionan toda la información relativa a un socio y facilitan una respuesta rápida y precisa en cooperativas con numerosos socios y diferentes departamentos operativos, hasta el punto de disponer de información social actualizada en el CRM.

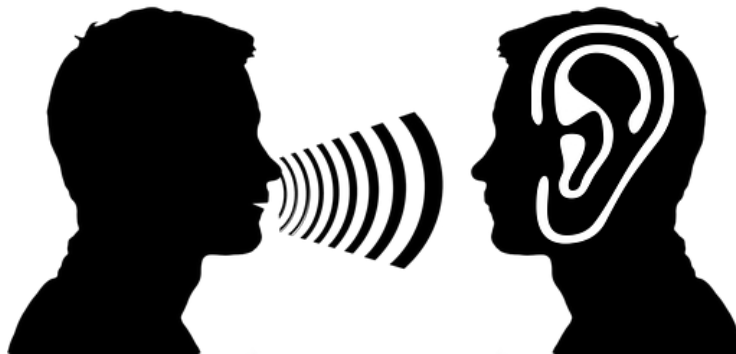
Sin embargo, las cooperativas ya han empezado a incorporar los nuevos canales digitales a su estrategia de comunicación interna: boletines, facebook, twitter, whatsapp...



Hay algunos obstáculos que nos impiden escuchar con eficacia y debemos ser conscientes de ellos para superarlos:

- Dividir la atención. Intentar hacer varias cosas a la vez nos pone en una posición inadecuada para escuchar de verdad.
- Centrar la atención en nosotros mismos, lo que compromete nuestra capacidad para escuchar a la otra parte y, en realidad, estamos más preocupados por preparar nuestras respuestas.
- Fingir que escuchamos, cuando en realidad no lo hacemos.
- Restar importancia a lo que dice la otra persona porque tenemos creencias diferentes o porque vemos la situación de forma distinta.
- Interrumpe el altavoz.
- Emitir juicios sobre lo que expresa la otra persona y querer imponer nuestras ideas.
- Rechazar y no validar lo que siente el otro.
- Descalificar dando nuestra opinión.

-Contar nuestra propia historia en lugar de escuchar la suya, lo que pone el foco en nosotros en lugar de en la persona que intenta hablarnos.





Entonces, ¿qué hacer para escuchar de verdad?

- En primer lugar, estar predispuesto a escuchar y querer escuchar de verdad.
- Utilice un lenguaje no agresivo y no defensivo.
- Mantener el contacto visual con la persona o personas con las que hablamos.
- Conocer e interpretar el lenguaje verbal y corporal de las personas.
- Dé señales de que está escuchando a la otra persona con expresiones como "ajá...". "ah..." "claro...", asentir con la cabeza y expresiones corporales adecuadas y coherentes (si no estamos escuchando de verdad, la otra persona percibirá la incoherencia entre nuestra apariencia y lo que estamos transmitiendo con nuestro lenguaje no verbal).
- Mostrar empatía, es decir, la capacidad de comprender a la otra persona, de "ponerse en su lugar" ("entiendo lo que sientes", "me doy cuenta de eso").
- Valida lo que siente la persona, muéstrale que aceptas lo que dice aunque no estés de acuerdo. Os entendéis y no se juzga. Si es necesario, puedes mostrar tu desacuerdo como tu propia opinión. Decirle a una persona que no debería sentir lo que siente, o que "eso no es nada", implica reproche y rechazo.
- Parafrasear, es decir, resumir lo que ha dicho la persona. Si algo nos llama la atención, podemos subrayar las palabras que más nos han llamado la atención. Es una forma de dirigir la conversación, porque el interlocutor ampliará lo que subrayamos. Esto demuestra que está escuchando y entendiendo lo que se dice ("entonces, lo que pasó fue que..." "quieres decir que...").
- Pida que le aclaren lo que no haya entendido.
- Proponer síntesis parciales que ayuden a centrar el tema y la conversación.
- Respete los silencios que se producen de forma natural en la conversación. Sé paciente y respeta el tiempo de la otra persona.

### *B. Empatía*

La empatía (del griego ἐμπαθής, "conmovido") es la capacidad de percibir, compartir y comprender (en un contexto común) lo que otro puede sentir. También se describe como un sentimiento de participación afectiva cuando uno es consciente de que los demás pueden ver y pensar de forma diferente. En definitiva, es saber ponerse en el lugar del otro, tener un sentimiento de participación afectiva en la realidad que afecta a otra persona, saber "leer" al otro.

La empatía se refiere a la capacidad de un individuo, tanto cognitiva como emocional o afectiva, de ponerse en la situación emocional de otra persona. Se trata de una noción muy diferente de las utilizadas anteriormente, como su predecesora "simpatía".

La empatía suele dividirse en dos componentes principales:

- **Empatía afectiva**, también llamada **empatía emocional**, que es la capacidad de responder con sentimientos apropiados a los estados mentales del otro. Se supone que nuestra capacidad de empatía emocional se basa en el contagio emocional, la afectación por el estado o excitación emocional del otro.
- **Empatía cognitiva**, que es la capacidad de comprender el punto de vista o el estado de ánimo de otra persona.



**Para llegar a ser empático, es necesario ser comprensivo saber compartir ser flexible saber escuchar para captar la comunicación no verbal, saber leer los gestos, el tono de voz y los estados emocionales de la otra persona; y ser respetuoso con los sentimientos, creencias y comportamientos de los demás.**

#### *A. Validación emocional*

La validación emocional es el proceso de aprender, comprender y expresar la aceptación de la experiencia emocional de otra persona. La validación emocional es un proceso de aprendizaje, comprensión y expresión de aceptación de la experiencia emocional de otra persona o de uno mismo (autovalidación emocional). Lo contrario de la validación emocional es la "invalidación emocional", que se refiere al rechazo, la ignorancia o el juicio de la experiencia emocional de otra persona.

La validación emocional mejora las relaciones interpersonales, ya que la otra persona se siente comprendida y reconocida, y fomenta una mayor verbalización de lo que piensa y siente, conduce a una mayor confianza entre ambas partes y sienta las bases para construir una buena relación y una buena comunicación.



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas agrícolas  
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Aprender a validar correctamente las emociones puede requerir práctica. Validar una emoción consiste en hacer explícita la emoción que creemos que tiene la persona (por ejemplo, ¿esto te hace sentir...?) e implica que la otra persona se sienta comprendida, valorada y aceptada.

He aquí algunas sugerencias para mejorar la validación emocional:

- Estar presente, ser consciente, es el primer paso hacia la validación emocional.
- Escuchar y reflexionar: la reflexión objetiva consiste en hacer un resumen objetivo de lo que ha dicho la otra persona, prestando atención a sus reacciones y emociones, para comprenderla más profundamente contemplando las situaciones desde distintas perspectivas.
- Comprender las reacciones de los demás: A menudo nos dejamos llevar por la intensidad de nuestras emociones y no nos paramos a pensar en la causa de las reacciones de los demás. Es esencial comprender lo que la otra persona puede estar sintiendo o pensando. Aunque no podamos leer la mente, podemos intentar averiguar qué ha llevado a la otra persona a actuar de esa manera.
- Comprender la situación: Es importante conocer la cultura y el contexto de la otra persona. Por lo tanto, leer las emociones implica que, con unos pocos elementos, se puede formular una hipótesis sobre su reacción emocional. Esta hipótesis debe comunicarse a la otra persona para que nos diga si estamos en lo cierto.
- Normalizar las emociones: Entender las reacciones emocionales como normales ayuda a todos.
- Tener la mente abierta a la experiencia emocional de la otra persona. La aceptación y la apertura de mente a la experiencia emocional de la otra persona favorecen cualquier relación interpersonal. Sea cual sea la emoción que sienta la otra persona, es su emoción y debe ser respetada. Es importante dar cabida a todas las emociones, ya que todas tienen un significado.

### C. Lenguaje no verbal

Como ya hemos visto, lo que más dice de nosotros no son nuestras palabras, ni nuestras intenciones. Son los distintos tipos de lenguaje no verbal los que contienen más información.

El lenguaje no verbal comprende varios aspectos:

- Movimiento corporal, posturas y expresiones faciales.
- Timbre, intensidad, tono y estilo de voz.
- Entonación, ritmo y acentuación de las palabras.
- Vocalizaciones más allá de las palabras, como gemidos y suspiros.
- Lenguaje relacionado con el tacto.
- Uso y percepción del espacio físico.
- Uso del tiempo.
- Uso y movimiento de objetos como bolígrafos, papeles, teléfonos móviles.



En el lenguaje escrito, el lenguaje no verbal se refleja a través de otras características, como el estilo de escritura, la distancia entre palabras, el tamaño de las letras, el uso de mayúsculas, símbolos, emoticonos...

Los mensajes que envía nuestra comunicación no verbal son mucho más sinceros y de ahí la importancia de saber lo que dice nuestro cuerpo y el de los demás, sobre todo en los negocios. Los grandes líderes entienden cómo se comportan las personas de éxito y prestan especial atención a su propio lenguaje no verbal y al de las personas con las que interactúan.

#### *A. Lenguaje verbal*

Comprende signos orales y palabras habladas o escritas, mediante la representación gráfica de signos.

El lenguaje oral adopta muchas formas. Gritar, llorar o reír puede expresar diferentes estados de ánimo y es una de las formas más primitivas de comunicación. La forma más evolucionada de comunicación oral es el lenguaje articulado, los sonidos estructurados que dan lugar a las sílabas, palabras y frases con las que nos comunicamos con los demás.

Las formas de comunicación escrita son también muy variadas y numerosas (ideogramas, xeroglíficos, alfabetos...) Desde la primitiva escritura ideográfica y xeroglífica hasta las más modernas fonética silábica y alfabética, ha habido una importante evolución. Para interpretar correctamente los mensajes escritos, es necesario conocer el código, que debe ser común al emisor y al receptor del mensaje, para que exista comunicación.

#### *B. Respetar*

El respeto es la consideración y valoración de alguien o algo, que se reconoce como importante o valioso. Es también uno de los valores fundamentales que el ser humano debe tener siempre presente cuando interactúa con otras personas y con su entorno.



En este sentido, podemos hablar de ASERTIVIDAD, que consiste en expresar las opiniones con claridad y respeto a los demás, sin ser agresivo ni pasivo. Hablar con asertividad no transforma el mensaje en verdad, pero sí lo transforma en tu verdad.

Al mismo tiempo, es muy importante hablar de hechos objetivos, no de valoraciones personales, y desde la primera persona "yo", no desde la otra persona "tú", ya que esto ayuda a expresar nuestras opiniones sin hacer que la otra persona se sienta atacada o a la defensiva.

#### *D. Persuasión*

Se puede decir que la persuasión es la capacidad de describir eficazmente las ventajas de una idea o un producto generando consenso. En otras palabras, significa ser convincente. Es el arte de conseguir que los demás vean las cosas a tu manera.

Esta habilidad es realmente importante en el mundo de los negocios. He aquí algunas de las claves:

1. En primer lugar, crea consenso sobre los pequeños detalles.
2. El poder da confianza
3. Ser auténtico



4. Búsqueda de puntos de contacto
5. Tener en cuenta los tiempos de otra persona
6. Mencionar puntos de vista opuestos
7. Elegir el medio de comunicación más adecuado, en función del público destinatario y del mensaje que se quiera transmitir.

#### *E. Credibilidad*

Es la cualidad de ser creíble, que puede o merece ser creído. El término procede del latín *credibilis*.

La credibilidad no está vinculada a la veracidad del mensaje, sino a los componentes objetivos y subjetivos que hacen que otras personas lo crean o no. Para ser creíble, la persona o la información debe merecer la confianza de los demás.

El grado de conocimiento puede percibirse subjetivamente, pero también incluye características objetivas relacionadas con indicadores indirectos del conocimiento experto (por ejemplo, acreditaciones académicas o profesionales, prestigio, trayectoria) o del rigor del mensaje (calidad de la información, exhaustividad, referencias...).

La credibilidad va de la mano de la verdad, por lo que una persona o fuente tendrá un mayor grado de credibilidad si no se ha visto envuelta en episodios en los que haya sido expuesta o sospechosa de mentir. A medida que surgen sospechas sobre su honestidad, la credibilidad disminuye gradualmente. Además, la credibilidad también puede perderse por una acumulación de errores o incoherencias en la difusión de información, opiniones e interpretaciones.



# **3.CHAPTER**

## **Entender las cooperativas**





Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

## **CAPÍTULO 3. Entender las cooperativas**

### **3.1. Economía básica de una cooperativa agrícola**

Visto desde fuera, no hay mucha diferencia entre una cooperativa y una empresa comercial. La principal diferencia radica en la forma en que funciona una cooperativa. Una cooperativa es creada por las personas a las que sirve y está controlada directamente por ellas.

Las primeras empresas cooperativas estadounidenses, las mutuas de seguros contra incendios, sólo intentaban hacer frente a los gastos después de que se produjera un incendio. A cada miembro se le cobraba la parte que le correspondía de las pérdidas reales por incendio. Los miembros de las primeras mutualidades de regantes compartían el coste de los servicios de riego de la misma manera: después de que llegaran las facturas.

Las cooperativas de servicios siguen operando en gran medida de esta manera, por ejemplo, las compañías telefónicas mutuas, las asociaciones de electrificación rural, las asociaciones de salud y entierro y las plantas de servicio de cámaras frigoríficas. Pero ahora, en lugar de cobrar a sus socios al final de un periodo, suelen estimar los costes y cobrar por adelantado. De este modo se obtienen fondos corrientes para mantener la organización y hacer frente a los gastos a medida que se producen. Si el importe de las cuotas supera los costes, las cuotas del año siguiente se reducen o el exceso se reembolsa a los socios proporcionalmente. Así pues, estas asociaciones funcionan sin ánimo de lucro.

Las primeras cooperativas de este país intentaron calcular los costes por adelantado y fijar sus precios de venta al público de modo que cubrieran el coste de la mercancía y los gastos corrientes. Pero resultaba difícil determinar de antemano los costes de comercialización. Poco a poco, estas tiendas adoptaron el método de Rochdale: vender mercancías a los precios vigentes y devolver los ahorros a los socios en proporción a la clientela.

### **3.2. Comercialización Pools**

Muchas cooperativas de comercialización funcionan mediante "pooling". El socio entrega su producto a la asociación, que lo agrupa con productos de grado y calidad similares entregados por otros socios. Tras realizar los procesos necesarios, la cooperativa vende los productos al mejor precio posible y devuelve a los socios su parte de los ingresos totales, menos los gastos de comercialización.



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Los productos de los miembros pueden ponerse en común durante periodos cortos. En el caso de una asociación de cremería, de comercialización de huevos o de frutas, el periodo puede ser de un mes. En el caso de los cultivos que pueden almacenarse, puede ser de un año. Si el período de puesta en común es largo y el producto puede financiarse mediante préstamos sobre productos básicos, los pagos parciales suelen efectuarse por adelantado. Todo esto está previsto en los contratos de comercialización entre el miembro y la asociación.

Las asociaciones cooperativas de comisiones ganaderas cobran por sus servicios en el entendimiento de que la diferencia entre las comisiones cobradas y el coste real de la prestación del servicio se devolverá a los miembros en proporción al importe de las comisiones que hayan pagado. Este método también es utilizado por muchas asociaciones regionales de cereales. Las cooperativas de subastas de aves de corral, engranajes y frutas y hortalizas también funcionan de forma muy parecida, al igual que las asociaciones de negociación de leche o remolacha azucarera.

Es esta característica del coste del servicio -proporcionar a los socios el servicio necesario y cobrarles sólo por el servicio recibido- lo que diferencia a las cooperativas de otras empresas. Queda claro, por tanto, que un "reembolso por patrocinio" no es una devolución de beneficios en el sentido ordinario de la palabra. No es más que un ajuste de las tarifas del servicio para que el precio pagado sea el coste real del servicio. En el caso de una cooperativa de consumidores o de compra, el reembolso por mecenazgo puede considerarse como la devolución de un exceso de pago por el servicio, ya que el margen bruto obtenido suele ser superior al coste real del servicio al final del período de actividad. En el caso de una asociación de comercialización, el pago de un reembolso por patrocinio corrige un pago insuficiente, ya que la asociación puede obtener más por el producto después de deducir los costes adecuados de lo que pagó al miembro.

### **3.3. Las cooperativas en acción**

Supongamos que un grupo desea comercializar trigo de forma cooperativa. Para ello, crean una asociación cooperativa local. Por supuesto, deben adquirir un ascensor y contratar a un gerente.

Cuando un socio desea vender su grano, lo lleva al elevador, donde le pagan en efectivo el precio "vigente" del trigo en su comunidad. A continuación, la cooperativa intenta vender el grano -quizá a un molino harinero- a un precio algo más alto. Al tratarse de una empresa cooperativa, el elevador devuelve

al agricultor su parte de los ingresos obtenidos de la venta, o puede ser el elevador su parte de propiedad en el elevador. En cualquier caso, su rendimiento no se mide por el número de acciones que posea en la cooperativa, sino por la proporción de grano que haya vendido a través de ella.



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Si hubiera una forma de pagar a los miembros en el momento de la entrega exactamente lo que el elevador puede vender el trigo, menos los costes, no habría necesidad de pagos de reembolso por patrocinio. Pero esto no puede hacerse, ya que el elevador local debe reunir el trigo y venderlo en lotes al por mayor durante un período en el que el precio de mercado sube y baja.

En el caso de un elevador comercial, cualquier diferencia entre el precio pagado al agricultor cuando entrega el trigo y el precio que el elevador obtiene por la venta del trigo es *ganancia* o *pérdida*. Los propietarios del elevador se lo llevan en proporción a su propiedad. Este método de reintegro de los ingresos netos es la principal diferencia entre un elevador comercial y uno cooperativo.

Supongamos ahora que el elevador cooperativo local vende su trigo a un elevador cooperativo terminal que es en parte propiedad del elevador local como miembro de una federación. Si se produce un ahorro en la terminal, éste revierte a los elevadores locales miembros en forma de reembolsos de patrocinio pagados por la terminal a los locales. De este modo, tanto el ahorro de la terminal como el de las operaciones locales de comercialización revierten tarde o temprano en los miembros individuales de las asociaciones locales.

Veamos ahora el funcionamiento de una central lechera cooperativa para ver cómo se lleva a cabo la puesta en común. En este caso, los ganaderos entregan su grasa butírica a la fábrica de nata en forma de leche o nata. El producto entregado por los clientes se pone en común y cada cliente recibe su contribución al fondo común, en función de la cantidad y de la calidad de su leche o de su nata. El período de cada agrupación puede fijarse mensual o quincenalmente, o por cualquier otro período definido.

A medida que la fábrica de nata elabora la mantequilla, ésta se vende en función de las cotizaciones vigentes, ya sea a través de una agencia de ventas federada, como Land O' Lakes Creameries de Minneapolis, o de otros puntos de venta. Al final de cada período de agrupación, los ingresos netos de la cooperativa procedentes de las ventas realizadas durante el período se reparten entre sus miembros. La parte que recibe cada miembro se calcula en función de la cantidad y la dualidad del producto que aportó a la agrupación. El pago que recibe, por tanto, es proporcional a su patrocinio, pero no es un reembolso, ya que no se produjo ningún pago previo.

Este método de comercialización, que otorga a una asociación derechos sobre el suministro de sus miembros, es muy utilizado por las cooperativas de comercialización que manipulan frutas y verduras, huevos y aves de corral, y productos similares.

He aquí cómo funciona una cooperativa de compra típica. Tomemos como ejemplo una asociación petrolera local a través de la cual varios agricultores obtienen gasolina y aceite para sus tractores, camiones y automóviles. Por lo general, la asociación suministra gasolina y aceite a sus miembros por

camión y cobra precios competitivos. Al final del año, la diferencia entre el importe pagado por los agricultores (precio al por menor) y el importe pagado por la asociación (precio al por mayor), una vez deducidos los gastos, se devuelve a los agricultores en concepto de reembolso por patrocinio.

Las cooperativas de compra de piensos, semillas, maquinaria agrícola, o cualquier combinación de estos productos, y las cooperativas de consumidores urbanas funcionan de la misma manera. Los clientes compran los productos a los precios de venta al público vigentes. Al final del año, la diferencia entre los precios de venta y el coste de las ventas se paga a los clientes, en proporción a sus compras.

### 3.4. Principios de cooperación



#### *Afiliación abierta voluntaria*

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas a personas dispuestas a aceptar las responsabilidades de la afiliación. Se puede poner fin voluntariamente a la relación en cualquier momento.

#### *Control democrático de los diputados*

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus socios, que participan activamente

en la fijación de políticas y la toma de decisiones. Los socios tienen el mismo derecho de voto (un socio, un voto).



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

### *Participación económica de los miembros*

Los socios contribuyen equitativamente al capital de su cooperativa y lo controlan democráticamente. Al menos una parte de ese capital suele ser propiedad común de la cooperativa. Los socios suelen recibir una compensación limitada, si la hay, por el capital suscrito como condición para ser socio. Los socios destinan los excedentes a uno o varios de los siguientes fines: desarrollo de la cooperativa, posiblemente mediante la constitución de reservas, parte de las cuales, al menos, serán indivisibles; beneficio de los socios en proporción a sus transacciones con la cooperativa; y apoyo a otras actividades aprobadas por los socios.

### *Autonomía e independencia*

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda controladas por sus miembros. Si suscriben acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o captan capital de fuentes externas, lo hacen en condiciones que garanticen el control democrático por parte de sus miembros y mantengan su autonomía cooperativa.

### *Educación, formación e información*

Las cooperativas proporcionan educación y formación a sus socios, representantes electos, directivos y empleados para que puedan contribuir eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Informan al público en general -especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión- sobre la naturaleza y los beneficios de las cooperativas.

### *Cooperación entre cooperativas*

Las cooperativas prestan un servicio más eficaz a sus socios y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando.

### *Preocupación por la Comunidad*

Las cooperativas trabajan por el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus miembros.



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrícolas

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

### 3.5. Procedimientos de creación de cooperativas

Los procedimientos de creación de cooperativas pueden consultarse en los ministerios competentes. Las condiciones que deben cumplirse antes de crear una cooperativa son las siguientes:

- Las cooperativas son entidades comerciales.
- Debe constituirse una cooperativa con al menos 7 socios.
- Debe decidirse el tipo de cooperativa que se va a crear.
- Se requiere una escritura de constitución firmada por los socios.
- Antes de constituir la cooperativa, al menos una cuarta parte del capital fundacional debe depositarse en un banco y bloquearse.

### 3.6. Exenciones fiscales en Cooperativas

Para que las cooperativas puedan beneficiarse de la exención del impuesto de sociedades;

No distribuir beneficios sobre el capital,

El presidente y los miembros del Consejo de Administración no reciben participación en los beneficios, no para distribuir los fondos de reserva entre los socios,

Sólo para hacer negocios con socios y estos términos y condiciones deben cumplirse.

Los documentos requeridos según los tipos de cooperativas pueden consultarse en las direcciones web correspondientes de los Ministerios o en las Direcciones Provinciales de la provincia.

Las operaciones de constitución de cooperativas se realizan a través de KoopBis (Sistema de Información Cooperativa, <https://koopbis.ticaret.gov.tr/>).

### 3.7. Derechos fundamentales de los socios de la cooperativa

*Miembros ordinarios:*

Los miembros ordinarios suelen ser agricultores individuales, sociedades cooperativas y sociedades de servicios de la localidad. La afiliación les da derecho a participar en todos los debates de la sociedad, obtener una parte de los beneficios y tener voz en el proceso de toma de decisiones.



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrarias

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

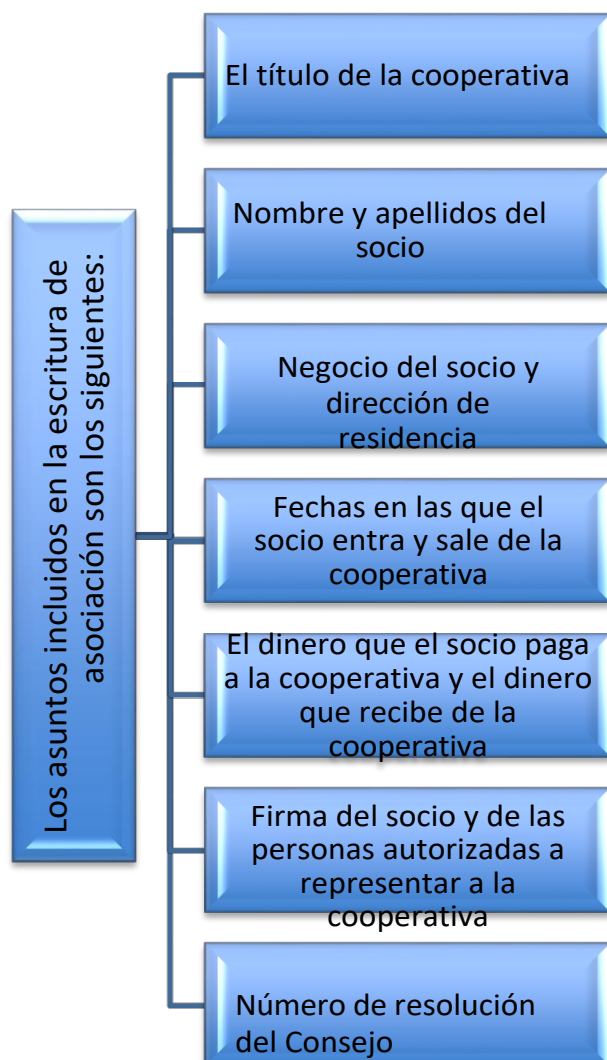
### *Miembros nominales:*

Los miembros nominales son aquellos con los que la sociedad tiene motivos para interactuar. Sin embargo, no llegan a participar en ninguna toma de decisiones, ni obtienen participación en sus beneficios.

Socios de la cooperativa; De acuerdo con los estatutos, adquieren los derechos de socio con la creación de la cooperativa o a partir de la fecha en que se convierten en socios de la cooperativa, pero también aceptan deudas y obligaciones. En este contexto, los derechos y obligaciones de los socios y los principios sobre cómo utilizarlos están regulados en la Ley de Cooperativas nº 1163 (<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.1163.pdf>) y en los estatutos de la cooperativa. De acuerdo con el principio básico; La cooperativa está obligada a tratar a todos sus socios por igual, y los socios están obligados a cumplir con sus deudas y obligaciones hacia la cooperativa en su totalidad y a tiempo.

### *Escritura de asociación*

En la escritura de asociación, definida en el artículo 18 de la Ley de Cooperativas y preparada por la dirección de la cooperativa, constan los datos personales del socio y el trabajo y las transacciones que realizó con la cooperativa (como las fechas en que el socio entró y salió de la cooperativa, el dinero pagado o recibido). Este pagaré, que tiene la característica de prueba, no es un documento de valor, pero sirve como una especie de prueba en el uso de los derechos que le otorgan la ley y los estatutos, y en la resolución de conflictos que puedan surgir entre la cooperativa y él mismo.



### 3.7.1. Derechos individuales de los socios de la cooperativa

Los cooperativistas pueden hacer uso de algunos de sus derechos frente a la cooperativa de forma conjunta y de otros de forma individual. Los estatutos pueden ampliar estos derechos.

Los derechos que pueden ejercer individualmente los socios cooperativistas son los siguientes:

- Derecho a salir de la asociación,
- Derecho a transferir la participación en la sociedad,
- Derecho a oponerse y presentar una demanda contra la decisión de retirarse de la asociación,
- Derecho a obtener información y solicitar muestras,



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrarias

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

- Derecho a examinar libros y documentos comerciales,
- Derecho a asistir a la asamblea general, elegir y ser elegido,
- Derecho a recibir una parte de la diferencia positiva entre ingresos y gastos,
- Derecho a voto,
- Derecho de representación en la asamblea general,
- Derecho a interponer recurso contra las resoluciones de la asamblea general,
- Derecho a llamar la atención de los auditores y solicitar aclaraciones,
- Derecho a recibir una parte de los activos restantes como resultado de la liquidación,
- Derecho de reclamación y petición.

#### *Derecho a salir de la asociación cooperativa*

Una cooperativa es una empresa creada por personas que se unen voluntariamente. Por este motivo, los socios pueden abandonar la sociedad en cualquier momento en el marco de la ley y los estatutos.

La solicitud de salida de la sociedad debe presentarse por escrito al consejo de administración para el final de un ejercicio contable y con una antelación mínima de seis meses. No obstante, si en los estatutos se especifica un plazo más corto, la salida también puede permitirse dentro del ejercicio contable.

#### *Derecho a transferir la participación en una sociedad cooperativa*

Los socios de la cooperativa pueden transferir sus participaciones sociales. Si la persona que se hace cargo de la sociedad reúne los requisitos para ser socio, el consejo de administración la acepta en la sociedad. La sociedad se transfiere a la cooperativa y se hace cargo de ella con todos sus derechos y obligaciones. Como consecuencia del traspaso, todos los derechos y obligaciones del antiguo socio pasan al nuevo socio.

#### *Derecho a impugnar la decisión de expulsión de la asociación y a interponer una demanda judicial*

Quedan excluidos de la sociedad aquellos que pierdan las condiciones establecidas en la Ley de Cooperativas y en los estatutos. En este contexto, el socio tiene derecho a oponerse y presentar una demanda contra la decisión de exclusión ante la asamblea general en un plazo de tres meses a partir de la fecha de notificación.



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrarias

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

### *Derecho a obtener información y solicitar muestras*

Uno de los derechos más fundamentales de los socios es el derecho a la información. En este contexto, el consejo de administración; Está obligado a presentar el informe anual, el balance, las cuentas de diferencia de ingresos y gastos y los informes que debe preparar el comité de auditoría y el auditor externo, al menos 15 días antes de la reunión anual de la asamblea general, para la revisión de los socios en el centro cooperativo, si lo hay, sus sucursales y electrónicamente en KOOPBİS por un período de un año. Los socios de la cooperativa están autorizados a acceder a la lista que muestra los socios que tienen derecho a asistir a la asamblea general a través de KOOPBİS.

El derecho de información de los socios no puede ser eliminado o limitado por los estatutos o por la decisión de uno de los órganos de la cooperativa.

Los datos personales obtenidos en el marco del derecho a la información sólo pueden utilizarse para dar a conocer a los socios los negocios y operaciones de la cooperativa y para que los candidatos que deseen formar parte de los órganos de la cooperativa puedan llegar a los cooperativistas. Los datos obtenidos no pueden utilizarse, transferirse ni procesarse de ninguna otra forma que infrinja la Ley de Protección de Datos Personales nº 6698 (KK art.24).

### *Derecho a examinar libros y documentos comerciales*

Los libros comerciales de la cooperativa son posibles con el permiso expreso de la asamblea general o la decisión del consejo de administración. Salvo los secretos que se puedan conocer a través de los libros y documentos cuyo examen esté permitido, ningún socio está autorizado a conocer los secretos comerciales de la cooperativa. Todo socio tiene que mantener la confidencialidad de los secretos empresariales de la cooperativa que haya conocido de cualquier forma, aunque pierda posteriormente su derecho a ser socio. De lo contrario, incurrirá en responsabilidad penal (KK m.25).

### *Derecho a participar en la Asamblea General, en las elecciones y en los comicios*

La asamblea general, que es el órgano de mayor autoridad de la cooperativa, se constituye con la participación de todos los socios. Excepto los que no eran socios hace tres meses, todos los socios tienen derecho a asistir a la asamblea general. En las cooperativas de construcción no se exige esta condición para asistir a las reuniones de la asamblea general. Cada socio tiene derecho a participar en la asamblea general, votar, elegir y ser elegido (KK art.26).



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrarias

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

### *Derecho a recibir una parte de la diferencia positiva entre ingresos y gastos*

Según la Ley de Cooperativas, para que la diferencia positiva entre ingresos y gastos se distribuya entre los socios, debe existir una disposición en este sentido en los estatutos y debe adoptarse una decisión de la asamblea general (KK art.38). Si los estatutos estipulan el reparto de la diferencia entre ingresos y gastos entre los socios, este reparto se calcula en función de las transacciones de los socios con la cooperativa.

### *Sufragio*

Independientemente de la cantidad de acciones que posea el socio, cada socio sólo tiene un derecho de voto en la asamblea general.

### *Derecho de representación en la Asamblea General*

Si existe una disposición en los estatutos, un socio sólo puede hacer que otro socio utilice el voto en la reunión de la asamblea general dando su permiso con una carta escrita (KK artículo 49). Un socio no puede representar a más de un socio en la asamblea general. En las cooperativas con más de "1.000" socios, se puede estipular en los estatutos que cada socio puede representar a más de otro socio, "como máximo a nueve". En las elecciones de los órganos de las cooperativas, cada socio puede votar para representar como máximo a un socio (KK art.48). No se exige la condición de socio para la representación de los cónyuges y parientes de primer grado.

### *Derecho a interponer un recurso contra las decisiones de la Asamblea General*

Las personas enumeradas en el artículo 53 de la Ley podrán acudir al juzgado del lugar donde radique la sede social de la cooperativa, contra los acuerdos de la asamblea general, alegando que vulneran los estatutos y los principios de buena voluntad, en el plazo de un mes, a contar desde el día siguiente a la celebración de la asamblea.

### *Derecho a llamar la atención de los auditores y solicitar aclaraciones*

Los socios están autorizados a llamar la atención de los auditores y pedir explicaciones sobre los asuntos que consideren necesarios (KK art.66). Este derecho puede ejercerse en cualquier momento durante o después de la asamblea general.



### *Derecho a obtener una parte de los activos restantes como resultado de la liquidación*

Una vez pagadas todas las deudas de la cooperativa en liquidación y devueltos los precios de las acciones comunes, los bienes restantes sólo pueden repartirse entre los socios si esta cuestión está estipulada en los estatutos (artículo 83 del KK). Salvo que los estatutos prevean otra forma, el reparto se realiza a partes iguales entre los socios inscritos o sus sucesores legales en el momento de la disolución.

### *Derecho de reclamación y petición*

En el ámbito del artículo 36 de nuestra Constitución; los socios cooperativistas tienen derecho a reclamar y defenderse ante el poder judicial aprovechando los medios legales. Además, los socios tienen derecho a dirigirse por escrito a la Gran Asamblea Nacional Turca o a las autoridades competentes en relación con sus deseos y quejas respecto a sí mismos o al público.

### **3.7.2. Derechos que pueden utilizar conjuntamente los socios de la cooperativa**

Los derechos que los socios pueden utilizar conjuntamente son los siguientes:

- Derecho a convocar la asamblea general
- Derecho a solicitar la inclusión de un punto en el orden del día

### *Derecho de convocatoria de la Asamblea General*

A petición de al menos una décima parte del número de socios de la cooperativa, siempre que estén presentes no menos de cuatro socios, se podrá convocar a la asamblea general (KK art.44). Las solicitudes en este sentido deben remitirse al consejo de administración de la cooperativa. Si el consejo de administración no satisface esta solicitud en un plazo mínimo de diez días, la asamblea general podrá ser convocada a petición de los solicitantes o directamente por el ministerio competente.

Si la asamblea general de la cooperativa no es convocada por el Ministerio competente, los solicitantes pueden dirigirse al tribunal local y obtener permiso para convocar la asamblea general en persona.

### *Derecho a solicitar la inclusión de un punto en el orden del día*

El artículo 46 de la Ley de Cooperativas regula que la inclusión de un punto en el orden del día de la asamblea general puede hacerse de dos formas. Deben incluirse en el orden del día los asuntos que notifiquen por escrito al menos una décima parte de los socios de la cooperativa, no menos de cuatro, y al menos 20 días antes de la reunión de la asamblea general.



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrarias

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Por otra parte, si al menos 1/10 de los socios inscritos en la cooperativa hacen una propuesta por escrito, limitada a los temas enumerados en el artículo 46 de la Ley, antes de que se debatan los puntos del orden del día en la reunión de la asamblea general, se añade un punto al orden del día con la aceptación de más de la mitad de los participantes en la asamblea general.

### *Igualdad de derechos y obligaciones (igualdad absoluta-relativa)*

El artículo 23 de la Ley de Cooperativas establece que "Los socios son iguales en derechos y obligaciones dentro de los principios aceptados por esta ley". En este contexto;

Todos los socios son iguales en cuanto a todos los derechos, deudas u obligaciones relacionados con la cooperativa, no se puede hacer un trato diferente. Este principio básico se maneja como igualdad absoluta y relativa.

igualdad absoluta; Significa que todos los socios se benefician por igual de los derechos

independientemente del grado y contenido de sus relaciones con la cooperativa y que no existe

discriminación en cuanto a las obligaciones. igualdad relativa; Se refiere al diferente trato de los socios en función de los trabajos y transacciones de los socios con la cooperativa, es decir, en función de las aportaciones realizadas por los socios a las actividades cooperativas.

### **3.8. Gestión en las cooperativas agrícolas**

Las cooperativas agrarias tienen una larga historia de éxitos y fracasos tanto en el mundo desarrollado como en el mundo en desarrollo. En algunos países europeos, la formación de cooperativas agrarias ha contribuido de forma importante al desarrollo de la agricultura en los últimos 150 años. Estas cooperativas fueron creadas normalmente por pequeños agricultores, como respuesta a su débil posición en el mercado. Uniendo sus fuerzas podían mejorar esta posición y obtener mejores precios y servicios para la compra de insumos y la comercialización de los productos.

En los países en desarrollo la experiencia ha sido más desigual. Uno de los motivos del fracaso ha sido el mal uso del concepto cooperativo con fines ideológicos o políticos. El resultado ha sido la creación de muchas cooperativas poco desarrolladas o insostenibles. Algunos países en desarrollo aún conservan los restos de estas "pseudocooperativas" controladas por el Estado. Sin embargo, bajo la influencia de las tendencias actuales de reforma orientada al mercado, privatización, descentralización y participación, las cooperativas están siendo redescubiertas como una estructura organizativa adecuada para que los agricultores mejoren sus medios de vida. Las cooperativas agrarias en las que los socios participan y contribuyen pueden convertirse en poderosos instrumentos para el desarrollo de la economía rural.



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrarias

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

### **3.8.1. Asamblea General**

La asamblea general es el órgano de mayor autoridad formado con la participación de todos los socios. Se reúne periódicamente cada año y en ella se toman todas las decisiones importantes. Cada socio tiene un voto.

### **3.8.2. Consejo de Administración**

El consejo de administración está compuesto por un mínimo de tres miembros. Es elegido por la asamblea general por un periodo mínimo de un año y máximo de tres. Se encarga de gestionar y representar a la cooperativa.

### **3.8.3. Consejo de Supervisión**

El consejo de supervisión está formado por dos o más miembros elegidos por la asamblea general por un periodo mínimo de un año. Se encarga de supervisar la cooperativa.

## **3.9. Marketing**

Para que las cooperativas puedan realizar comercio electrónico y alcanzar el éxito en el ámbito digital, primero deben determinar en qué punto del proceso de transformación digital se encuentran. Utilizar los recursos necesarios y las habilidades tecnológicas desarrolladas por los servicios digitales, que son la cara de las operaciones y habilidades digitales de las empresas cooperativas, y priorizar las necesidades de recursos y estructuras para apoyarse mutuamente son factores clave para lograr el éxito digital. Por lo tanto, las empresas cooperativas deben desarrollar y considerar sus modelos de trabajo, procesos y capacidades tecnológicas para apoyarlos simultáneamente con el fin de lograr la digitalización de los productos y servicios que ofrecen. El punto crítico al que deben prestar atención las empresas cooperativas es priorizar las estrategias de digitalización creando una hoja de ruta que forme parte de esta estrategia y estableciendo los objetivos de rendimiento necesarios a lo largo de la misma. Las cooperativas que consiguen todo esto aventajan a sus competidores en esta carrera (Accenture, 2016).



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrarias

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Este manual de autoaprendizaje fue publicado por la OIT como elemento didáctico de MATCOM en 1984. Presenta los principios económicos básicos que sustentan el funcionamiento de las cooperativas de comercialización y suministro de los agricultores. Todos los agricultores necesitan comprar "insumos" para sus explotaciones - cosas como semillas y fertilizantes - y, en el momento de la cosecha, quieren vender sus productos. Formar una cooperativa agrícola puede ser un medio eficaz para que los agricultores reciban los servicios que necesitan en cuanto a suministro de insumos y comercialización de productos. Algunas cooperativas agrícolas ofrecen muy buenos servicios a sus socios. Otras lo hacen bien al principio, pero pronto tienen problemas. Los servicios de comercialización y suministro sólo pueden prestarse eficazmente si los dirigentes de la cooperativa comprenden la "economía" de la gestión de una empresa cooperativa. Si no lo hacen, la cooperativa pronto se encontrará fuera del negocio. En las lecciones que componen este manual, los lectores aprenderán primero sobre el negocio de la comercialización y cómo funciona desde el punto de vista económico. Después pasarán a los servicios de suministro y a la importancia del excedente neto. Por último, se presentan tres casos prácticos para mostrar cómo pueden surgir problemas y qué medidas pueden adoptarse para evitarlos o superarlos. En la parte dedicada a los documentos, se incluye un resumen de los principios fundamentales, un póster y una serie de preguntas que ayudarán al lector a evaluar hasta qué punto ha comprendido los puntos expuestos.

### 3.9.1. Importancia del marketing cooperativo

En el marketing cooperativo, en el que múltiples actores trabajan en tándem, creando beneficios valiosos para todas las partes, lo que se garantiza es que los esfuerzos combinados produzcan una sinergia, y esto hace productos superiores, y todo el ecosistema resulta en un inmenso valor añadido, tanto para los miembros como para los clientes finales.

### 3.9.2. Necesidad de la comercialización cooperativa

- Garantiza mejores resultados porque todos colaboran y aportan su granito de arena, tanto en ideas como en productos. Además, la posibilidad de hacer pedidos al por mayor hace que los costes bajen sustancialmente.
- La publicidad de los productos y la disponibilidad de la red de comercialización de cada uno pueden realizarse conjuntamente, lo que se traduce en una mayor penetración en el mercado. Normalmente, la publicidad típica puede ser el correo directo, el marketing online o incluso los

medios impresos. Como resultado, el coste total de los productos para las cooperativas puede reducirse sustancialmente. También obtienen un mayor poder de negociación y pueden negociar mejor el precio.

- Eliminar las malas prácticas: se pueden reducir, si no eliminar, todas las malas prácticas que prevalecen, desde deducciones muy arbitrarias hasta la manipulación injusta e ilegal de los precios. Existe una manipulación desenfrenada de pesos y medidas, que puede reducirse sustancialmente.



- Establecer una recompensa adecuada por los esfuerzos realizados: el verdadero ejército de intermediarios está muy interesado en recoger, almacenar, asegurar y financiar los productos rurales. Sus tarifas son enormemente inapropiadas y desproporcionadas. Toda estrategia de comercialización cooperativa organizada eficazmente reduce el diferencial de precios, proporcionando una retribución justa a todas las partes interesadas.
- Concomitante del Programa Integrado - la comercialización cooperativa ha traído consigo el sistema de una vasta expansión del crédito. Las sociedades de comercialización actúan como agentes de cobro y recuperación de los préstamos concedidos por las sociedades cooperativas de crédito.
- Estabilizar el precio agrícola: dejada a su libre albedrío, la voluntad de los intermediarios privados sólo causaría más desestabilización e incertidumbre. La comercialización cooperativa garantiza que eso no ocurra, junto con la estabilización de los precios, y da lugar a un desarrollo económico muy equilibrado que no se desvía hacia un solo lado. El afán de lucro deja de tener la sartén por el mango, y las condiciones habituales del mercado no se desvían de la práctica justa a la incertidumbre de la especulación sin sentido, que conduce al acaparamiento y a la crisis arquitectónica.

#### *Algunas características de las sociedades cooperativas de comercialización*

Estas sociedades tienen características bastante singulares y distinguibles de otras organizaciones dedicadas a la comercialización de productos rurales. En primer lugar, su propia existencia consiste en contribuir a aumentar sus ingresos.

### **3.9.3. Fuentes de financiación**

A continuación se enumeran las principales fuentes de financiación de una sociedad cooperativa de comercialización:

#### *Capital social*

Todos los miembros e incluso el gobierno estatal suscriben el capital social. Los miembros pueden adquirir el número de acciones que deseen e incluso se les anima a invertir todo lo que quieran y comprar tantas acciones como deseen. Como todos los mercados de acciones, también pueden respaldar sus dividendos, etc.

#### *Préstamos*

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrarias

Estas sociedades están autorizadas a pedir préstamos y estabilizar o complementar sus finanzas. Pueden hacer lo mismo con los bancos comerciales; aceptan pignoraciones y créditos limpios.



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrarias

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

### *Subvención*

Todas las sociedades de comercialización reciben subvenciones para comprar máquinas clasificadoras y otras necesidades de infraestructura. Además, también se conceden subvenciones para sufragar al menos una parte de los gastos de personal, etc.

### **3.9.4. Principales funciones de las sociedades cooperativas de comercialización**

*Compra y venta de productos* - Estas sociedades compran y venden los productos de sus miembros, y lo hacen a granel. Esto facilita la reducción de los costes de comercialización, obteniendo buenos rendimientos de forma sustancial.

*Distribución* - Los principales ingredientes (semillas, material, etc.) se suministran a precios razonables. Los miembros también pueden obtener créditos para adquirir su material.

*Almacén* - Muchas sociedades suelen tener almacenes propios o alquilados para que los socios guarden su material, lo que les proporciona una seguridad muy necesaria.

*Suministro de implementos* - Las sociedades cooperativas suelen satisfacer las necesidades de infraestructura de sus socios. Esto contribuye a aumentar tanto la calidad como la cantidad de sus productos. Información de mercado - A menudo, los socios individuales no tienen dinero para acceder a las últimas noticias y técnicas para aumentar la producción o beneficiarse de otras formas. Esta información ayuda a los miembros a evaluar correctamente y asegurarse de que obtienen el precio correcto de sus productos.

*Estabilidad de precios* - Las sociedades pueden ajustar la oferta de artículos en función de la demanda del mercado. Es una forma excelente de estabilizar los precios y evitar que los miembros sufran los efectos adversos de las fluctuaciones de precios debidas a factores externos.

*Participación en el comercio exterior* - La participación en las iniciativas comerciales de exportación del país puede producirse con mayor rapidez, lo que promete mejores precios para los socios. Las cooperativas de comercialización abren los mercados de par en par tanto para los socios como para sus clientes.



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrarias

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

### 3.9.5. Comercialización en las cooperativas agrícolas

En nuestro país, la comercialización a través de cooperativas agrarias se realiza en casi todas las cooperativas agrarias. Las cooperativas de ventas agrícolas ya procesan y comercializan los productos de sus socios como parte de sus funciones. Las cooperativas de crédito agrario comercializan bienes de consumo a través de los mercados que han abierto recientemente. Otras cooperativas agrarias comercializan los productos de sus socios.

Las cooperativas deben orientar a sus socios en función de la demanda durante la comercialización, seguir los cambios en el mercado final, crear los canales de distribución física más adecuados para hacer llegar los productos a los compradores industriales o a los consumidores finales, y garantizar la transmisión de información sobre el mercado a los socios.

### 3.10. Marketing digital

#### 3.10.1. Digitalización en las cooperativas

Junto con el desarrollo de la tecnología, la digitalización no sólo provocó cambios en la vida cotidiana de las personas, sino que también modificó la forma de trabajar y de hacer las cosas en las empresas y trajo consigo una estructura interconectada. El concepto de digitalización se refiere a digitalizar, es decir, codificar información. La digitalización es el uso de la tecnología para transformar los procesos empresariales (Yankın, 2019). La digitalización es también un país, organización, industria, etc. También significa la adopción de la tecnología informática y su uso generalizado en todos los procesos (Kökhan, 2021).





Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrarias

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Las cooperativas desempeñan un papel muy importante en la adopción de estas tecnologías. La digitalización de las cooperativas y sindicatos agrícolas es de gran importancia para las prácticas agrícolas inteligentes y la digitalización en la agricultura. Como resultado de la digitalización en la agricultura, se puede proporcionar al productor una ventaja de alta eficiencia en los procesos eficaces de riego, pulverización y fertilización. Se puede realizar una estimación de la productividad de la tierra, los procesos de cultivo, las fases de desarrollo, las plagas y el rendimiento. En condiciones inadecuadas para la exploración del terreno, se puede examinar la situación de la tierra tomando fácilmente imágenes desde arriba con la ayuda de un vehículo aéreo no tripulado. En los últimos años, con vehículos aéreos no tripulados (dron) en muy poco tiempo, sin recorrer el terreno, se obtiene información (Keskin et al., 2018).

En el marco de la transformación digital, las cooperativas reestructuraron sus procesos empresariales para comunicarse más fácilmente con sus socios productores, y se propusieron salir de la línea tradicional implantando aplicaciones como el sistema de información común (OBS) y la planificación de recursos corporativos. Con el desarrollo de las tecnologías de la información, las cooperativas han pasado a ser competitivas a nivel internacional utilizando las herramientas que aporta la tecnología, convirtiendo las oportunidades actuales en una ventaja, y están en vías de integrar las posibilidades de las nuevas tecnologías en su estructura. La digitalización en las cooperativas y uniones agrarias no solo reduce las partidas de gastos de los socios y cooperativas, sino que también ayuda a reducir los daños medioambientales causados por la agricultura tradicional (Kilavuz & Erdem, 2019). En resumen, con la finalización o armonización del proceso de digitalización en las cooperativas, los problemas relacionados con muchos componentes como el coste, el tiempo, la salud alimentaria, la sostenibilidad tendrán un efecto duradero tanto para el productor como para el consumidor.

#### **3.10.1.1. Iniciativas de digitalización de las cooperativas de mujeres**

Si se informa sobre la iniciativa de comercio electrónico de las cooperativas de mujeres, el nuevo orden económico surgido durante el periodo pandémico es de gran importancia para las empresarias. Mientras no haya digitalización en el proceso de diversificación de los canales de venta, la probabilidad de hacerse con una parte del pastel disminuye. Una de las reglas de oro de la competencia es afrontar el proceso de digitalización. La economía social y solidaria tiene un ecosistema en crecimiento. Esto es más común en las cooperativas de mujeres en Turquía.

Al tiempo que se fomenta y apoya el proceso con actividades de desarrollo de capacidades, también debe

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrarias

abordarse de forma que se amplíe el acceso al mercado y los canales de venta, especialmente el sector privado, la sociedad civil e incluso el cuarto sector, el ecosistema del emprendimiento social.



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrarias

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

La era digital, en la que todos vivimos hoy, es un importante punto de inflexión para la igualdad de género. Este proceso fortalece, libera y prepara el futuro tanto de las instituciones como de los individuos mediante el buen uso de la tecnología y las plataformas digitales. El aumento de la tasa de alfabetización digital de las mujeres contribuye positivamente a su vida laboral y, al mismo tiempo, les ofrece nuevas oportunidades de empleo.

La transformación digital es en realidad un proceso que aporta diferentes perspectivas e innovaciones, por lo que cuando se añadan a la naturaleza de las mujeres cuestiones como la empatía, la multitarea y el pensamiento orientado al diseño, se permitirá a las mujeres desempeñar un papel más activo en este proceso, y esto traerá consigo el número deseado de mujeres.

En un futuro próximo, se espera que la digitalización proporcione ventajas en términos de llevar a muchas mujeres al nivel deseado en la vida empresarial, aumentar su participación en la vida social y una fuerte motivación. En este sentido, es muy importante que las mujeres tengan más modelos a seguir en el trabajo con la tecnología, en el uso eficaz de la tecnología y en la consecución del éxito. Para que las mujeres aumenten su número en la vida empresarial y en los niveles directivos, es importante que avancen pensando que el futuro está más orientado a la tecnología, que sigan sus objetivos y sueños, que se centren en la tecnología, que se centren en las oportunidades y en las posibilidades y que tengan más talento que nunca en este sentido.

Cada vez más cooperativas de mujeres de todas las regiones de Turquía se esfuerzan por incluirse en el ecosistema del comercio electrónico. Los programas preparados por diversas organizaciones para las cooperativas de mujeres que quieren participar en el ecosistema son una brújula para las cooperativas de mujeres. La conciencia de ser cooperativa entre las empresarias que adquieren conocimientos financieros a través de las formaciones impartidas aumenta día a día.

Las cooperativas, que reúnen a mujeres empresarias bajo un mismo techo, están cada vez más extendidas con el efecto del comercio electrónico. Según los datos del Ministerio de Familia y Servicios Sociales, que trabaja para empoderar a las mujeres, solo en 2021 se crearon 530 nuevas cooperativas de mujeres. El periodo pandémico ha acelerado la digitalización de las cooperativas de mujeres. Tras adquirir suficientes conocimientos financieros, las empresarias ampliaron rápidamente su identidad corporativa en el ecosistema del comercio electrónico. En particular, la formación sobre planificación y gestión presupuestaria es de gran importancia para que las cooperativas de mujeres refuercen sus operaciones de comercio electrónico y logren una estructura sostenible.



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrarias

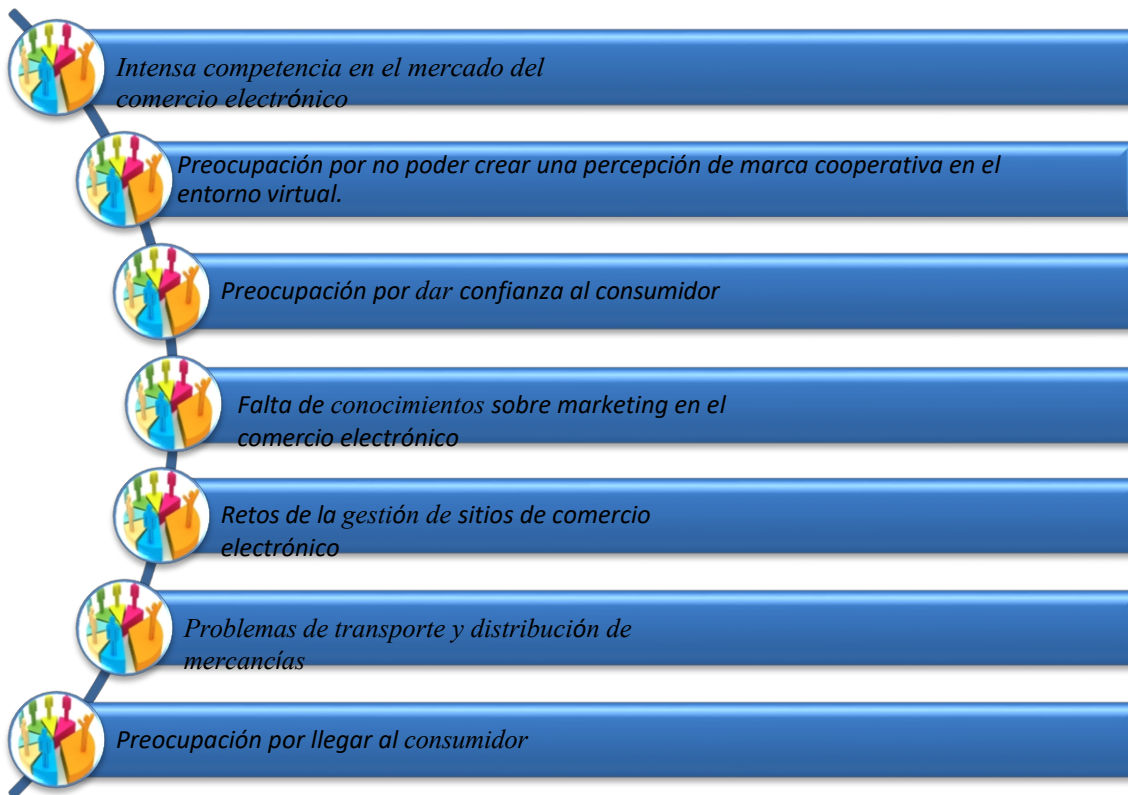
2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

T.R. Contribuyendo a la producción y el empleo de las cooperativas de mujeres por parte del Ministerio de Comercio, parte de los costes del proyecto se cubren en forma de subvenciones, y su capital se ha aportado a través del programa KOOPDES( [koopdes@ticaret.gov.tr](mailto:koopdes@ticaret.gov.tr)). Este programa pretende aumentar la eficacia y la productividad de las actividades de las cooperativas de mujeres, apoyar financieramente a las cooperativas con capital propio insuficiente y animarlas a convertirse en empresarias y exportadoras en nuevos campos, así como dirigir el ahorro individual hacia las cooperativas. Se concedieron subvenciones de hasta 150.000 TL a las cooperativas de mujeres, hasta el 75% en las regiones con prioridad en el desarrollo y hasta el 50% en las demás regiones.

T.R. Además de la formación y las subvenciones que ofrece el Ministerio de Comercio a las cooperativas de mujeres y a las mujeres emprendedoras para que participen en el comercio electrónico, plataformas de emprendimiento digital como Hepsiburada y Trendyol también han creado programas de apoyo para fortalecer a las cooperativas de mujeres y a las mujeres emprendedoras con el comercio electrónico. Se empezó a apoyar a las mujeres empresarias añadiendo incentivos especiales al Programa de Poder Tecnológico para Mujeres Emprendedoras, que Hepsiburada puso en marcha hace unos cuatro años. Las mujeres que quieren crecer en el comercio electrónico y que están empezando reciben el apoyo del poder tecnológico y de marketing de Hepsiburada. Por lo tanto, a medida que las mujeres empresarias se fortalecen más rápidamente, Türkiye también ha empezado a verse afectada positivamente por este cambio económico.

Como firmante de los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (PEM), una iniciativa conjunta de ONU Mujeres y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, Trendyol apoya a las mujeres de todas las regiones de Turquía con programas especiales para que puedan participar activamente en la vida económica y contribuir a su digitalización. Trendyol aspira a incorporar a muchas mujeres a la economía digital con "Mujeres del futuro" y el programa de apoyo a las PYME femeninas "Mujeres fuertes", que puso en marcha en 2021. Desde el primer día, impartió formación sobre tecnología, marketing, financiación y estudios de funcionamiento a las empresarias y cooperativas de mujeres que participan en estas plataformas. Trendyol apoyó a las mujeres empresarias a ampliar sus negocios ayudándolas a llegar a consumidores de todas las regiones y países con su modelo de mercado.

### 3.10.1.2. Problemas a los que se enfrentan las cooperativas en el comercio electrónico



### 3.10.1.3. Las mujeres de las tecnologías del comercio electrónico y la economía digital

Las cooperativas de mujeres son creadas y dirigidas por mujeres. Al mismo tiempo, operan en beneficio de las sociedades en las que viven. Se llevan a cabo diversas actividades para fomentar la participación significativa e igualitaria de las mujeres. Por esta razón, constituyen una herramienta muy importante para aumentar la resiliencia de las mujeres. Las cooperativas también desempeñan un papel importante en la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible. Las cooperativas proporcionan a las mujeres acceso a recursos y oportunidades económicas. Las mujeres miembros desempeñan un papel muy importante en el aumento de los niveles de producción. De este modo, las mujeres pueden manejar las nuevas tecnologías desde el principio. La participación tanto de mujeres como de hombres en las cooperativas y su participación en los trabajadores de las cooperativas fortalece el entorno empresarial y ayuda a obtener resultados con perspectivas mucho más diversas.



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrarias

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Si nos fijamos, 1.000 millones de personas trabajan en el marco de 3 millones de cooperativas en el mundo. Las cooperativas emplean a 280 millones de personas en todo el mundo. Teniendo en cuenta la población mundial, esto corresponde al 10% de la población activa.

En 2021, Turquía se encuentra en este proceso con 85.000 cooperativas y 8 millones de socios. El sistema, en constante crecimiento, añade valor globalmente y también apoya el desarrollo económico de las mujeres. Se realizan esfuerzos para dar a conocer las cooperativas de mujeres mediante la puesta en marcha de varios programas en Turquía. En este sentido, se proponen soluciones estableciendo sólidas colaboraciones con las partes interesadas y se llama la atención sobre los problemas que pueden surgir en este ámbito. T.R. En el marco del 11º Plan de Desarrollo (2019-2023) del Ministerio de Desarrollo, se apoyó a las cooperativas proporcionándoles algunos servicios de formación, emprendimiento y consultoría. Además, se firmaron protocolos de cooperación para el fortalecimiento de las cooperativas de mujeres.

T.R. Con la Dirección General de la Condición Femenina del Ministerio de Familia y Servicios Sociales, se ha apoyado la venta de cooperativas de mujeres y se han abierto las plazas correspondientes. A partir de 2021, se ha llegado a 40.000 mujeres, cifra a la que se ha llegado mediante la celebración de 825 talleres y reuniones de formación e información. En total, se han creado 525 nuevas cooperativas y se han realizado 378 visitas. Al llegar a 3.500 personas, se explicó y apoyó a las cooperativas de mujeres. Al mismo tiempo, se llevaron a cabo actividades para incrementar la comunicación entre las cooperativas de mujeres, aumentar los conocimientos sobre el gobierno local y difundir prácticas. En 2021, hay 702 cooperativas de mujeres funcionando en Turquía y hay 12.000 mujeres afiliadas.

Según el "Informe sobre la brecha de género 2017" del Foro Económico Mundial; Aunque se observa cierta mejora en todos los países, la desigualdad de género está aumentando en todo el mundo. Se espera que los 106 países que figuran en la lista desde la primera edición del informe tarden 83 años en cerrar la brecha de género en 2016. Sin embargo, en el estudio realizado a finales de 2017, se afirmaba que se tardarían 100 años en cerrar la desigualdad de género en los mismos países.

Es importante que las mujeres participen más en las actividades científicas, de investigación y desarrollo para eliminar la discriminación de género y apoyar su desarrollo tecnológico. Según los datos procesados por el Instituto de Estadística afiliado a la UNESCO, solo hay un 28,8 % de mujeres investigadoras en todo el mundo (UNESCO, 2017).



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrarias

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

La brecha en la participación y las oportunidades económicas entre mujeres y hombres es cada vez mayor y se cree que sólo se reducirá en los próximos 217 años. Sin embargo, se sabe que existe una relación positiva entre la participación de las mujeres en el mercado laboral y la sostenibilidad. Según un proyecto realizado por el McKinsey Global Institute en 2015, se determinó que si las mujeres participaran en la economía en igualdad de condiciones que los hombres, el producto bruto mundial anual sería de 28 billones de dólares o el 26% en 2025. Por lo tanto, la participación de las mujeres en la vida económica es muy importante para el crecimiento económico (Woetzel, et al., 2015).

La tecnología es una de las áreas en las que más predominan los roles de género. Según el informe NPR STEM Gender Gap (2016), solo el 17% de las operaciones matemáticas aplicadas, como la tecnología y la programación, son realizadas por mujeres (Vedantam, 2016). Existen diferencias significativas en el uso y acceso a Internet entre las distintas partes del mundo; sin embargo, las mujeres de todo el mundo tienen menos acceso a Internet que los hombres (Sanou, 2017). El Informe sobre Igualdad de Género y Desarrollo Sostenible, elaborado por ONU Mujeres en 2014, publicó políticas sobre desarrollo sostenible, principalmente seguridad alimentaria, economía verde, consumo y producción respetuosos con el medio ambiente, uso eficiente y correcto de las tierras agrícolas, salud reproductiva y desarrollo sostenible en la población. y destacó la importancia de la participación de las mujeres (Mujeres, 2014).

Factores como las inundaciones, los corrimientos de tierras y las sequías provocados por el cambio climático afectan sobre todo a las mujeres y las niñas. Se ha afirmado que la pérdida de ecosistemas debido al cambio climático tiene consecuencias irreversibles especialmente para estos grupos. Para lograrlo, hay que insistir en que, en el marco de la política medioambiental, se asigne un presupuesto especial a las mujeres, se imparta una educación adecuada y se informe y anime a las mujeres, que son las principales usuarias de la tecnología y lo digital, invirtiendo en tecnologías.



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrarias

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

### 3.11. Ventas Estrategias

Este artículo desarrolla un esquema de clasificación de las estrategias cooperativas de ganancia mutua entre distintas organizaciones. Las estrategias cooperativas consideradas son la puesta en común, el intercambio, la desescalada y la experimentación/contingencia. Estas estrategias cooperativas se consideran en cuatro tipos de situaciones del ciclo vital del entorno del juego/mercado: crecimiento de suma positiva, madurez de suma cero, declive de suma negativa y transformable en crecimiento de suma positiva. Se ilustran casos de empresas nacionales e internacionales, organizaciones sin ánimo de lucro y organizaciones gubernamentales. Se sintetizan y utilizan como fundamento y explicación ejemplos bibliográficos de gestión estratégica, biología evolutiva, teoría de juegos y teoría de ecosistemas. También se consideran las implicaciones positivas y negativas de la estrategia cooperativa para las políticas públicas. En la mayoría de los casos, aunque no en todos, la estrategia cooperativa parece mejorar la eficiencia del valor añadido en una amplia variedad de entornos y situaciones.

### 3.12. Organización y planificación (organización conductual)

#### 3.12.1. Atributos organizativos-Rendimiento

La reestructuración de los derechos de decisión, como el voto proporcional, puede motivar a los socios, especialmente a los grandes productores, cuyo capital y patrocinio son fundamentales para el éxito empresarial, a invertir más en actividades cooperativas (Kyriakopoulos et al., 2004). En otras palabras, los miembros de mayor tamaño (en términos de productos comercializados y tamaño de la empresa) a menudo poseen los recursos para invertir en actividades y proyectos cooperativos que requieren una aportación de capital significativa y/o tienen una rentabilidad a largo plazo. Su afiliación es, por tanto, esencial para el éxito continuado de la cooperativa (Reynolds, 1997). Sin embargo, la práctica cooperativa ha demostrado que a menudo sienten que sus intereses económicos no están representados por la norma tradicional de "un socio, un voto" (Royer, 1995).

Además, los cooperativistas de cualquier tamaño suelen carecer de experiencia en el mercado y de capacidad de gestión para ejercer la dirección de las decisiones (Bijman, Hendrikse y van Oijen, 2013). A medida que las cooperativas se expanden y diversifican, aumenta la necesidad de emplear a profesionales para la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas (Cook, 1994; Iliopoulos, 2001; Hueth & Marcoul, 2009). El aumento de las responsabilidades asignadas a la gestión profesional hace que las cooperativas sean más viables y eficientes, lo que les permite atender mejor las necesidades de sus socios

(Adrian & Green, 2001).

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrarias

**2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357**



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrarias

2021-1-TR01-KA220-ADU-00002

### 3.12.2. Atributos estratégicos

Los atributos estratégicos se refieren a las opciones fundamentales de las cooperativas en cuanto a su enfoque de marketing (Meulenberg, 2000; van Dijk, 1999). Para tener éxito, la oferta de una empresa (es decir, el posicionamiento y la combinación de comercialización) debe estar en consonancia con las necesidades de los mercados a los que sirve (es decir, la segmentación y la orientación del mercado) (Kotler y Keller, 2012). Dos atributos estratégicos destacados que describen el enfoque de marketing de una empresa son la orientación al mercado y la orientación a la marca (Urde et al., 2013). *La orientación al mercado* es un concepto central en la literatura de marketing (Gebhardt, Carpenter y Sherry, 2006; Ozkaya, Droge, Hult, Calantone y Ozkaya, 2015), que representa la aplicación del concepto de marketing, una importante piedra angular de la disciplina de marketing (Grewal y Tansuhaj, 2001). Los académicos empezaron a relacionar el concepto de marketing con la orientación al mercado en la década de 1990 (véase Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990) y desde entonces **h a n** desarrollado un importante corpus de investigación (Kumar et al., 2011). Esta investigación ilustró que la orientación al mercado conduce a mejoras en el valor del cliente (Slater & Narver, 2000), la satisfacción del cliente (O'Cass & Ngo, 2011), el compromiso de los empleados (Matsuno et al., 2002), el rendimiento financiero (Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005), incluso el rendimiento empresarial en condiciones de alta intensidad competitiva (Kumar et al., 2011). No es de extrañar que la orientación al mercado haya sido objeto de análisis por parte de los estudiosos del marketing y se haya convertido en un tema cada vez más relevante para los estudiosos de otros campos como la gestión (por ejemplo, Morgan et al., 2009).

Seguimos la definición de Narver y Slater (1990, p. 21) que conceptualiza la orientación al mercado como "la cultura y el clima organizativos que fomentan con mayor eficacia los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para los compradores y, por tanto, un beneficio superior continuo para la empresa." El objetivo de ofrecer un valor superior al cliente se basa en el conocimiento derivado de los análisis de clientes y competidores y en el proceso mediante el cual este conocimiento se obtiene y se difunde por toda la organización (Gebhardt et al., 2006). Así pues, la orientación al mercado se ve mejor en términos de una *cultura* que crea de forma eficaz y eficiente los comportamientos de la empresa necesarios para el éxito organizativo, cuyos componentes son la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional (Narver y Slater, 1990).



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrarias

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

En esencia, esta cultura viene determinada por un proceso de pensamiento estratégico "de fuera a dentro". Esto implica que la formación de la estructura organizativa y la estrategia debe basarse en las capacidades de detección del mercado, que aprovechan la capacidad de la empresa para crear un valor superior para los clientes (Day, 1998; Grewal y Tansuhaj, 2001). Por lo tanto, una sólida orientación al mercado permite a una empresa anticiparse a las amenazas y oportunidades del mercado y, de este modo, mejora su capacidad para adoptar y aplicar una estrategia ganadora por delante de la competencia a lo largo del tiempo (Day, 1998; Kumar et al., 2011; Ozkaya et al., 2015). Por consiguiente, la dinámica del mercado, como los cambios en las necesidades de los clientes y el comportamiento de la competencia, orienta las estrategias y tácticas de marketing de una empresa.

*La orientación a la marca* es un paradigma más joven que la orientación al mercado (Louro & Cunha, 2001). Se refiere a la creación, desarrollo y protección de la identidad de marca para lograr una ventaja posicional en el mercado en una interacción continua con los clientes objetivo (Urde, 1994). Los clientes utilizan las marcas como guía para sus decisiones de compra, sobre todo en entornos de creciente flujo de información y surtido de productos, como la industria agroalimentaria (Hanf & Kuhl, 2005). Así, la orientación a la marca aumenta tanto la fidelidad de los clientes como las barreras de entrada para los competidores (Kotler & Keller, 2012). Adoptar la orientación a la marca es una elección estratégica (Urde, 1999). La gestión de la identidad de marca debe adoptar una perspectiva a largo plazo porque los conocimientos de los consumidores sobre las marcas cambian lentamente. En consecuencia, las identidades de marca también orientan las estrategias y tácticas de marketing a lo largo del tiempo (Davis, 2002; Urde, 1999; Urde et al., 2013).

### 3.13. Referencias

Adrian, L.A.J., y Green, T.W. (2001). Los directivos de cooperativas agrícolas y el entorno empresarial. *Journal of Agribusiness*, **19**(1), 17-33.

Benos, T., Kalogeras N., Verhees, JHMF., Sergaki, P., Pennings, JME. (2015). Cooperatives' Organizational Restructuring, Strategic Attributes, and Performance: The Case of Agribusiness Cooperatives in Greece, <https://doi.org/10.1002/agr.21429>.

Bijman, J., Hendrikse, G.W.J., & vanOijen, A. (2013). Acomodar dos mundos en una organización: Changing board models in agricultural cooperatives. *Managerial and Decision Economics*, **34**, 204-217.

Chaddad, F.R., & Iliopoulos, C. (2013). Control Rights, governance and the cost of ownership in agricultural

cooperatives. *Agribusiness*, **29**(1), 3-22.

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrarias

**2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357**



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrarias

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

- Cook, M.L. (1994). The role of management behaviour in agricultural cooperatives. *Journal of Agricultural Cooperation*, **9**, 42-58.
- Davis, S. (2002). Gestión de activos de marca: Cómo pueden beneficiarse las empresas del poder de la marca. *Journal of Consumer Marketing*, **19**(4), 351-358.
- Day, G.S. (1998). ¿Qué significa orientarse al mercado? *Business Strategy Review*, **9**(1), 1-14.
- Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S. & Sherry, J.F., Jr. (2006). Creating a market orientation: A longitudinal, multifirm, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing*, **70**(4), 37-55.
- Grewal, R., y Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing*, **65**(2), 67-80.
- Hanf, J.H., y Kühl, R. (2005). Branding and its consequences for German agribusiness. *Agribusiness*, **21**, 177-189.
- Hueth, B., y Marcoul, P. (2009). Incentive pay for CEOs in cooperative firms. *American Journal of Agricultural Economics*, **91**(5), 1218-1223.
- Iliopoulos, C. (2001). La preparación de las cooperativas griegas en la llegada del siglo XXI: A new-institutional approach. En *SineteristikoiProvlmatismoi, Instituto de Investigación y Estudios Cooperativos*. Atenas, Grecia: Ediciones Stamoulis.
- Kara, F.M. & Yıldıran, I. (2011). Perception of the "Other": Gender Biases and Discrimination in Sports Sector Perceived by the Women. *Gazi Journal of Physical Education and Sciences of Sports*, **16**(1), 3-13.
- Keskin, M., Şekerli, Y.E., Say, S.M., ve Arslan, A. (2018). Hassas Tarım Teknolojileri İle Sağlanabilecek Faydalar. *Tarım Türk Dergisi*, **30**, 14-17.
- Kılavuz, E. ve Erdem, İ. (2019). Dünyada Tarım 4.0 Uygulamaları ve Türk Tarımının Dönüşümü. *Ciencias sociales*, **14** (4) , 133-157. Doi: 10.12739/NWSA.2019.14.4.3C0189
- Kohli, A.K., y Jaworski, B.J. (1990). Market orientation-The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, **54**(2), 1-18.
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2012). *Marketing management* ( 14th custom ed.) Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R.P. (2011). ¿Es la orientación al mercado una fuente de ventaja competitiva sostenible o simplemente el coste de competir? *Journal of Marketing*, **75**(1), 16-30.



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrarias

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

Kyriakopoulos, K. (2000). La orientación al mercado de las organizaciones cooperativas: Learning strategies and structures for integrating cooperative firms and members. *Tesis doctoral, Universidad de Nyenrode, Escuela de Negocios de los Países Bajos, Assen, Países Bajos.*

Kyriakopoulos, K., Meulenber, M.T.G., & Nilsson, J. (2004). The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance. *Agribusiness, 20(4), 379-396.*

Louro, M., & Cunha, P. (2001). Brand management paradigms. *Journal of Marketing Management, 17(7- 8), 849-875.*

Matsuno, K., Mentzer, J.T., & Ozsomer, A. (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing, 66(3), 18-32.*

Meulenber, M.T.G. (2000). Las instituciones de comercialización voluntaria en los sistemas de comercialización de alimentos. En A. vanTilburg, H.A.J. Moll, & A. Kuyvenhoven (Eds.), *Agricultural markets beyond liberalization* (pp. 213- 233). Boston: Kluwer Academic Publishers.

Morgan, N.A., Vorhies, D.W., & Mason, C.H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal, 30, 909-920.*

Narver, J.C., y Slater, S.F. (1990). El efecto de la orientación al mercado en la rentabilidad empresarial. *Journal of Marketing, 54(4), 20-35.*

O'Cass, A., y Ngo, L.V. (2011). Achieving customer satisfaction in services firms via branding capability and customer empowerment. *Journal of Services Marketing, 25(7), 489-496.*

Ozkaya, H.E., Droge, C., Hult, G.T.M., Calantone, R., & Ozkaya, E. (2015). Market orientation, knowledge competence, and innovation. *International Journal of Research in Marketing, de próxima publicación.*

Özdemir, G.,(2021). Kooperatifçilik. Nobel Yayınları. Ankara.

Özdemir, G., (2013). Women's Cooperatives in Turkey" (Artículo de Investigación Original), *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, vol. 81, pp.300-305, 2013.

Özdemir, G., Yılmaz E., Unakıtan G., Yılmaz İ., Keskin G., (2019). Kırsalda geleneksel gıda üretiminde kadınların örgütlenme yaklaşımları. *Mustafa Kemal Üniversitesi Tarım Bilimleri Dergisi, 24(3), 253-259.*



Co-funded by  
the European Union

Capacitación de las mujeres en las cooperativas  
agrarias

2021-1-TR01-KA220-ADU-000029357

- Reynolds, B.J. (1997). *Decision making in cooperatives with diverse member interests*. Washington, DC: Departamento de Agricultura de EE.UU., RBS Service Rep. 155.
- Royer, J.S. (1995). Potential for cooperative involvement in vertical co-ordination and value-added activities. *Agribusiness*, **11**, 473-481.
- Sanou, B. (2017). *Datos y cifras sobre las TIC*. Unión Internacional de Telecomunicaciones.
- Slater, S.F., y Narver, J.C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication. *Journal of Business Research*, **48**(1), 69-73.
- Urde, M., Baumgarth, C., & Merrilees, B. (2013). Brand orientation and market orientation-From alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, **66**, 13-20.
- Urde, M. (1999). Brand orientation: A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, **15**, 117-133.
- Urde, M. (1994). Brand orientation-A strategy for survival. *The Journal of Consumer Marketing*, **11**(3), 18.
- VanDijk, G. (1999). Evolution of business structure and entrepreneurship of cooperatives in the horti- and agribusiness. *Finish Journal of Business Economics*, **4**, 471-483.
- Mujeres, U. (2014). *Informe sobre igualdad de género y desarrollo sostenible*. ONU Mujeres.
- Woetzel, J., Madgavkar, A., Ellingrud, K., Labaye, E., Devillard, S., Kutcher, E., et al. (2015). *The Power of Parity: How Advancing Women's Equality Can Add \$12 Trillion to Global Growth*. Instituto Global McKinsey.
- Vedantam, S. (2016). *La investigación explora formas de superar la brecha de género en los campos STEM*. NPR.
- UNESCO. (2017). Las mujeres en la ciencia. *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*, 43.