

CAPÍTULO 3.

LA GERENCIA BASADA EN LA CULTURA ASOCIATIVA, EL CASO DE ASOCIACIONES DEL SECTOR CAFETERO EN COLOMBIA

THE MANAGEMENT BASED ON ASSOCIATIVE CULTURE, THE CASE OF
ASSOCIATIONS OF THE COFFEE SECTOR IN COLOMBIA

Lina Marcela Sánchez Vásquez

<https://orcid.org/0000-0003-3911-8367>

Lina.sanchezva@unaula.edu.co

Universidad Autónoma Latinoamericana UNAULA.

Medellín, Colombia

Cita este capítulo:

Sánchez Vásquez, L. M. (2020). La gerencia basada en la cultura asociativa, el caso de asociaciones del sector cafetero en Colombia. En: Alcántara Gutiérrez, M. E. y Ríos Obando, J. F. (Eds. científicos). *Tendencias gerenciales en organizaciones colombianas, mirada panorámica en investigaciones doctorales* (pp. 107-142). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.

LA GERENCIA BASADA EN LA CULTURA ASOCIATIVA, EL CASO DE ASOCIACIONES DEL SECTOR CAFETERO EN COLOMBIA⁴

Lina Marcela Sánchez Vásquez

RESUMEN

La investigación propuso interpretar los aspectos que garantizan la gerencia basada en la cultura asociativa para las organizaciones estudio de caso de la cadena productiva del café en el departamento del Quindío.

Para lo anterior, se consideraron las asociaciones del departamento del Quindío organizadas como entidades comunitarias de economía solidaria, con registro de la Cámara de Comercio vigente a 2017. Los resultados evidencian que las formas de gerenciamiento y su vínculo con la cultura asociativa encuentran su engranaje en el concepto ancla de capital social cívico, el arraigo por el territorio, las tradiciones familiares y los esfuerzos colectivos.

Palabras clave: asociatividad, emprendimiento social, desarrollo social

Abstract

The research proposed to interpret the aspects that guarantee the management based on the associative culture for the case study organizations of the coffee production chain in the department of Quindío.

4 Producto de la tesis doctoral: *La gerencia basada en la cultura asociativa, una revisión de casos para la cadena productiva del café en el departamento del Quindío*. En: Doctorado en Administración Gerencial, Universidad Benito Juárez México. Línea de investigación en Administración.

For the above, the associations of the department of Quindío organized as a community entity of solidarity economy, with a chamber of commerce registration in force in 2017, were considered. The results show that the forms of management and their link with the associative culture find their gear in the anchor concept of civic social capital, roots for the territory, family traditions and collective efforts.

Keywords: associativity, social entrepreneurship, social development

INTRODUCCIÓN

En un ambiente altamente competitivo se hace necesario incorporar los aspectos contextuales que permitan a las organizaciones, no solo su supervivencia, sino también el fortalecimiento en el tiempo de su actividad empresarial. En consideración a la injerencia que, en el entorno internacional, representa el café como producto insignia colombiano, –pero también ante la producción cada vez más extendida por el mundo–, existe una tradición cafetera que promueve no solo valores socio culturales sino representa el patrimonio que ha valido reconocimiento por parte de la Unesco como Paisaje Cultural Cafetero (en adelante PCC); este concepto vincula la existencia de procesos productivos organizados cuya trascendencia se hace evidente para la vida social, económica y turística, entre otras. Por tanto, la investigación se propone interpretar los aspectos que garantizan la gerencia basada en la cultura asociativa para las organizaciones estudio de caso de la cadena productiva del café en el departamento del Quindío.

Situados en la cultura agrícola y en general en la cultura cafetera del departamento del Quindío, territorio que hace parte del denominado triángulo del café y del PCC, constituye un factor fundamental el relacionamiento social, basado en la confianza que permite potenciar y

hacer más competitivo este sector económico en la región y en el país. Por tanto, en reconocimiento de estas características socioculturales, se ha considerado el territorio como el producto de una construcción social que permite reconocer las condiciones, limitaciones, potencialidades y oportunidades del desarrollo.

En contraste, los altos índices de desempleo, la falta de acceso a los medios de movilización ciudadana, el estancamiento económico y la proliferación de actividades empresariales cimentadas en el auge turístico dadas las ventajas comparativas de la región, acentúan los niveles de desigualdad social, reducen los índices de calidad de vida y el desarrollo sostenible se ha convertido en temas inalcanzables del departamento del Quindío. Es en este contexto y concibiendo el desarrollo como un estado de plena realización de la vida de un territorio, en el departamento del Quindío se ha establecido la priorización de apuestas productivas a través de sus instrumentos de política pública, los cuales no han sido gestionados adecuadamente, incluso desde su formulación. Al constituirse el sector cafetero, un sector de tradición económica, en un factor fundamental la capacidad asociativa, se hace fundamental aportar positivamente al replanteamiento de las formas de gerenciamiento que permitan fortalecer la cadena productiva del café en el departamento del Quindío a través de la elaboración de estrategias gerenciales basadas en la cultura asociativa.

METODOLOGÍA

El estudio es de tipo descriptivo y explicativo; dada la carencia de información base para la generación de las estrategias se espera la constitución de una línea base. Para el trabajo se toma como referente las asociaciones del departamento del Quindío organizadas como entidades comunitarias de economía solidaria, con registro de Cámara de Comercio vigente a 2017, cuya participación en el diseño de políticas sectoriales haya sido activo, con procesos organizacionales basados en

auto gerenciamiento y con aspectos organizativos básicos establecidos. En lo concerniente al análisis de los líderes sociales que hacen parte de las asociaciones del sector cafetero del departamento del Quindío, el alcance temporal del proyecto abarca el periodo comprendido entre 2016-2017.

La investigación se aborda con un enfoque cualitativo, de acuerdo con lo expresado por Martínez (2004), empleando un alcance descriptivo y explicativo, para las técnicas e instrumentos; se centra en identificar el contenido manifiesto y el sentido latente del discurso gerencial que se hace en las entidades asociativas y si el proceso asociativo ha contribuido a implementar teorías o estilos gerenciales.

Como población de referencia se toman las entidades asociativas del sector cafetero en el departamento del Quindío, identificándolas como tal en conformidad con la legislación vigente. A los directivos de estas entidades se les realizó una entrevista semi estructurada para la cual se utilizan preguntas guía, que tienen en cuenta, según la operacionalización de variables, temas de carácter gerencial. En el departamento existen 86 asociaciones de productores según información de la Secretaría de Desarrollo Económico y Rural departamental; para el estudio se han tomado las que participan de manera más activa en el sector cafetero siendo estas un total de seis asociaciones.

La muestra es no probabilística, con una clara definición intencionada (Otzen & Manterola, 2017) lo que permite seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra sólo a estos casos. Se utiliza en escenarios en los que la población es muy variable y la muestra es muy pequeña. Lo anterior justificado en el hecho que las organizaciones que interesa analizar están constituidas por aquellas cuyo trabajo se realiza de forma asociada como premisa teórica y metodológica de la tesis, de acuerdo con la base de datos disponible a la fecha de realización el estudio.

Como fuente secundaria se revisan las declaraciones elaboradas por las entidades en sus estatutos y documentos organizacionales, sus medios de comunicación institucional, sus pronunciamientos y comunicados públicos; lo anterior constituye el universo de registros para el análisis. A partir de allí se aíslan las palabras clave o distintivas y la definición que el gremio les da para, con base en ello, identificar el modelo de administración y gerencia que prima en la práctica y en el imaginario de estas entidades.

En el siguiente cuadro se presenta de manera resumida el perfil de los líderes entrevistados, identificando a su lado el código asignado para facilitar el análisis de su discurso y su relato.

Tabla 1. Sujetos Interactuantes

Código	Perfil entrevistados
Líder 1 (L1)	Hombre de 53 años, ingeniero agrónomo, dedicado al sector cafetero desde hace 30 años, por tradición familiar es la cabeza del negocio. Miembro de procesos asociativos hace 12 años, ganador de premios nacionales e internacionales. Ubicación: Salento, Quindío
Líder (L2)	Hombre de 67 años, productor de café desde hace 50 años. Gracias al esfuerzo familiar han logrado posicionar en el mercado el café con estándares internacionales y certificaciones ambientales. Ubicación: El Caimo, Armenia, Quindío
Líder 3 (L3)	Hombre de 70 años, líder de empresa con más de 50 años de trayectoria a lo largo de varias generaciones; esta trayectoria empresarial les ha generado recordación entre los caficultores del sector y merecimiento a certificaciones de calidad y ambientales. Ubicación: Pijao, Quindío
Líder 4 (L4)	Hombre de 43 años, hace más de 20 años, ha sido caficultor en tierras del Quindío. A través de este tiempo ha perfeccionado los cultivos y el beneficio del café, hasta llegar a producir un grano de excelente calidad, tipo exportación. Ubicación: Calarcá, Quindío

Líder 5 (L5)	Mujer de 44 años, Líder de proceso cafetero caracterizado por construirse de mujeres cafeteras bajo la figura agro-solidaria. Ubicación: Córdoba, Quindío
Líder 6 (L6)	Mujer de 50 años, con experiencia en la producción de café desde hace 32 años; líder de empresa quindiana de exportación de café con alto reconocimiento nacional e internacional, galardonada por mérito empresarial, innovación empresarial y aporte a la economía local. Ubicación: Armenia, Quindío

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la interpretación de los hallazgos se realizó partiendo de la aplicación de una triangulación de datos y una categorización post entrevista, lo cual permitió la extracción de categorías emergentes del relato de los líderes entrevistados, fundamentando así una contrastación a través de la refutación y confrontación de los argumentos con los fundamentos teóricos analizados.

DESARROLLO

Comprensión teórica de la relación entre la gerencia y el desarrollo

Los instrumentos que orientan el desarrollo encuentran su lugar de elaboración en la política pública; a través de ella se determinan los propósitos de desarrollo de un territorio, la forma como será dirigido y los recursos asignados a tal fin. Para Wayne (2007) las políticas públicas se refieren a aquello que alguna vez Dewey expresara como lo público y sus problemas. Se refieren a la forma en que se definen y construyen cuestiones y problemas, y a la forma en que llegan a la agenda política y a de las políticas públicas. Así mismo estudian cómo, por qué y para qué los gobiernos adoptan determinadas medidas y actúan o no actúan; los aspectos referidos a la legitimidad de las instituciones, la participación ciudadana, la democratización de los aspectos considerados dentro de

la agenda política, así como los ajustes según las posibilidades o no de desarrollo son aspectos que corresponden a esta categoría de análisis.

De acuerdo con Boisier (2004), desarrollo y crecimiento son dos conceptos distintos, intangible el primero, material el segundo; este autor considera que para hablar de desarrollo hay que generar ciertas condiciones psicosociales para luego avanzar en los procesos de crecimiento económico. De esta manera, se entiende que el desarrollo no se basa solamente en la provisión de agua, energía, transporte, o la construcción de viviendas, escuelas, hospitales, etc.; aunque no se niega su importancia, desde esta perspectiva, el desarrollo se entiende principalmente como un proceso mediante el cual se promueven y fortalecen la interacción, la y la interactividad entre los actores sociales y económicos.

Siguiendo a Boisier, el desarrollo territorial es una propiedad emergente de un sistema territorial dinámico complejo y adaptativo, altamente sinergizado, y que surge de las interacciones e intercambios entre los miembros del sistema social. Por ello es necesario identificar en este sistema a los actores dinámicos, a los agentes del desarrollo, a las organizaciones. Asocia el capital social a la existencia de actores organizados, y a la existencia de una “cultura de la confianza” entre los actores. Desde esta perspectiva, el concepto de capital social cobra centralidad a la hora de pensar en los procesos de desarrollo rural, que deberán ser impulsados por las organizaciones y por los propios grupos de productores en los territorios donde se asientan.

En el ámbito administrativo, para Mintzberg (La estructuración de las organizaciones, 2005) la labor gerencial desde los roles encierra una trama de comportamientos que permiten a la organización, a través de las funciones de sus gerentes, el relacionamiento con la organización misma y con el exterior, lo cual implica una filosofía administrativa. Henry Mintzberg establece diez roles gerenciales que pueden desempeñar los líderes; los agrupa en tres categorías: interpersonal, informativos

y de decisión. Los roles interpersonales se refieren a lo simbólico y protocolario; mientras que los roles informativos garantizan el manejo de la información; y los roles de decisión se refieren a hacer uso de la información.

Al respecto en su trabajo Chacín, Briceño, & Zavarce (2009) indican que la asunción de lo crítico en el estudio de la gerencia en las organizaciones sociales es extensiva hasta la acción y pensamiento del gerente. De allí que hablar de acción nos lleva a una referencia obligada como es la de Weber (1971) que habla de conducta humana, individual o social, ya sea se refiera al hacer externo, expresado en determinados comportamientos gestos o a posturas intencionales. La gerencia de las organizaciones sociales es considerada hasta ahora bajo una perspectiva que da cabida a lo instrumental, medible y verificable, lo cual debe ser superado para dar paso a la perspectiva de considerar a la gerencia como una construcción y reconstrucción de historias, vivencias y experiencias personales y sociales, marcando así un nuevo rumbo en la manera de concebir el conocimiento en el ámbito gerencial.

Un factor decisivo de la cohesión social es la cultura y su relación directa con la asociatividad: en la cultura las personas pueden reconocerse mutuamente, cultivarse, crecer en conjunto y desarrollar la autoestima colectiva. El capital social y la cultura pueden contribuir al desarrollo si se crean las condiciones adecuadas o, por el contrario, su desconocimiento puede obstaculizar el camino hacia el desarrollo. Las políticas de desarrollo requieren incluir estrategias para el desarrollo del capital social, para ampliarlo, para lo cual según Atria (2003) podría acudir al empoderamiento esto es, liderazgo y apropiación de algunos miembros del grupo o acudir a una estrategia de asociatividad, expandiendo las redes de participación de los miembros para la cooperación y colaboración concertada en reconocimiento del ethos, formas de trabajo, valores cívicos y normas a seguir entre comunidades, organizaciones y redes con propósitos comunes.

Caracterización de los componentes de la cultura asociativa para la cadena productiva del café

De acuerdo con lo expuesto por García Londoño (2014) resultado de tradiciones y manifestaciones culturales que están ligadas a la caficultura desde hace más de cien años y han configurado una identidad cultural, hay una institucionalidad fuerte y unas relaciones particulares con el territorio de cultivo, por lo cual parte de su zona productora de café fue inscrita por la Unesco como Paisaje Cultural Cafetero (en adelante PCC); esto implica una experiencia productiva transmitida de generación en generación con sus valores y prácticas lo que conlleva un arraigo cultural que diferencia el estilo organizacional y una forma de relacionarse con el mundo de los negocios de quienes desempeñan el rol de productores cafeteros. Este tipo de protecciones sobre patrimonios culturales, como lo son el capital social y las prácticas tradicionales cafeteras soporte del café en el territorio, permiten generar confianza, apoyo y fortalecimiento de las redes de cooperación entre los actores clave del desarrollo social.

No obstante, la tendencia del sector ha sido hacer reconversión productiva en atención a la demanda turística una vocación que en este renglón económico ha tomado fuerza en el departamento; esto ha llevado a la reducción del cultivo, la percepción de no futuro en la labor agrícola y con ello la pérdida de identidad cafetera. Es justamente esta una de las razones que reduce las posibilidades de asociarse, dado que los proyectos colectivos se reemplazan con decisiones sobre la propiedad de la tierra y su coste de oportunidad ante un ciclo productivo que se torna riesgoso y de dudosa recuperabilidad en el mediano y largo plazo.

Ahora bien, atendiendo a la intención de esta investigación cabría la reflexión en torno a la posibilidad de mantener viva la cultura asociativa ante un panorama desalentador y cargado de contravenciones para su fortalecimiento. Para Pinzón (1997) la etimología del concepto de

la cultura viene de culto, cultus, acción de cultivar, derivado de colere, cultivar, cuidar, practicar, honrar, cultivado, cultivo, cultivador. En este sentido la cultura siempre está asociada a la vida; por tanto, es normal que la cultura se modifique con el tiempo.

Por su parte, la asociatividad subyace como categoría emergente de esta cultura al servir como flama para su desarrollo; fruto de las vicisitudes y los riesgos a que se exponen los productores; si se trabaja de manera cooperada, esta es una forma de reducir los efectos adversos. Es así que la existencia de agremiaciones, asociaciones, federaciones y grupos representativos de productores entre otras, pueden entenderse como ajustes organizacionales que surgen de los acuerdos colectivos, privilegiando el interés general sobre el particular; pudiendo entenderse desde la visión de Mintzberg como el análisis contingencial, que conduce a la siguiente deducción: en organizaciones basadas en proyectos que actúan en un ambiente inestable, la definición de las estrategias es poco estructurada y se sustenta fuertemente en procesos emergentes, en contraposición a procesos deliberados (Mintzberg & McHugh, 1985).

Se ha dejado establecido que la cultura es vida y ella es cambiante; en este contexto la idiosincrasia quindiana ha presentado modificaciones pasando de rasgos característicos que tienden a remarcar la caracterización del pueblo paisa como una familia unida, leal y solidaria, para pasar a su representación a través de museos, parques temáticos, tiendas y cafés experienciales, entre otros, que olvidan los orígenes de la cultura cafetera.

Para Bolívar (2006) en el campesino-caficultor confluyen los deseos de un retorno a lo rural y al campo, la nostalgia por una vida que se imagina más simple y al mismo tiempo más sabia. Tanto para turistas como para anfitriones, los ancestros están en el campo y, en esa medida, el retorno a él es un viaje a los orígenes. A esa vida primigenia, elemental pero significativa, que se ha perdido con las ciudades y la vida moderna.

Los pobladores coinciden en que el turista que viene al Quindío busca encontrarse consigo mismo, busca retroceder al pasado.

El escenario cultural previamente descrito implica la necesidad de la construcción de una memoria colonizadora, la configuración de la región, los debates sobre el patrimonio cultural y el papel de los saberes expertos; para ello se hace necesario que los escenarios de fortalecimiento social reconozcan la importancia de la relación entre élites locales y Estado, la importancia del civismo, y la centralidad de la verraquera, la pujanza y la autosuficiencia como referentes de identidad. Con los elementos contextuales previamente citados se presenta la construcción de los aspectos que componen la cultura desde la visión de la investigación asociativa del sector cafetero departamental.

Figura 1. Aspectos de la cultura asociativa en el sector cafetero



Fuente: Elaboración propia

Componentes:

1. **Rasgos identitarios:** Se constituyen en improntas de quienes conforman el sector, haciéndose palpables en su pensar y actuar. Se constituyen tanto de aspectos propios de las organizaciones, como de quienes les conforman y en su desarrollo permiten la generación de nuevas formas de asociatividad generando un efecto en espiral que amplía las redes y fortalece el tejido social; están constituidos por:
 - **Institucionalidad gremial:** La confluencia de actores público-privados para dar soporte a la actividad productiva; dentro de sus funciones éstas instituciones apoyan por la vía de la asistencia técnica, lo administrativo, la cooperación comercial, la asesoría y dan acompañamiento para la presentación de proyectos a las organizaciones del sector cafetero.
 - **Trasmisión del conocimiento experto:** Es una estrategia de sostenibilidad que promueve el diálogo intergeneracional en procura de mantener vivas las prácticas que por tradición lo han hecho representativo y permite el posicionamiento del café como un producto diferencial del departamento. Permite el relevo generacional, así como la consideración de la labor campesina como una forma de conocimiento tradicional relevante y de gran impacto para continuar preservando las buenas prácticas organizacionales y de relacionamiento sociales
 - **Capital social:** Conformado por los actores del sector que articulan cada una de las etapas productivas, así como sus grupos de interés, influyen de manera positiva el fortalecimiento de redes de trabajo cooperado, basadas en el respeto mutuo y el beneficio colectivo.

Dentro de los valores identitarios también se encuentran las formas de organización traducidas en acciones con el contexto para hacerlas posible:

- **Organizaciones autogestionarias**, basadas en el desarrollo de capacidades, con motivaciones vinculadas a los propósitos colectivos que les permiten identificar las oportunidades de contexto para movilizarse hacia ellas, garantizando los recursos financieros y técnicos para permitir la sostenibilidad y viabilidad de los procesos productivos. Para lograr este cometido se acude a la pujanza como expresión práctica de la acción expresada en la fuerza y vigor que se imprime al ejecutarla.
 - **Emprendimiento social**: Esta forma organizacional promueve los objetivos sociales como motor para el desarrollo empresarial, colocando el bienestar general por encima de la expectativa de rentabilidad, aunque sin comprometer la capacidad de mantener los recursos suficientes para continuar operando en condiciones de normalidad. Esta forma social supone una actitud hacia la auto suficiencia, buscando que la forma asociativa tenga la capacidad de cubrir sus necesidades de recursos por la vía de su capacidad de agenciamiento.
2. **Valores**: De acuerdo con lo expresado por Guerra Sotillo & Guerra Córdova (2004) la gerencia de las organizaciones sociales públicas y privadas, se caracteriza por: a) desarrollar procesos de confianza entre los individuos que integran la organización; b) valorar el talento humano; c) revalorizar lo humano por encima del recurso material o de capital; d) adaptar las organizaciones al entorno; e) poseer estructuras más horizontales y f) atenuar la presión rígida de la autoridad para dar paso a la desburocratización y a una cultura sustentada en los valores de la intuición, la solidaridad y el compromiso. En el caso de las organizaciones que hacen parte del sector cafetero se destacan como valores representativos:
- **Confianza**: Entender al otro como alguien digno de respeto y dotado de integridad a quien puede encomendarse labores y con quien puede ser construido un proyecto conjunto

- **Apoyo:** Como parte de los procesos basados en la economía solidaria; se trata de mantener la unión en condiciones favorables y adversas, apelando a la unión como forma para hacer frente a las incertidumbres propias del contexto organizacional
- **Resiliencia:** Fruto del tesón que acompaña la labor del campo, se reestructura la forma de pensamiento sobre la dificultad, fortaleciéndose para hacer frente a la frustración y al fracaso como experiencia que debe ser capitalizada para emprender como mayor ahínco la misión.
- **Civismo:** Sentido de orgullo y arraigo por ser parte del sector, conciencia del rol que se representa y su valor social.
- **Cooperación:** Actitud para contribuir al logro de propósitos conjuntos, participando activamente de la vida de la organización, sus propósitos y planes, recociendo la reciprocidad de las relaciones sociales.

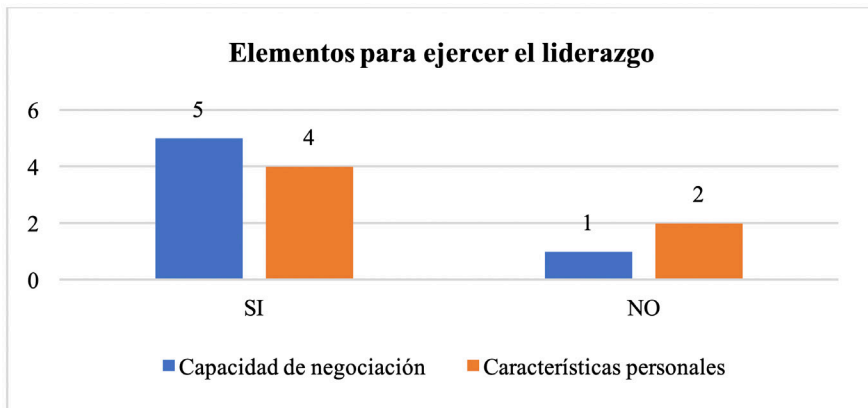
La cultura asociativa como forma gerencial

Ahora bien, otro de los aspectos relevantes para la investigación lo constituyó la vinculación entre la cultura asociativa y la forma gerencial, para lo cual se realizaron visitas para observar el proceso que han tenido diferentes asociaciones del sector cafetero del departamento y revisar su correspondencia con el deber ser de la propuesta asociativa. El conocimiento de estos modelos asociativos permitió un análisis respecto de los factores que potencializan y permiten la asociatividad. Los resultados se han estructurado atendiendo a la guía de preguntas formuladas en la entrevista y fueron consolidados en las matrices codificadas por líder; para efectos de este capítulo se presentan las interpretaciones por cada categoría consultada:

Formas de liderazgo de la asociación: La interpretación de lo expresado por los líderes entrevistados permite indicar una tendencia a la designación expresa de alguien que asume el rol de líder; como elemento clave para el desarrollo organizacional existe una conciencia

colectiva de las demandas que en tiempo y destrezas son necesarias. Existe, en la relevancia que se asigna a este rol, una polifonía de significados sobre su aporte a la organización, entendida como competencias que son importantes para asumir el rol de líder, aunque hay una tendencia importante a considerar funciones de planeación y ejecución productiva, centrando la atención en toma de decisiones cotidianas y restando relevancia a los propósitos de largo plazo. Por tanto la figura del líder está vinculada a responsabilidades más que funciones; no se emplea un término específico para el rol de líder y existen varias de formas de referirse a él: gerente, representante legal, coordinador, existiendo mayor acuerdo conceptual respecto de su importancia como inspirador y guía para las organizaciones sociales.

Figura 2. Elementos para ejercer el liderazgo



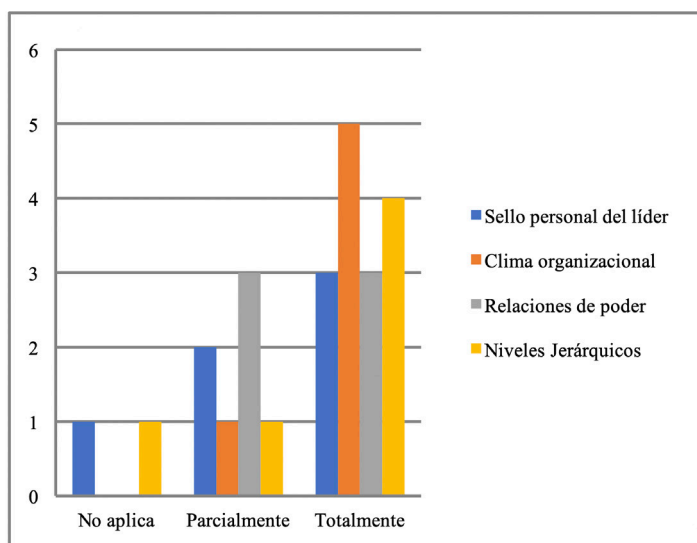
Fuente: Elaboración propia

De lo expresado por las asociaciones puede derivarse una mayor tendencia a asignar este rol pensando en la habilidad gerencial para ser asertivo y lograr acuerdos benéficos para el conjunto de asociados. Para lograrlo, los líderes deben establecer con claridad los términos de las negociaciones, defensa de los intereses colectivos y margen de maniobra que no afecten los objetivos de las organizaciones sociales ni comprometan su futuro. Por otra parte, se asocia la capacidad de

negociación a la personalidad del líder; existe un acuerdo sobre la relevancia de garantizar que quien asume el rol de líder cultiva cualidades y atributos que le conducen a tener inteligencia, voluntad, sociabilidad, empatía y asertividad, rasgos psicológicos importantes a la hora de representar a las asociaciones.

Forma de los acuerdos organizacionales: La naturaleza de las organizaciones asociativas consiste en una participación democrática en la toma de decisiones, así como una construcción colectiva de los propósitos y formas de relacionamiento con el contexto. No obstante, la manera como lo desarrollan genera desde el punto de vista gerencial tradiciones que pueden potenciar o limitar el desarrollo de la organización; por ello se acudió a consultar sobre la manera como se logran los consensos respecto de la forma de conducir los intereses y formas de relacionamiento, lo cual se presenta como resultado consolidado en la figura 3:

Figura 3. Forma como se logran los acuerdos



Fuente: Elaboración propia

Respecto a mantener las tradiciones organizacionales o ceder ante las tendencias sugeridas por quienes asumen el liderazgo, se generan por preferencia acuerdos verbales para validar unas u otras prácticas; ante la carencia de estos se acude a la costumbre, como forma de aprobación social de la práctica sugerida, o finalmente se revisan otras alternativas tales como consulta con socios fundadores, revisión de prácticas en organizaciones del mismo sector y verificación de consistencia con los estatutos organizacionales.

Concordante con lo expuesto, para la priorización de intereses se acude como forma de validación a los acuerdos verbales; solo en caso de ser requerido por normativa o formalización ante entidades de control, se acude a la documentación de decisiones colectivas sobre alternativas de acción elegidas.

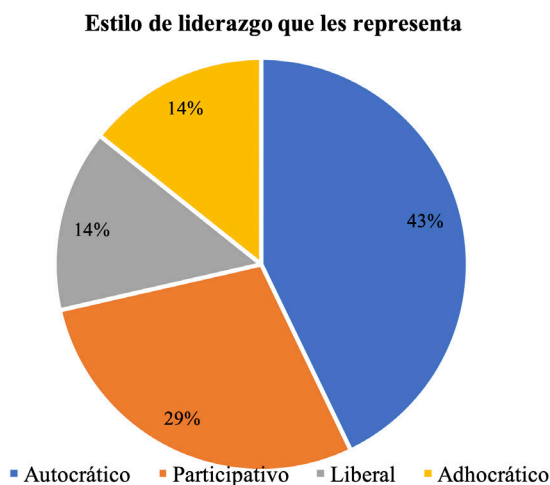
Complementario a lo expuesto, se realizó la consulta sobre la manera como se establecen las condiciones de vida y relacionamiento de las asociaciones, expresada a través del clima organizacional; sobre el particular existe una marcada tendencia a mantener la tradición cultural, tratada en el acápite previo con sus atributos y valores; por tanto, la forma de mantener esta idiosincrasia sectorial es a través de la costumbre convertida en acción más que en la documentación de sus prácticas.

Sobre las relaciones de poder, hay dos formas a través de las cuales se logra el acuerdo, siendo igual en las asociaciones consultadas la proporción del acuerdo verbal a la de documentación. La tendencia gremial de certificaciones ambientales repercute en normalización de procesos, lo cual ha generado la necesidad de documentar las relaciones de autoridad y responsabilidad, haciendo un tránsito entre la palabra como convención socialmente aceptada para regular las funciones organizacionales, a la existencia formal de documentos empresariales donde constan cargos, funciones y jerarquías para la organización de las labores.

A consecuencia de lo expresado previamente, se encuentra entonces la existencia de niveles jerárquicos, de los cuales hay constancia en la existencia de manuales de procesos, procedimientos y funciones que son producto de las mismas tendencias de normalización. Aunque se presenta esta tendencia, es necesario indicar también la existencia de estructuras informales, desestructuradas y basadas en la distribución de labores.

Estilo de liderazgo que mejor les representa: Apelando a la existencia de formas de asumir el rol de liderazgo en las organizaciones, se realizó una socialización sobre los estilos buscando una vinculación de sus características con lo que a consideración de sus propios representantes mejor les identifica. Los resultados se representan en la figura 4.

Figura 4. Estilo de liderazgo



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la información proporcionada, a pesar de la existencia de organizaciones de base social con una participación democrática, el estilo de liderazgo predominante es el autocrático, en el cual la responsabilidad está en cabeza de una persona para la toma de decisiones del conjunto; esto producto de la figura de líder como representante, dotado de amplia capacidad para dirigir y significar los intereses de la colectividad.

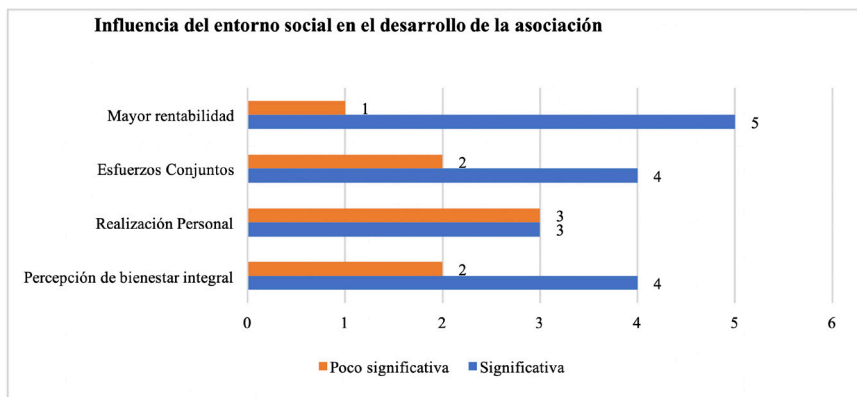
Coexiste con esta forma de liderazgo el estilo participativo, en el cual se utiliza la consulta como forma para la toma de decisiones, sin delegarlas sino asumiéndolas colectivamente; allí el rol de liderazgo cumple el propósito de velar porque las directrices sean implementadas.

Se presentan estilos de liderazgo liberal, cuya característica es la delegación de autoridad en la toma de decisiones asumiendo la responsabilidad por la motivación, guía y control de los asociados; también está el estilo adhocrático, con ausencia de jerarquías y las asociaciones.

Todo lo expresado implica una polifonía de estilos de liderazgo al servicio del bienestar colectivo, la adherencia a una forma asociativa no vincula de manera discriminatoria alguno de los estilos de liderazgo sólo se elige en función del que mejor representa y protege los acuerdos sociales.

Influencia del entorno en el desarrollo social: Puesto que las asociaciones funcionan con la suma de esfuerzos individuales de sus miembros, quienes aportan su fuerza laboral, conocimientos, proyectos productivos, entre otros aspectos, su decisión de asociación parte de la premisa de obtener beneficios superiores a los que obtendrían si emprenden en solitario la producción. Por tanto, con el ánimo de contrastar la manera como el entorno en que se desenvuelve la organización le influencia, se elevó la consulta sobre algunos aspectos que se enuncian en la figura a continuación.

Figura 5. Influencia del entorno social



Fuente: Elaboración propia

La métrica de medición ubica en dos formas la influencia: significativa y poco significativa; así se obtiene que existe una influencia significativa en los aspectos relacionados con: rentabilidad, esfuerzos conjuntos, percepción de bienestar integral. Estos aspectos se relacionan con la efectividad de los resultados por la vía de la acción empresarial que desde la asociación se promueve, vinculando con los aspectos del entorno como son: cambios en condiciones económicas, turbulencias geopolíticas e innovaciones tecnológicas que pudieran afectar la existencia y sostenibilidad en el tiempo de las organizaciones.

Criterio con que se orienta la gestión de la asociación: En lo que se refiere a los propósitos con que se orienta la gestión, la característica de ser autogestionaría de las organizaciones que funcionan bajo esquemas asociativos, implica la necesidad de priorizar la atención de condiciones operativas, lo cual anclado a un pensamiento estratégico deriva en el aprovechamiento de las potencialidades, como capacidad transformadora para las organizaciones. Dado que el proceso productivo constituye la fuente de sustento para las familias que se asocian, el principal criterio es financiero, más los líderes no desconocen la relevancia que implica para este cometido lograr el equilibrio con los

aspectos referidos a eficiencia y productividad. En este sentido al definir las prioridades y tomar decisiones, los líderes aplican un criterio de racionalidad que les permita mantenerse operando, pero siempre atentos a las posibilidades de cambio o innovación que les permitan la transformación productiva en condiciones de calidad.

Habilidades que caracterizan a los miembros de la asociación:

Como escenario de fortalecimiento humano, las asociaciones promueven el desarrollo de sus miembros; es así como se hace la consulta sobre la forma como se mejoran las capacidades de las personas al hacer parte de los procesos cooperados. De lo expresado al respecto puede

concluirse la prevalencia en el desarrollo de la habilidad de trabajo en equipo, al permitir un sentido de identidad y de pertenencia; los miembros expresan la intención de participar de forma cohesionada en la vida de la organización; esto lleva a la generación de autonomía y empoderamiento, como aspectos claves para el desarrollo de las capacidades humanas. Puede entenderse en este sentido que la transformación de las organizaciones es posible gracias a la evolución que cada miembro percibe en lo humano derivado del poder que tiene la acción social para la percepción del logro de metas y avance en colectivo más allá del esfuerzo individual.

Análisis del discurso y categorías emergentes

En el entendido de la necesidad de poner en común algunos aspectos referidos a las ventajas que reporta ser parte de procesos asociativos, es importante rescatar algunas categorías emergentes que son comunes en las experiencias compartidas por los líderes, esto con el propósito de capturar el sentido de los discursos. Para ello se acudió a la trasposición de respuesta a través del software atlas ti, resaltando las respuestas más comunes en las expresiones, los resultados y su análisis lo que se presenta a continuación:

- **Categoría: Alianza como ventaja**

La naturaleza social de las organizaciones del sector cafetero, pensadas desde la colectividad ofrece una visión esperanzadora de la asociatividad; en ella se reconoce su valor al reportar mejora en condiciones operacionales que les permiten perdurar y fortalecerse en el tiempo. Al lograr reconocimiento en el sector, las asociaciones permiten la coalición para el logro de propósitos más altos y mejores contratos, con garantías para todos los asociados, se reducen los riesgos propios de la actividad productiva y se multiplican los beneficios.

Concordante con lo expresado en autores como Putnam (2003), Nussbaum (2011) y Sen (2000), la importancia de desarrollar las capacidades y potencialidades humanas ofrece el desarrollo de opciones de vida adecuados para los miembros de la sociedad. Por ello, al generarse el empoderamiento en el marco de las organizaciones sociales existen mayores posibilidades de obtener resultados benéficos para la colectividad en la medida que los miembros se encuentran con una disposición a la cooperación y esfuerzo articulado que permite enfocarlos al logro de los objetivos trazados.

- **Categoría: Productores más que asociados**

Al no desnaturalizar la esencia de sus integrantes, se privilegia su vinculación en función de lo que son y saben hacer; esta conjunción de saberes expertos que permite reconocerse no solo como parte de la organización que toma decisiones, sino como auto gestores en cada etapa; por tanto, hay motivación al logro, sentido de pertenencia, adhesión y compromiso con la labor productiva. Por esto, pensar en la asociación es pensar, más que en la forma jurídica, en los derechos y deberes inherentes de hacer parte de ella; es reconocer el beneficio derivado de compartir las mejores prácticas, las técnicas, los secretos del oficio del productor; es esta la amalgama que une a los miembros de las organizaciones asociativas.

En este contexto, el reconocimiento de la generación no sólo del producto que cosechan, sino también de los saberes que se desarrollan a partir de las tradiciones y experticias que se adquieren con el tiempo, les permite ser autoridad en su campo de desempeño, con lo cual la visión de socio aportante de capital a la visión de asociado corresponde a los logros mayores de la actividad organizacional que contribuyen a generar identidad y sentido de pertenencia hacia la forma asociativa, dando valía a la denominación de la persona por su ser y significar más que por su aporte vía capital; es el esfuerzo humano y el tesón lo que hace que los productores identifiquen su labor como la definición de rol que les caracteriza.

- **Categoría: Calidad para sostenibilidad**

En el discurso de los líderes no es extraño encontrar referencias constantes al producto y al café como foco de atención de todas las decisiones; no hay asociación, intención de cooperar ni visión conjunta sin pensar en el proceso productivo. Es por esto que su esfuerzo se traduce en obtener el mejor grano, el mejor sabor, la mejor taza, la mejor experiencia. Su modelo organizativo basado en la gestión participativa plantea como bases la cultura, la tradición, la experiencia histórica para la cooperación, el trabajo comunal y solidario, la autogestión y la educación popular.

Estos aspectos son los que, unidos al esfuerzo humano y productivo en el campo, permiten la calidad, garantizan la sostenibilidad en el tiempo; son contruidos con un tejido social que afirma la identidad personal, familiar y colectiva para mantenerse como impronta en el tiempo.

Lo anteriormente expuesto aunado a la conciencia que existe sobre la necesidad de conservación y cuidado ambiental se traduce en la generación de prácticas amigables con el ambiente, que desde lo gerencial se vincula a la existencia de sellos ambientales, reconocimientos de calidad tanto en los procesos como en la trazabilidad

del cultivo. Para los productores la impronta de sostenibilidad no es solo una tendencia mundial en amparo del desarrollo sostenible, es un legado que se convierte en costumbre dentro de la siembra, el cultivo, la cosecha, la poscosecha, la transformación y la venta; cada grano es el producto del uso responsable y cuidadoso de la tierra para mantenerla en el tiempo con las características propias de quien ve en el campo no solo un recurso sino la fuente de riqueza que se multiplica al permitir que los procesos naturales se restauren y equilibren para mantener la productividad.

Estrategias para potenciar la gerencia basada en la cultura asociativa

La investigación propone como base para el desarrollo de las organizaciones pertenecientes al sector cafetero una gerencia basada en la cultura asociativa, para ello es importante hacer posible el tránsito entre lo expresado por la teoría administrativa en un acercamiento consistente con las realidades propias de estas formas organizacionales. Tomando como referente los planteamientos de Henry Mintzberg, quien desde la escuela moderna de la administración ha realizado estudios acerca de la naturaleza de la administración del trabajo, y la administración y planeación estratégicas, se hace la acotación de su aplicabilidad en las organizaciones asociativas conforme a sus formas de gestión.

Con base en los planteamientos que fueron presentados en el apartado previo, los parámetros del diseño organizacional para las asociaciones del sector cafetero, a partir de las consideraciones teóricas y contrastación con la realidad empírica empresarial, se proponen algunas estrategias que se espera contribuyan al ser pautas para la acción con miras a mejorar las condiciones de adhesión a la cultura asociativa desde las prácticas gerenciales.

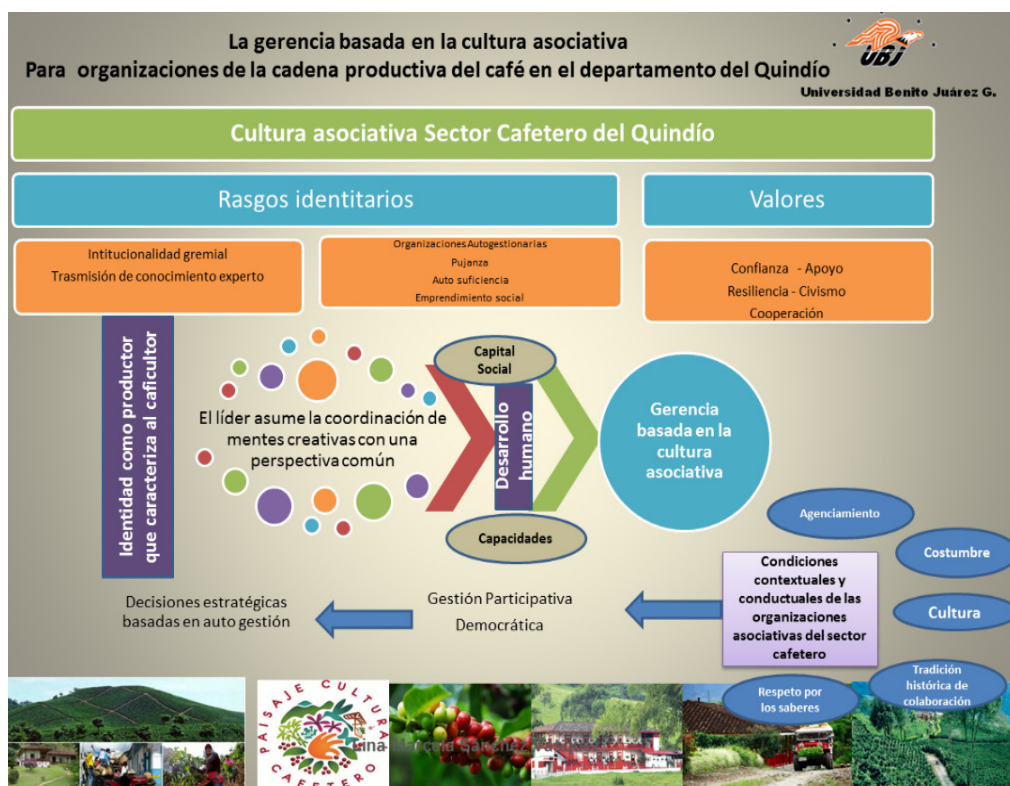
En el caso de las asociaciones cafeteras esta premisa es altamente debatida, los productores, toman un rol relevante en la toma de

decisiones, la cual es por principio democrática; para Souza (2011) estos agentes interactúan constantemente, ya sea para la propia definición de la estrategia de la empresa, como para el llenado de los análisis del ciclo anual. Esta interacción recursiva genera una lucha sobre cuál debe ser la dirección de la obra. Mientras que, por un lado, algunos hacen la defensa del control de la aplicación de la estrategia, por el otro, existe la idea de la estrategia y la forma de hacer y ser competitivos. Por tanto, la definición de la estrategia dada la naturaleza social de las organizaciones cafeteras estudiadas se aborda como un elemento de construcción colectiva, no reservada únicamente a los representantes o miembros de los órganos administrativos, pues su generación surge de la producción conjunta de sus miembros, quienes en función de los objetivos comunes proponen las formas en que se espera sean alcanzados. Debido a la limitación de recursos financieros y físicos en los proyectos productivos se hace necesaria la visión de logro, para lo cual la estrategia está mediada por su asignación consciente y consensuada.

Converge entonces la tensión sobre los intereses colectivos y su priorización en la toma de decisiones estratégicas, al basar su sustento en la consecución de recursos que, por la vía de la auto gestión deben tener en cuenta la visualización de las oportunidades en el entorno, para ser deliberados (Mintzberg & McHugh, 1985). El análisis contingencial conduce a la siguiente deducción: en organizaciones basadas en proyectos que actúan en un ambiente inestable, la definición de las estrategias es poco estructurada y se sustenta fuertemente en procesos emergentes, en contraposición a procesos deliberados. Este escenario refleja la realidad con que conviven los productores, quienes en una conjunción de esfuerzos definen de manera estratégica las convocatorias en que participan por la asignación de recursos, promoviendo con ello la elaboración de proyectos que se convierten a la vez en estrategias para el logro de objetivos atados a la participación gremial en escenarios, bien de ejecución de política pública, de asignación de recursos productivos y/o financieros o bien en la mejora de capacidades productivas a través de la formación empresarial.

Lo expresado pudiera indicar la necesidad de plantear la estrategia desde la capacidad para influir en el entorno sin dejarse limitar por él; esto implica un esfuerzo desde la figura líder de incorporar análisis factoriales múltiples (humanos, económicos, administrativos) para procurar el desarrollo organizacional. Para ello es importante definir el estilo de liderazgo que representa mejor los intereses y formas de relacionamiento puesto que los aspectos conductuales del líder, así como los relacionados con el entorno social y la formación de las personas que hacen parte de la organización, tiene una influencia importante para que la estrategia sea realizable. El esquema del modelo con los elementos que le constituyen a partir de la información suministrada por los productores de las asociaciones se esboza a continuación.

Figura 6. Modelo gerencia cultura asociativa



Fuente: Elaboración propia

En términos gerenciales, para el caso de las asociaciones de café, implica pensar en diseños organizacionales no tradicionales, en los cuales por principio su impulsor está constituido por los agentes sociales que las conforman. Como plan, implica un desarrollo cultural no como medio sino como fin en sí mismo, con una participación comunitaria ordenada, con principios de gestión abierta y democrática para la movilización del capital social que permita pasar de la cultura del gasto a la cultura del costo de oportunidad.

Como plan, implica una política organizacional pensada desde la cultura social de las personas que conforman las asociaciones, con respeto y reconocimiento por los valores que les son propios y que han sido ampliamente expuestos; buscan el desarrollo humano a través de capacidades, lo cual permite una mejora en las condiciones de apreciación por la promoción de la cultura popular, la mejora del auto concepto y su contribución a la imagen social.

Concordante con lo expresado el patrón de actuación de las organizaciones asociativas del café así pensadas, implica integración social, generación de apoyo y redes de protección de sus miembros, fortalecimiento de la institucionalidad alrededor del proceso productivo y la generación de espacios para la divulgación, conocimiento y salvaguarda de la cultura.

La estrategia organizacional otorga una posición de organización inteligente a las asociaciones en tanto se genera una resiliencia y capacidad adaptativa a las condiciones contextuales, manteniendo las características diferenciales, pero ajustando los procesos y prácticas a las demandas de los mercados a que se dirige logrando con ello el fortalecimiento empresarial y la mejora en las condiciones de acceso a los medios de movilización social a través de formas autogestionarias. Finalmente se espera que la estrategia como perspectiva contribuya a la generación de formas de gerencia no tradicional basada en la gestión participativa con la cultura asociativa como plataforma para el desarrollo cultural del sector cafetero como fin en sí mismo

CONCLUSIONES

Las características de la cultura asociativa en el sector cafetero son evidencia de la tradición histórica que acompaña el desarrollo de este renglón económico; los aspectos socio demográficos, valores, expresiones culturales y formas de relacionamiento con el territorio lo convierten en un campo rico en variables para considerar, siendo necesaria la incorporación de aspectos gerenciales para potenciar el fortalecimiento de la asociatividad y su sostenibilidad en el tiempo.

En este contexto la existencia de declaratorias, políticas públicas, institucionalidad política y privada alrededor del sector se convierten en apoyo para afianzar la tendencia de asociatividad; no obstante, es importante la movilización social hacia estas formas de organización dado que los emprendimientos sociales permiten mejores resultados cuando son desarrollados de manera conjunta.

Desde la teoría de la estructura de las organizaciones de Mintzberg, es posible comprender la relevancia de caracterizar y apropiar los estilos de liderazgo, formas de generación de acuerdos, desarrollo de una planeación acorde con las necesidades propias del contexto empresarial y como forma de monitoreo de los factores externos que pudieran afectar el normal actuar de la organización. Posturas asumidas por autores como Mintzberg (2005) acerca de la relación de la gerencia con los procesos de estructuración organizacional, permiten indicar que, en el caso estudiado, una estructura más emergente o innovadora (adhocracia, organización misionera), permiten modelaciones gerenciales basados en esquemas innovadores, esto también contribuye a hacer mérito a la resiliencia propia de los procesos productivos del sector cafetero y su alta auto gestión.

Con referencia al vínculo entre la cultura asociativa y su incidencia en las formas de gerenciamiento de la cadena productiva del café en el departamento del Quindío en el periodo 2016-2017, se evidencia

que los liderazgos se basan en la autonomía y autogestión existiendo un ejercicio democrático del poder que coexiste con formas de liderazgo tradicionales; los valores que identifican a las asociaciones corresponden a confianza, solidaridad, respeto mutuo, equidad y reciprocidad. Para la planeación se construyen objetivos comunes, plasmados a través de programas y proyectos comunitarios que son gestionados ante entidades gremiales y gubernamentales que a través de la inyección de recursos permiten el acceso a los medios para su materialización y sostenibilidad en el tiempo. Dentro de los aspectos que limitan la toma de decisiones, al tratarse de organizaciones de interés colectivo, se usan estrategias circulares y nacidas desde sus miembros lo cual en ocasiones limita la oportunidad de competitividad. De manera adicional se establece la presencia de dudas sobre la legitimidad de los procesos en los cuales prime el interés general sobre el particular, las dificultades de entendimiento y comunicación.

Finalmente, en el sector estudiado, las potencialidades y capacidades del capital social de los sujetos y grupos se manifiestan en sus cualidades para trabajar colectiva y colaborativamente; esto se sustenta en su saber especializado en el sector, las lógicas de inclusión, responsabilidad social y valores éticos compartidos. Todo lo expuesto permite generar una visión gerencial de gestión comunitaria, cuyas decisiones se basan en la confianza interna y externa. Basando su funcionamiento en el concepto de capital social, la ayuda recíproca, la confianza y la cooperación se contribuye a la reducción de costos de producción, de transacciones de bienes y servicios y así facilitar el proceso de gestión comprometido con el beneficio colectivo, denominado “Modelo gerencial autogestionario”.

La cultura asociativa en el sector cafetero constituye la base del desarrollo de las organizaciones estudiadas, por tanto, las características del modelo atienden a los factores que han sido relevados en los espacios de autodiagnóstico, entrevista y contrastación con estudios previos sectoriales y de diagnóstico cultural del sector.

De otra parte, las formas de gerenciamiento y su vínculo con la cultura asociativa encuentran su engranaje en el concepto ancla de capital social cívico, el arraigo por el territorio, las tradiciones familiares y los esfuerzos colectivos han generado una actitud de resiliencia y adopción de visión misionera al convertir al café en su forma de vida, sustento y legado generacional. En tanto el sector se abastece de recursos tanto propios como provenientes de la institucionalidad público-privada, la autogestión es la forma a través de la cual se canalizan los intereses y deseos colectivos para traducirlos en resultados pensados desde el interés común.

La investigación propone estrategias para fortalecer la cultura asociativa que deben ser consideradas en el marco un modelo multidimensional denominado gerencia autogestionaria, reconociendo a cada persona integrante de la asociación como copartípe en la visión y toma de decisiones colectivas lo que conlleva a estructuras menos jerárquicas, compartidas y de alto valor social para la consolidación de capacidades humanas en el territorio. Son importantes la aprehensión social de la importancia de la gerencia como forma de consolidación y fortalecimiento de las unidades productivas, el diálogo articulado con la academia para hacer tránsito entre las realidades locales y las metodologías que contribuyan a mantener los rasgos distintivos que sostienen en el tiempo este importante renglón económico a la vez que se permiten formas de visualización alternas surgidas desde las iniciativas locales.

El hallazgo de la presencia de líderes femeninas haciendo la gerencia de organizaciones cafeteras, abre la posibilidad de seguir investigando en futuros estudios del sector a nivel administrativo sobre la designación de este rol en mujeres, desde la sociología organizacional y estudios de género. Esto pudiera derivar también en la correlación de la manera como se influye en procesos asociativos y de productividad sectorial frente a una tendencia patriarcal de lo cual se da cuenta en el reconocimiento de la existencia de la figura insignia en un hombre (Juan Valdéz) y la denominación de “productor” como categoría genérica.

Referencias bibliográficas

- Aguirre, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Arboleda Álvarez, O., Ghiso Cotos, A., Quirós Lizarazo, E., & Viveros Chavarría, E. (2009). *Consolidación de capital social en Medellín un proceso en el marco de los enfoques de desarrollo humano y responsabilidad social*. Medellín: Departamento Fondo Editorial Fundación Universitaria Luis Amigó .
- Artaraz Miñón, M. (2013). *Acercamiento a una política pública orientada a la sostenibilidad financiera de las organizaciones comunitarias*. Medellín, Antioquia: Universidad de Medellín.
- Asamblea Departamental. (2012). Departamento del Quindío. Ordenanza Número 018 del 30 de mayo de 2012, Por medio de la cual se aprueba el Plan de desarrollo departamental 2012-2015. Armenia: Gaceta Departamental.
- Atria, R. (2003). CEPAL, Seminario Taller “Capital Social, Herramienta para los Programas de Superación de la Pobreza Urbana y Rural”. La dinámica del desarrollo del capital social: factores principales. *Sala de Conferencias II CEPAL*, s/p.
- Banco Mundial. (2015). *Systematic Country Diagnostic Colombia*. Londres: Banco Mundial.
- Bolívar, I. (2006). *Identidades culturales y formación del estado en Colombia: colonización, naturaleza y cultura*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Chacín, M., Briceño, M., & Zavarce, C. (2009). La gerencia en las organizaciones sociales: perspectiva crítica interpretativa. *Negotium*, vol. 4, núm. 12, 86-99.
- Cogollo, K. V. & Arrieta Flórez, R. (2014). La organización empresarial asociativa como estrategia para la inclusión productiva de las pequeñas y medianas empresas. *Palabra*, 100-111.
- Cruz Ramírez, M., Pérez Jacinto, A., Escalona Reyes, M. & Hernández Heredia, R. (2009). *Estadística aplicada a la investigación educativa*. La Habana. Cuba: Edición Cubana.

- Delgado Barrios, J. C. (2017). La dimensión social del actor local en el talento territorial. *TELOS.Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 29-57.
- Departamento del Quindío. (2012). *Ordenanza Número 018 del 30 de mayo de 2012, Por medio de la cual se aprueba el Plan de desarrollo departamental 2012-2015*. Armenia: Gaceta Departamental.
- Durston, J. (2000). ¿Qué es el capital social comunitario? En *Serie Políticas Sociales N.º 38*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Estlund, D. (2009). *Democratic Authority: A Philosophical Framework*. Princeton: Princeton University Press.
- Forni, P., Castro Nuovo, L., & Nardone, M. (2012). Las organizaciones en red y la generación de capital social. Implicancias para el desarrollo comunitario. *Miríada*, 79-106.
- García Delgado, D. (2015). Escenarios y estrategias de desarrollo local y economía social en Argentina. En *Primer encuentro de Foro Federal de Investigadores y Docentes*. Argentina: Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.
- García Londoño, M. L. (2014). Políticas gubernamentales para salvaguardar los inventarios turísticos en los municipios del paisaje cultural cafetero del departamento del Quindío. *Contexto*, vol. 3, 24-36.
- Gobernación del Quindío. (2011). Plan Regional de Competitividad del Quindío Comisión Regional. Armenia: Gobernación del Quindío.
- Gorgas, J., Cardiel, N., & Zamoran, J. (2011). *Estadística básica para estudiantes de ciencias*. Madrid: Facultad de Ciencias Físicas Universidad Complutense de Madrid.
- Guerra Sotillo, A., & Guerra Córdova, A. (2004). El nuevo paradigma organizativo en el escenario global postmoderno. *Compendium*, <http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/compendium10/paradigma.htm>.
- Gutiérrez Mejía, L. A. (2012). *Los procesos de asociatividad como fuente de construcción de conceptos y modelos de gerencia en Colombia*. Recuperado el 14 de febrero de 2018, de www.uasb.edu.ec: <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/3911>

- Hirshman, A. (1977). *Salida, voz y lealtad. Respuestas al deterioro de empresas, organizaciones y estados*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). (2003). *Serie 42 gestión pública*. Santiago de Chile: Cepal.
- Londoño Franco, I. C., & Sánchez Vásquez, L. M. (2016). *Identificación de los encadenamientos más promisorios del sector agroindustrial del departamento del Quindío y el grado de asociatividad entre sus actores en el periodo 2008-2011*. Armenia: editorial EAM.
- Martínez Rodríguez, D. (2018). La dimensión cultural del desarrollo: su concepción en el trabajo. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 175-185.
- Monsiváis Carrillo, A. (2013). La democracia como política pública: oportunidades para el fortalecimiento democrático. *Revista de Estudios Sociales No. 47*, 25-38.
- Mendoza de Ferrer, H., & Rodríguez, M. (2017). La teoría administrativa en el contexto emergente. *Contabilidad y administración*, 155-173.
- Ministerio de Desarrollo Social (MDS). (2006). *La construcción pública del Desarrollo Local. La experiencia del Plan Nacional Manos a la Obra*. Buenos Aires: PNUD.
- Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Mintzberg, H. (2012). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 10.2307/41165263.
- Nussbaum, M. (2011). *Crear Capacidades: propuestas para el desarrollo humano*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Int. J. Morphol*, 227-232.
- Palacios Zurita, A., & Ortiz, M. (2018). El emprendimiento social en Manabí- Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2018/emprendimiento-social-ecuador.html>.

- Pinzón, S, G. (1997). Ideología y Cultura-Disyunciones e Intersecciones, *Voces*, Volumen 2,60.
- Paasch, K., Carver, K., & Teachman, J. (1997). Social Capital and the Generation of Human Capital. *Social Forces*, <https://doi.org/10.1093/sf/75.4.1343>.
- Putnam, R. (1993). *Making Democracy Work*. New Jersey: Princeton University Press, 150.
- Rodríguez Ponce, E. (2007). Leadership styles, strategic decision making and performance: An empirical study in small and medium-size firms. *Inter ciencia*, 522-528.
- Rosales R, R. (1997). La Asociatividad como Estrategia de Fortalecimiento de las Pymes., *Revista Capítulos*, SELA.
- Sabatier, P. (2007). *Theories of the Policy Process*. Boulder: Westview Press.
- Sánchez Álvarez, C. (2018). Comercio justo y economía social y solidaria: historia y evolución de sus instituciones de fomento. *Equidad Desarrollo*, 149-171.
- Souza, C. (2011). Entre o planejamento estratégico formal e informal: um estudo de caso exploratório sobre a prática de estratégia nas organizações. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(5), 855-876.
- Triola, M. F. (2009). *Estadística*. México: Pearson Educación.
- UNDP. (1997). *Reconceptualising governance, discussion Paper núm. 2, Management development and division*. New York: UNDP.
- Uphoff, N. (2003). El capital social y su capacidad de reducción de la pobreza. En R. Atria, M. Siles, I. Arriagada, & L. Robison, *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: En busca del nuevo paradigma* (págs. 269-284). Santiago de Chile: CEPAL.
- Velásquez Gavilanes, R. (semestre I de 2009). Hacia una nueva definición del concepto de política pública. *Desafíos, Bogotá (Colombia)*, (20), 149-187.