

ICA
20
4
r.8



La dirección de la empresa asociativa

Módulo
Nº 8



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA **“Promoviendo la prosperidad en las comunidades rurales de las Américas”**

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA, es el organismo del Sistema Interamericano especializado en agricultura y la promoción del bienestar de la población rural, integrado por 34 países del Continente Americano. Cuenta con una red hemisférica de oficinas en sus Estados Miembros y con una vasta experiencia en cooperación para el desarrollo agrario y rural.

Frente a las tendencias de la economía mundial y considerando el papel estratégico de la agricultura se le reconoció un Nuevo liderazgo en el seno de la Organización de los Estados Americanos, OEA, y en el proceso de las Cumbres de las Américas.

La Trigésima Asamblea General de la OEA le confirió una nueva dimensión a la Junta Interamericana de la Agricultura, JIA, y le reconoció como el foro principal de rango ministerial para realizar análisis y desarrollar consensos sobre políticas y prioridades estratégicas orientadas a mejorar la agricultura y la vida rural en el hemisferio.

En la Declaración y en el Plan de Acción de la Tercera Cumbre de las Américas, los Jefes de Gobierno extienden el papel del IICA más allá de brindar servicio de cooperación técnica, para solicitarle la promoción del diálogo y el consenso sobre los asuntos críticos del desarrollo agrícola, del medio ambiente y del medio rural, en el marco de la integración y la búsqueda de la prosperidad hemisférica.

En este contexto el IICA se dispone a encarar los desafíos del Siglo XXI basado en una nueva visión, una nueva misión y también nuevos objetivos, para convertirse en una agencia que promueva el desarrollo sostenible de la agricultura, la seguridad alimentaria y la prosperidad de las comunidades rurales de las Américas. Esto se lograría mediante el fortalecimiento de capacidades en las áreas del comercio y de los sistemas de sanidad, en los agronegocios rurales, en el uso racional de los recursos naturales y en la innovación tecnológica.

Visión “Transformar el Instituto de Cooperación para la Agricultura, IICA, en una agencia para el desarrollo que promueva el desarrollo sostenible de la agricultura, la seguridad alimentaria y la prosperidad en las comunidades rurales de las Américas”.

Misión “Apoyar a los Estados Miembros en la búsqueda del progreso y de la prosperidad en el hemisferio, por medio de la modernización del sector rural, de la promoción de la seguridad alimentaria y del desarrollo de un sector agropecuario competitivo, tecnológicamente preparado, ambientalmente administrado y socialmente equitativo para los Pueblos de las Américas”.

Focalización Estratégica El IICA concentra sus esfuerzos de cooperación técnica en las siguientes áreas estratégicas:
Comercio y Desarrollo de los Agronegocios
Desarrollo Rural Sostenible
Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de los Alimentos
Tecnología e Innovación
Educación y Capacitación
Información y Comunicación

Con el propósito de proveer sus servicios de cooperación técnica en alianzas estratégicas con instituciones nacionales, regionales y locales en las regiones Norte, Caribe, Central, Andina y Sur.

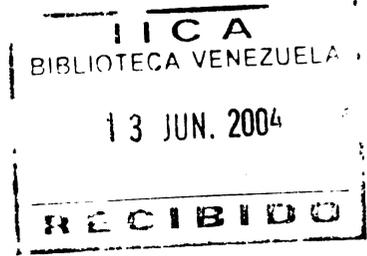
IICA
BIBLIOTECA VENEZUELA

13 JUN. 2004

RECIBIDO

00005027

11CA
E20
14
V-8



La dirección de la empresa asociativa

**Fundamentos y metodología para una gestión eficiente
en las M.A.R.**

**MÓDULO
N° 8**

PRESENTACIÓN

Este trabajo es parte del proceso que está realizando la Oficina del IICA en el Paraguay, para la elaboración y publicación de documentos orientados a fortalecer y apoyar el desarrollo y la modernización del sector agropecuario.

El propósito del Manual es servir de base conceptual y metodológica para el desarrollo de procesos de capacitación de los equipos técnicos del sector público y privado, responsables de impulsar y promover los procesos de formación y desarrollo de Microempresas Asociativas Rurales - M.A.R.

Fue elaborado tomando en consideración que la agricultura, vista en una dimensión prospectiva de mediano y largo plazo, no puede ser objeto de un análisis aislado donde predomine una visión autárquica. Su naturaleza multidimensional e interdependiente, le abre nuevos espacios en la economía, pero a la vez, le exige el despliegue de comportamientos innovadores y alianzas estratégicas que la fortalezcan.

Los productores deben adoptar gradualmente nuevas tecnologías y esto torna más compleja la actividad productiva pero también más eficiente y competitiva. Tendrán que aprovechar todos los medios a su alcance para acceder a las redes nacionales e internacionales de servicios de apoyo técnico, de información y de comercio, en un mercado cada vez más exigente y sensible a la calidad, inocuidad y precio de los bienes.

El desafío de ser cada vez más competitivo dio pie al enfoque sistémico de la agricultura, en el cual ésta ya no puede considerarse como una simple actividad para producir alimentos, sino como un negocio que para ser rentable tiene que contar con sistemas de comercialización eficientes, adecuados proveedores de servicios e infraestructura, tecnologías de punta que garanticen la sustentabilidad de los recursos y una fuerte vinculación con la agroindustria y el sector exportador.

Numerosos argumentos sustentan esta visión del futuro, en donde predomina el uso cada vez más intenso de tecnologías de punta y el manejo racional de los recursos naturales, sin embargo ésta, no puede hacernos olvidar la realidad en que viven millones de campesinos en las Américas. La pobreza rural es en muchos casos extrema y su tratamiento tradicional limita las posibilidades de superarla, hay que reconocer que la agricultura por sí sola no puede eliminar la pobreza rural, aunque su desarrollo es una condición necesaria para ello.

El combate a la pobreza implica abandonar el enfoque sectorial, la integración de la agricultura con las demás actividades rurales no agrícolas y de éstas con el mercado. Este enfoque debe orientar los programas dirigidos a los pobres rurales para complementar y potenciar sus esfuerzos, donde ellos deben tener una participación decisiva en el diseño y en la ejecución de los programas, entonces sólo así se podrán lograr los impactos deseados.

En un mundo donde una proporción muy importante de los bienes son producidos por los campesinos y pequeños productores, es imperativo reformular la visión tradicional sobre el campesino o colono, para pasar al enfoque de Empresa Agrícola Fami

liar en las Fincas y al Asociativismo Empresarial como primer escalón de organización socioeconómica, sin que ésto signifique pérdida en la calidad de vida y cultura de estos grupos.

Estos enfoques, que ya están en práctica en muchos países de América Latina, la agricultura familiar de Brasil, la pequeña agricultura chilena, las chacras argentinas, las granjas uruguayas, etc., poseen dos ventajas:

- Por una parte reconoce que los pequeños productores y campesinos, con las actuales reglas de globalización socioeconómica están actuando en la economía con grandes desventajas como empresarios. Aceptar ésto ayuda a diagnosticar el conjunto de restricciones que este microempresario rural enfrenta, que van más allá de las demandas clásicas del sector tales como la reforma agraria, asistencia técnica gratuita y crédito subsidiado.
- Por otro lado, se integra a la familia como base genuina y potente de participación, para sostener cualquier proyecto de organización y otras actividades de agregación de valor a los productos agropecuarios.

En este contexto y a partir de los materiales utilizados en el Curso de Capacitación sobre *“Organización y Gestión Asociativa de Microempresas para Campesinos y Productores Medianos”* a cargo del Ing. Agr. Enzo Battú, se preparó esta publicación denominada *“Manual para Capacitación de Capacitadores en procesos de formación y desarrollo de Microempresas Asociativas Rurales”*, que compila y amplía la bibliografía sobre el tema e incorpora las reflexiones y observaciones que realizaron un grupo de Extensionistas de la Dirección de Extensión Agraria, DEAg del Ministerio de Agricultura y Ganadería, participantes en el Curso de Capacitación mencionado.

El Manual fue preparado por el Ing. Agr. Enzo Battú, con la cooperación en la conformación, revisión y ajustes del documento, de los Ings. Agrs. Roberto Casás, Luis Zarza, Gustavo Ruíz Díaz, Fernando Díaz y el Lic. Javier Mendoza.

Ing. Agr., M. Sc. Roberto Casás
Representante del IICA
en el Paraguay

ÍNDICE

Presentación general	9
1.- Alcances del Manual	9
2.- Contenidos y organización del Manual	11
3.- Aplicación del Manual	12
4.- Utilización didáctica de cada Módulo	15
Introducción del módulo N° 8	17
CAPÍTULO A	
LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA ASOCIATIVA	19
1. Introducción a la función directiva	19
CAPÍTULO B	
LA FUNCIÓN DE GERENCIA EN LA M.A.R.	24
1. Funciones típicas de la gerencia	24
2. Responsabilidades y resultados gerenciales	28
3. Perfil de aptitudes gerenciales	30
4. Habilidades gerenciales	31
CAPÍTULO C	
EL ROL DE LA DIRIGENCIA EN LA EMPRESA ASOCIATIVA	37
1. Perfil de la dirigencia	37
2. Las capacidades que precisan los dirigentes de M.A.R.	40
CAPÍTULO D	
LA GESTIÓN COTIDIANA EN LA M.A.R.	46
1. Aplicando la gestión: La toma de decisión	46
2. Tratamiento de problemas técnico-organizativos en la empresa	49
CAPÍTULO E	
LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA M.A.R.	60
1. La dirección estratégica	60
2. Escenarios de competitividad y estrategias que encarar	65
3. La metodología de planificación estratégica	67
PARTE PRÁCTICA DEL MÓDULO	75

TALLER SOBRE EL CAPÍTULO A	
LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA ASOCIATIVA	76
Ejercicio N° 1 del Módulo	76
TALLER SOBRE EL CAPÍTULO B	
LA FUNCIÓN DE GERENCIA EN LA M.A.R.	77
Ejercicio N° 2 del Módulo	77
TALLER SOBRE EL CAPÍTULO C	
EL ROL DE LA DIRIGENCIA EN LA M.A.R.	78
Ejercicio N° 3 del Módulo	78
TALLER SOBRE EL CAPÍTULO D	
LA GESTIÓN COTIDIANA EN LA M.A.R.	79
Ejercicio N° 4 del Módulo	79
TALLER SOBRE EL CAPÍTULO E	
LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA M.A.R.	80
Ejercicio N° 5 del Módulo	80
ACTIVIDADES DE APLICACIÓN EN TERRENO	
Actividad N° 1	81
GUÍA PARA PRESENTAR MICROEMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES ...	82
Actividad N° 2	84
Actividad N° 3	85
Actividad N° 4	86
BIBLIOGRAFÍA DE APOYO	88
BIBLIOGRAFÍA ESPECÍFICA DE COMPLEMENTO	88
OTRAS FUENTES BIBLIOGRÁFICAS CONSULTADAS	89

PRESENTACIÓN GENERAL

1. ALCANCES DEL MANUAL

a. Propósito

El Manual se preparó para servir de base teórica y metodológica al proceso de capacitación a capacitadores, para promover y apoyar procesos de formación y desarrollo de Microempresas Asociativas Rurales (MAR) en el Paraguay. Las M.A.R. son organizaciones de negocios y servicios que los pequeños y medianos productores rurales pueden formar con miras a actuar en un amplio espectro funcional en defensa de sus intereses, para la creación de su bienestar e integración de lo rural con lo urbano.

La integración campo-ciudad debe partir del conocimiento de las oportunidades de la dinámica actual de los mercados y aprovechar las crecientes demandas urbanas de todo tipo (alimentación, descanso, esparcimiento); por tanto, el primero de los instrumentos idóneos, para reformular y apuntalar tal integración, es el Mercadeo.

Para que esta relación funcione, es preciso fortalecer todas las instancias de negociación comercial de productos y servicios rurales, de modo que los productores encuentren satisfacción en producir bienes y servicios útiles a la sociedad. Por esto, el segundo instrumento válido es un modelo organizacional apropiado que promueva la auto-organización de las familias rurales con el fin de que los actores aseguren la cosecha de su esfuerzo, junto a la posibilidad de volcar ese beneficio para el desarrollo de su comunidad.

La incorporación de estas visiones a la realidad paraguaya requerirá inversiones en capacitación y promoción de la idea entre agentes de campo, profesionales vinculados a organizaciones y líderes de agricultores.

El Manual engloba un conjunto de temas relacionados que apuntan a la instalación de una visión asociativa, promoviendo la creación y el sostén de microempresas a partir de grupos de base de pequeños y medianos productores (Comités, Consorcios, etc.), o por derivación de formas sociales ya creadas para otros fines (Sindicatos de agricultores, Cooperativas de ahorro y créditos generales, etc.).

La organización del Manual es resultado del ensamble sistemático de aspectos cruciales para el desarrollo empresarial, presentados en forma de módulos temáticos; éstos se prepararon y fueron puestos en práctica en realidades empresariales de organizaciones de productores de Paraguay y de otros países de la Región.

b. El marco de aplicación

El marco de aplicación del Manual se centra en el cruce de tres ejes generales:

- El ámbito de lo RURAL como sustrato multidimensional considerando aquí a los Recursos y el contexto de producción en que trabajan los pequeños y medianos productores, los actores.
- El enfoque hacia los NEGOCIOS como Misión, y el uso de la MICROEMPRESA como vehículo de vinculación de estos actores a los mercados, a las cadenas agroalimentarias y a la economía general.

- El carácter de lo ASOCIATIVO como la herramienta instrumental más idónea para participar con fuerza y ventajas competitivas, en el mundo que plantea la globalización.

En este marco, el Manual se orienta a la capacitación de profesionales que tendrán como objetivo apoyar el fortalecimiento de GRUPOS EMPRENDEDORES, que desean preparar sus Proyectos de Negocios o se encuentran en una etapa temprana del emprendimiento.

También puede aplicarse para asistir a empresas asociativas ya creadas y con desarrollo incipiente o que se hallen trabadas en su actuación por distintos motivos. En este sentido puede ser de mucha utilidad para diagnosticar su situación y orientar los cambios que les permitan reactivar o reconvertirse.

Vale aclarar que los contenidos del Manual no funcionan como una suma de conocimientos, sino como un modelo flexible para intervenir, investigar, comprobar y enriquecer a los usuarios en cada campo temático seleccionado.

El desarrollo de organizaciones de negocios autogestionarios es una mezcla de arte, ciencia y experiencia; en este proceso intervienen, además de las cuestiones de índole económica, todos los factores humanos inherentes a la historia y cultura del grupo; los que frecuentemente son determinantes de su viabilidad o fracaso.

Para una mejor aplicación de los contenidos del Manual, con cualquier grupo emprendedor, se sugiere extraer las metodologías y conceptos de los temas, y aplicarlos a cada situación concreta. Los Agentes de extensión y desarrollo, a quienes está dirigido el Manual, están preparados para hacer este tipo de transferencia, y además la mayoría de los métodos e instrumentos expuestos (de diagnóstico, de investigación, de evaluación, de selección, etc.) pueden adecuarse sin pérdida de eficacia.

c. Principales usuarios y lectores a quienes se dirige el Manual

Cada Módulo del Manual se preparó para apoyar una capacitación conceptual y práctica de aquellos Agentes que acompañan y dan servicios de apoyo en forma directa o indirecta a los grupos emprendedores rurales constituidos en empresarios.

Se identifica a los siguientes usuarios:

- Extensionistas y Agentes de desarrollo que trabajan con grupos de agricultores en proyectos microempresarios en el marco de programas de desarrollo estatales (nacionales o municipales) y privados (ONG, cooperativas, etc.).
- Coordinadores de Áreas o Departamentos de servicios de estos programas (Asistencia Técnica, Capacitación, Mercadeo, Financiación, Comunicaciones, etc.).
- Asesores que forman parte de equipos técnicos de empresas y cooperativas agroindustriales (en aspectos de organización de producción, comercialización y fabricación).
- Personal administrativo de microempresas rurales, con funciones de Encargados, Administrativos y Gerentes.

2. CONTENIDOS Y ORGANIZACIÓN DEL MANUAL

a. Organización Modular

El Manual se compone de 10 Módulos, cada uno de los cuales trata un aspecto empresarial considerado importante y se mencionan a continuación:

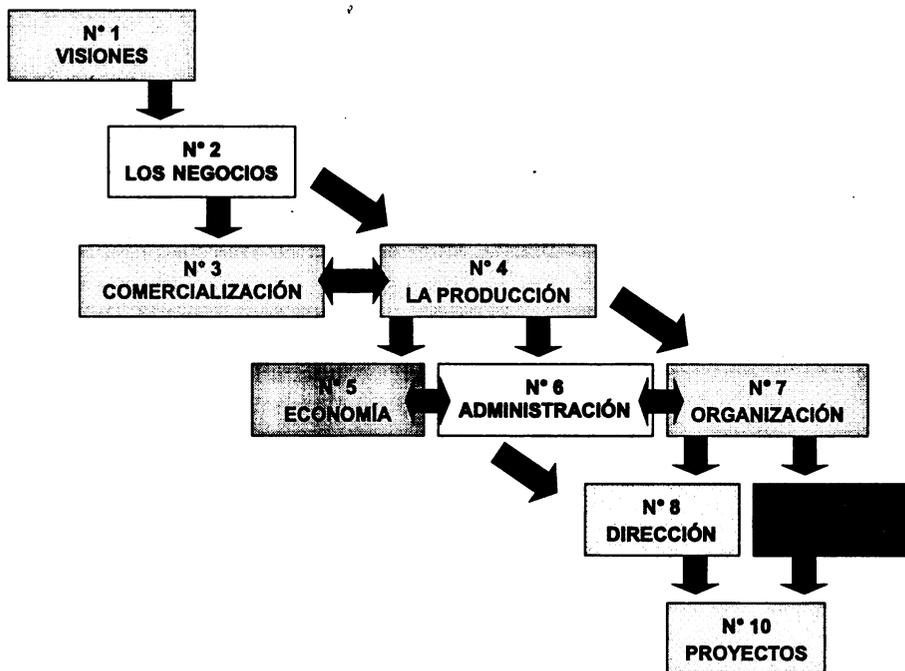
- Nº 1 - Visiones y enfoques necesarios para desarrollar la Microempresa Asociativa Rural, (M.A.R.)
- Nº 2 - Las oportunidades de negocios y el mercado.
- Nº 3 - La comercialización en la M.A.R.
- Nº 4 - La gestión asociativa de los procesos de la producción.
- Nº 5 - El análisis de la factibilidad económica en la M.A.R.
- Nº 6 - La administración de la empresa asociativa.
- Nº 7 - La organización de la empresa asociativa.
- Nº 8 - La dirección de la empresa asociativa.
- Nº 9 - Los aspectos legales, fiscales y contractuales.
- Nº 10 - Los proyectos empresariales en la M.A.R.

b. Organización de la serie Modular para el aprendizaje y capacitación empresarial

El conjunto está organizado secuencialmente de acuerdo a dos premisas generales:

- Incorporación lógica de conocimientos acerca de la empresa y la organización emprendedora. Se parte de la suposición de que los usuarios disponen de conocimientos parciales y elementales. En consecuencia es importante una reorganización de estos asuntos con una lógica empresarial.
- Que los conocimientos y habilidades que se puedan incorporar, sirvan de Gufa acompañante para los pasos prácticos de formación, lanzamiento y expansión de las M.A.R..

Para cuando se proceda a realizar capacitaciones de formación integral sobre la base del Manual completo, se sugiere utilizar el modo de secuencia “en cascada” que se presenta a continuación:



Las flechas que en el esquema ligan los módulos entre sí, marcan las interdependencias temáticas principales y ayudan a organizar la capacitación en forma articulada.

Por razones de dependencia temática y enlaces de procesos, los Módulos situados por encima deben anteceder en el tiempo a los inferiores. En cambio, los Módulos que se encuentran a la misma altura guardan cierta indiferencia respecto a su jerarquía temporal de aprendizaje.

3. APLICACIÓN DEL MANUAL

a. Aplicación en un curso integral

El Manual está diseñado para adaptarse a un curso sistemático, dotando a sus participantes de habilidades básicas para asesorar y guiar a grupos de productores que pretenden organizarse empresarialmente en todos los aspectos pertinentes.

Este curso puede realizarse normalmente en un año y se compone de:

- Una Estructura encadenada de Talleres de Capacitación, aplicando los 10 Módulos temáticos, dentro de la cual se realizan actividades de ejercitación grupal, visitas guiadas y actividades de campo.

- Un lapso de Preparación de Proyectos, sobre Casos de Microempresas en formación y/o en funcionamiento.
- Un Taller Final de Presentación y su Evaluación.
 - **Talleres:** Para cada Módulo temático se plantea realizar un Taller grupal de 3 a 4 días de duración, con frecuencia mensual, de preferencia, tratando un Módulo de la secuencia de formación en cascada mostrada en el punto anterior.
 - **Visitas a Emprendimientos Asociativos:** Para incrementar el rendimiento pedagógico, se incorpora en cada taller la realización de visitas grupales a casos de empresas asociativas de productores, que puedan mostrar logros ejemplares en áreas estratégicas (modelo asociativo eficaz, logros en el mercado, capacidad de autogestión de servicios financieros, etc.).
 - **Trabajos de campo:** El curso también incorpora desde el comienzo una base de actividades prácticas de terreno sobre casos ejemplares reales. Estos son propuestos a razón de 1-2 por cada participante, considerando a grupos de productores de dos tipos:
 - Emprendedores que dispongan de una idea inicial de negocios o la estén preparando para consolidar una microempresa rural.
 - Asociaciones que hayan desarrollado ya su microempresa.

A partir de estos casos, los asistentes desarrollan el aprendizaje bajo una metodología teórico-práctica, que facilita incorporar conceptos e instrumentos del Manual durante todo el ciclo.

Por ello es conveniente que cada participante calcule uno o dos días por mes de relacionamiento y trabajo de campo con las organizaciones seleccionadas como casos ejemplares, a las cuales va a apoyar en el transcurso del programa.

- **Preparación de Proyectos sobre casos:** Con el avance del desarrollo de los contenidos instrumentales del Manual y las experiencias de campo del curso, cada participante podrá ir formulando partes de un Proyecto de cambio que imagine para uno de los Casos de ejemplo que acompaña, dirigido a crear un microemprendimiento o reconvertir una microempresa asociativa con problemas. Para ello se debe determinar al final de la serie Modular, un tiempo razonable y el apoyo pedagógico apropiado para elaborar un Proyecto por cada participante o grupo de participantes, con la intervención activa de la dirigencia de cada grupo asociativo seleccionado.
- **Taller Final de presentación de Proyectos:** Es el evento de clausura del curso de tres días de duración, destinado a la presentación de los Proyectos asociativos preparados por los asistentes.
- **Coordinación del curso:** La aplicación integral de todo lo anterior demanda evidentemente un formato organizativo y la designación de un Coordinador responsable del desarrollo y seguimiento de todos los eventos del curso. Esta persona, además de los medios y recursos, puede prever las necesidades de un apoyo puntual de especialistas en alguno de los temas modulares, para ampliar los conocimientos.

b. Aplicaciones parciales

El Manual también se adecua para ser utilizado por partes y en capacitaciones cortas.

Por ejemplo, para apoyar un Programa que esté actuando con casos de microempresas en funcionamiento y con problemas, se procede a identificar las principales cuestiones deficitarias y organizar series cortas de fortalecimiento (con dos o tres Módulos a desarrollar en Talleres encadenados, con la frecuencia que el programa y los usuarios participantes crean conveniente).

En este sentido, las series cortas pueden ser:

Para relanzar un emprendimiento:

Nº 1 VISIONES → **Nº 10 PROYECTOS**

Para mejorar el mercadeo:

Nº 2 LOS NEGOCIOS → **Nº 3 COMERCIALIZACIÓN**

Para fortalecer el modelo productivo:

Nº 4 PRODUCCIÓN → **Nº 5 ANÁLISIS ECONÓMICO**

Para trabajar la cuestión asociativa :

Nº 7 ORGANIZACIÓN → **Nº 8 DIRECCIÓN**

Para introducir la gestión:

Nº 1 VISIONES → **Nº 5 A. ECONÓMICO** → **Nº 6 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

c. Aplicaciones Modulares

Cada Módulo puede funcionar como una unidad temática en sí mismo, sin afectar demasiado las relaciones y dependencias con otros temas empresarios. La sustancia central de cada módulo responde siempre a alguna cuestión importante de la vida empresarial asociativa, enfocando la problemática y planteando objetivos específicos a alcanzar con su tratamiento.

Por ejemplo, en el Módulo Nº 4, de Producción, la cuestión-eje pasa por los problemas clásicos de falta de escala, oferta de calidad y de continuidad, tan comunes en todos los emprendimientos agrícolas o industriales; y los objetivos apuntan a cómo producir más y mejor en forma asociativa, para responder adecuadamente a la demanda del mercado.

Estas aplicaciones modulares pueden servir de apoyo para resolver problemas específicos, en forma de una o varias instancias de tratamiento en talleres cortos o en un seminario de estudio del tema.

4. UTILIZACIÓN DIDÁCTICA DE CADA MÓDULO

Independiente de la forma de aplicación elegida, dentro de cada Módulo del Manual, el usuario podrá encontrar la siguiente organización puntual:

a. Una Introducción al tema modular

Aquí se presenta el asunto central del Módulo y cuál es la problemática general que se analiza al desarrollarlo.

Seguidamente se hace referencia a las circunstancias de la vida empresaria en donde el tema tendrá mayor valor y demanda de aplicación (según la etapa de la organización o el tipo de negocio abordado).

Luego se señala a qué perfil específico de usuarios puede resultar de mayor utilidad, para posteriormente plantear los objetivos y resultados de aprendizaje esperados con el uso apropiado del Módulo.

Finalmente se presenta un Diagrama de constitución de partes, a modo de mapa de todo el contenido modular.

b. La Parte Temática

Este cuerpo temático despliega el conjunto de contenidos del Módulo. Cada Módulo tiene organizados estos contenidos en cuatro o cinco Capítulos. En cada Capítulo se presenta un asunto o tema claramente distinguible, considerado importante y relacionado lógicamente con los Capítulos restantes.

A los efectos de hacer más didáctico el Manual, se ilustra la mayoría de las ideas y conceptos con ejemplos y casos adecuados a la región.

En este sentido se ha dado preeminencia a la utilización de ejemplos del Paraguay con:

- Ejemplos sobre productos, estudios de mercado y planes de comercialización;
- Tipos de producciones primarias y procesos de transformación agroindustrial;
- Modelos de registro, cálculos de costeo en moneda local y ejemplos contables;
- Formas de legalización empresaria, adecuación tributaria y contractual legal;
- Caso de Proyecto microempresario apropiado a un grupo de familias campesinas.

Los ejemplos restantes pertenecen a casos de emprendimientos de pequeños productores de la región (estados del Suroeste de Brasil y del Noreste de Argentina), y guardan similitud y potencialidad de aplicación a la realidad del Paraguay.

c. Parte Práctica con Ejercicios de Taller

En todos los Módulos, se presentan uno o más ejercicios de apoyo a cada Capítulo. Ellos se han diseñado para trabajar en Taller, a fin de analizar, comparar y simular situaciones del tema en tratamiento.

Estos ejercicios se plantean para trabajo de todo el grupo y de equipos pequeños, con metodologías participativas apropiadas (lluvia de ideas, exposiciones de trabajos, representación teatral de situaciones, juegos didácticos y visitas de investigación a distintas situaciones).

En cada ejercicio se describe su objetivo, las consignas y tareas por realizar, una ficha de organización del procedimiento y los tiempos aproximados para ejecutarlos.

Se estima adecuado que se destine, para realizar los trabajos prácticos de ejercitación, entre un 30 y 40 por ciento del tiempo total disponible en cada Taller modular de tres a cuatro días de duración.

d. Actividades de aplicación en terreno

La parte práctica de cada Módulo se completa con actividades de terreno, para que los participantes del Curso tengan oportunidad de aplicarlas en sus casos ejemplares o en emprendimientos en los que actúen profesionalmente.

Estas actividades consisten en la aplicación de metodologías de toma de información, formas de animación grupal (talleres, reuniones con el equipo dirigente) y algunas actividades de investigación compartida (encuestas, evaluaciones, etc.).

Para cada actividad se delinea el contexto y momento oportuno de aplicación, una ficha de organización del procedimiento y el instrumento guía acompañante.

e. Bibliografía de apoyo

Cada Módulo presenta una referencia bibliográfica, destacando los títulos principales en donde el lector podrá profundizar los principales temas abordados; se indica también la bibliografía consultada para la preparación del Manual.

Finalmente, se presenta a continuación a los expertos que colaboraron con el Ing. Enzo Battú en la redacción de los siguientes módulos:

- Módulo 1 - Visiones y enfoques necesarios para desarrollar la Microempresa Asociativa Rural (M.A.R.):
Agr. Lucio Schmidt
- Módulo 2 - Las oportunidades de negocios y el mercado:
Lic. Waldo Bustamante
- Módulo 3 - La comercialización en la M.A.R.:
Lic. Waldo Bustamante
- Módulo 4 - La gestión asociativa de los procesos de la producción
- Módulo 5 - El análisis de la factibilidad económica en la M.A.R.
- Módulo 6 - La administración de la empresa asociativa:
Lic. Hermes Villasante
- Módulo 7 - La organización de la empresa asociativa:
Lic. Pilar Foti e Ing. Manuel Tutuy
- Módulo 8 - La dirección de la empresa asociativa:
Lic. Mercedes Basco
- Módulo 9 - Los aspectos legales, fiscales y contractuales:
Dr. Enrique Marín, Lic. Celso Vergara y Lucio Vergara
- Módulo 10 - Los proyectos empresariales en la M.A.R.:
Lic. Federico Barrios e Ing. Salvador Vega.

INTRODUCCIÓN DEL MÓDULO N° 8

PROPÓSITO ESPECÍFICO

El tema general de este Módulo gira alrededor del proceso de dirección y de cómo aplicar esa gestión en el contexto de tareas de la M.A.R.

Con las principales partes de la “máquina” empresaria ya ensambladas y el negocio en marcha, a esta altura del Manual estos temas se pueden abordar adecuadamente.

Pero la cuestión de dirigir nace junto con los primeros encuentros y proyectos del grupo. De hecho, siempre se requiere de una estructura gerencial para liderar en forma participativa, de modo que todo el grupo empresario se entrene en la práctica con este tema.

Por eso es bueno un acompañamiento apropiado por parte de asesores/promotores, para estimular la gestión, ayudar a enfocar los problemas cotidianos y aprender a tomar decisiones compartidas.

Sin embargo, esto no debe significar la ocupación de los espacios de poder y roles de dirección por parte de agentes externos que son de estricta incumbencia del grupo emprendedor.

CONTEXTO Y SITUACIONES DE APLICACIÓN

Como el Módulo 8 es un típico tema de síntesis, se sugiere no encararlo aisladamente, si no se han considerado previamente las otras partes empresarias (Módulos 2 al 7).

Esto es especialmente cierto para casos de emprendedores iniciales, y también para grupos con poca experiencia.

En empresas con problemas de adaptación a los cambios del medio exterior (por ejemplo, los propuestos por la globalización), se puede empalmar una serie más corta de capacitación, como la siguiente:

Mód. 2, Los negocios → Mód. 3, Comercialización → Mód. 7, Organización → Mód. 8, Dirección.

Su utilización independiente solo es aconsejable para M.A.R. con experiencia empresarial, y que precisan readaptar su paradigma a nivel de la gerencia.

PERFIL DE LOS USUARIOS

El Manual es de utilidad en general para todos los agentes de promoción y extensión rural que se hallan en situación de animar y asesorar a grupos emprendedores de negocio.

También puede servir de consulta a capacitadores y formadores de empresas asociativas, en aspectos más específicos (formación de gerentes y dirigentes rurales, aplicación de planeamiento estratégico, etc.).

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Las personas que utilicen y pongan en práctica el Manual -por medio de talleres o ejercitación individual- podrán adquirir al final las siguientes metas de aprendizaje:

1. Conocer y comprender los esquemas de conducción y las características de la dirigencia que se adecua mejor a la realidad de las M.A.R..
2. Desarrollo de destrezas prácticas para enfocar, analizar y aportar a la solución de los principales problemas y cuestiones de gestión de estas pequeñas empresas.
3. Introducirse en el enfoque y aplicación de planeamiento y dirección estratégica apropiados a las M.A.R..

DIAGRAMA DE CONTENIDOS

Este Módulo está compuesto en su cuerpo conceptual por cinco capítulos temáticos.

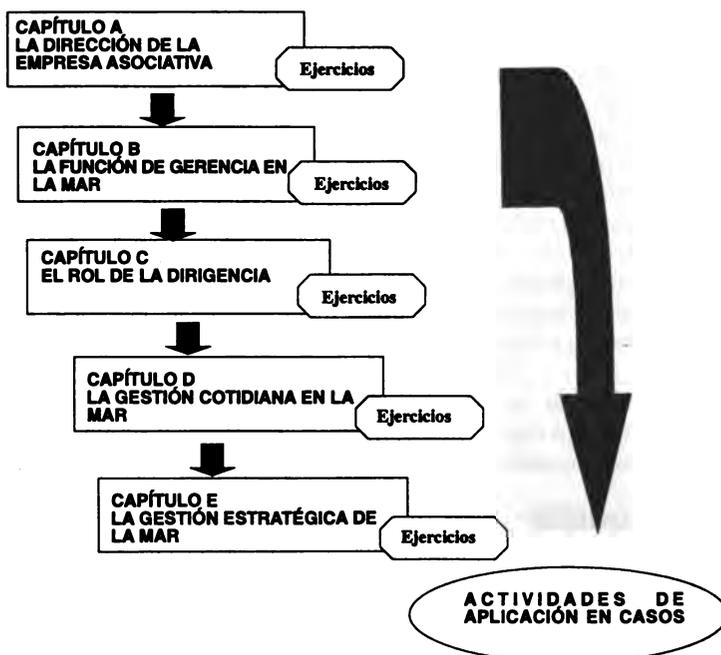
Comienza por enfocar la cuestión de la dirección empresarial en organizaciones rurales.

Luego, en el Capítulo B aborda toda la función de gerenciamiento, antes de pasar en el C a analizar el rol de las dirigencias.

En los dos últimos capítulos se profundiza acerca de qué asuntos debe ocuparse la dirección al hacer gestión, tanto en el marco administrativo como en el estratégico.

Al final se incorpora una batería de ejercicios de aplicación de estos contenidos, para ser ejecutados en taller o individualmente por el usuario. Además se presentan algunas actividades de aplicación, preparadas para ser llevadas al terreno en casos empresariales que los usuarios dispongan.

El diagrama de abajo muestra el modelo de constitución del Módulo:



CAPÍTULO A

LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA ASOCIATIVA

1. INTRODUCCIÓN A LA FUNCIÓN DIRECTIVA

Toda la estructura organizativa de la empresa, ya desarrollada parte por parte en el Módulo N° 7, precisa un mecanismo de dirección que:

- Por un lado, ayude a ensamblarla y coordinarla en su funcionamiento;
- Por otro, ejecute la gestión integral del sistema.

Este mecanismo, normalmente se instala en la cúspide o cabeza del emprendimiento. Se puede definir aproximadamente así:

LA DIRECCIÓN

En general, es un proceso de conducción y entrega de influencia, dirigido a un grupo humano involucrado en un emprendimiento determinado, con adecuación a la misión grupal y a sus alcances principales.

Específicamente, la dirección de una empresa asociativa se entiende como la capacidad de guiar y motivar a los participantes y/o trabajadores en pro del logro de los principales objetivos, definidos como importantes por la misión del propio grupo emprendedor.

Como se ha dicho, **la dirección se ocupa de la gestión integral de la EAPP.**

En este Módulo se tratarán las temáticas del gerenciamiento y dirigencia a nivel de la Microempresa Asociativa Rural, procurando adecuar estos contenidos a las situaciones reales del universo de las organizaciones campesinas y de sus pequeñas empresas.

En él se comienza planteando una reflexión sobre el carácter especial de la función de gerencia, con la demanda de habilidades, tareas y responsabilidades más corrientes.

A continuación, se analiza el perfil apropiado de la dirigencia para conducir las M.A.R. y la necesidad de formar dirigentes preparados técnicamente, de forma que puedan cubrir puestos clave de mando.

Luego se enfoca la cuestión de la gestión administrativa cotidiana, en donde se analiza cómo encarar ciertos tipos de problemas y cómo tomar decisiones adecuadas.

Finalmente, se tratan algunos aspectos de la planificación estratégica, necesarios para actuar con eficacia en la dirección actual de una M.A.R. en el contexto moderno de la economía global.

a. Carácter singular de la dirección M.A.R.: el diseño de la copa.

En principio, existen varios motivos que diferencian la dirección de un emprendimiento participativo rural de otras formas más clásicas de dirección de empresas. Algunas

de estas particularidades de la M.A.R. ya entraron a considerarse en parte en los Módulos anteriores:

- La M.A.R. debe mantener por sobre todas las razones su sentido participativo;
- En general, son emprendimientos de escala más bien pequeña, en los cuales la necesidad de diferenciación de puestos de dirección es baja y aparece encubierta;
- La capacitación inicial de sus miembros para asumir roles dirigenciales, es muy pobre en la mayoría de los casos;
- Están muy influidos por el ámbito rural al que pertenecen. La cultura local M.A.R.ca el estilo y la forma de concebir la empresa de una manera tal, que afecta fuertemente el modo de tomar decisiones en la M.A.R.;
- Frecuentemente preexisten relaciones personales intensas entre sus socios (de parentesco, amistades fuertes, afinidades políticas, etc.), lo cual "tiñe" la selección de dirigentes y las relaciones de poder.

En principio, con mucha frecuencia en las empresas asociativas muy pequeñas (grupos de 2-5 personas) y al inicio del emprendimiento, no solo todos hacen de todo, sino que también todos gobiernan un poco. De hecho y aún cuando ya se marcan situaciones de liderazgo, la dimensión del criterio participativo estimula este enfoque.

En esta instancia se pueden imaginar y diseñar formas de **gobierno comunitario** de la empresa, donde los roles de **dirigencia y gerenciamiento técnico** que veremos más adelante, son asumidos por todas las personas del grupo, simultáneamente con los **puestos de trabajo operativos** (producir, comprar, vender, registrar, etc.).

En los hechos, esta situación es posible a inicios de la empresa, en un grupo pequeño si concurren los siguientes factores positivos:

- Ausencia de vínculos previos condicionantes (liderazgos fuertes, pertenencia a facciones políticas, parentescos internos entre algunos miembros, que afectan la homogeneización dentro del grupo);
- Conocimiento bastante completo y global del negocio por todos los participantes;
- Algunas reglas claras iniciales, que ayuden a modelar y coordinar la toma de decisiones en común;
- Niveles culturales y de información relativamente similares dentro del grupo.

Sin embargo, lo corriente es que por distintas razones se vislumbre pronto la tendencia a la diferenciación de funciones, y a la necesidad de roles directivos claros (por crecimiento del negocio, mayor cantidad de participantes, distintos niveles de capacitación/información, juego de relaciones interpersonales, etc.).

Es importante definir la palabra rol como «**la conducta que los demás esperan que cada quien tenga para cubrir funciones determinadas dentro de una situación organizacional**».

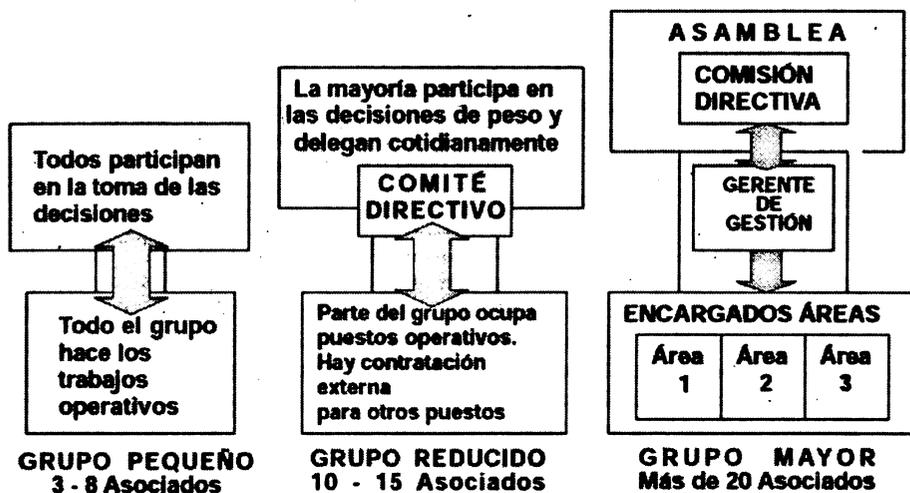
El aspecto de la conducta esperable de los directivos es clave, pues de ella se deriva buena parte del estímulo y animación que poseen los miembros del grupo para avanzar juntos.

En los hechos de cualquier empresa asociativa, cuando aparece esta necesidad interna de diferenciación de funciones, es conveniente asumirla y ver qué hacer, antes que permanecer en una situación de igualdad formal, pero que afecta el sano funcionamiento de la organización a corto plazo.

Para este punto conviene consultar en el Módulo de Organización, los aspectos de diseño organizacional y cómo darse una estructura formal de autoridad, que convenga y se adecue correctamente a la situación.

En el esquema siguiente está representada la idea del modelo de «la copa», que es un diseño por medio del que se aportan distintos tipos de soluciones de dirección:

DISEÑO EMPRESARIAL DE LA COPA



Como se observa, en los tres casos se distingue que en la parte superior de la copa, las funciones de dirección estratégica están ocupadas ya fuere por todos o por algunos de los miembros asociados de la M.A.R. delegados electos por sus compañeros.

En el grupo pequeño, la función de «gerencia» no se logra distinguir (aún no aparece como necesaria). Este rol de gerente, tan evidente en cualquier empresa común, aparece encubierto e incluido junto con la dirigencia estratégica o dentro del liderazgo de una o dos personas.

En cambio, en los dos esquemas siguientes ya aparece, sea en forma de una comisión o comité pequeño que «dirige y gerencia», o con el rótulo específico de «gerente de gestión» en los grupos mayores.

b. Las funciones generales de la dirección empresarial

Cabe recordar que, en principio, la empresa asociativa tiene dos estructuras paralelas:

- Una estructura «social» o «participativa», donde se incluyen los mecanismos de representación y participación social (comisiones por zona, delegados, o simplemente la asamblea permanente del grupo pequeño);
- Una estructura «operativa», que es la responsable de la realización de los procesos para los cuales la empresa fue creada (gerencia, áreas con encargados, operarios y empleados, asesores, etc.).

Ambas confluyen en el «vértice», constituido para la dirección o consejo directivo de la empresa.

Cualquiera fuere el grado de desarrollo de nuestra empresa asociativa, el papel que le cabe a la dirección de la M.A.R. es cubrir siempre estos aspectos principales, en los que se instala la actuación de la GESTIÓN en sus dos formas:

LA DIRECCIÓN O GESTIÓN ESTRATÉGICA

¿Qué se hace aquí?: Dar forma a la misión, los grandes objetivos y la estrategia general para lograrlos. Vigilar y trabajar para el desarrollo de estos grandes objetivos.

En definitiva, si se cumplen adecuadamente estos roles, se orienta y maneja mejor el rumbo de la empresa.

LA DIRECCIÓN TÉCNICA O GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Esta propone planes, organiza, ejecuta programas, dirige el personal. Administra y controla en esencia el funcionamiento interno de la empresa, procurando obtener la mayor eficiencia y eficacia de resultados, de que ya hablamos en el Módulo Nº 4, de: "La gestión asociativa de los procesos de la producción".

Se observa claramente que son dos funciones distintas, pero que en la práctica y con los condicionamientos de las M.A.R. "jóvenes" o de pocos miembros, aparecen siempre interrelacionadas.

Al respecto hay que considerar el siguiente principio:

La dirección técnica debe subordinarse a la dirección estratégica, pues, como se verá más adelante, si se desea avanzar hacia las visiones y la misión que les interesa a los dueños del negocio o proyecto, los aspectos estratégicos deben poner el rumbo y encuadrar los movimientos administrativos internos.

En el momento en que el grupo empresario necesite diferenciar y poner en claro su modelo de dirección, hay varias cuestiones claves que discernir:

- ⇒ ¿Qué roles son los necesarios para atender estas funciones?
- ⇒ ¿De qué asuntos se debería ocupar cada quien?
- ⇒ ¿Cómo se cubren los cargos de trabajo en la dirección?
- ⇒ ¿Cómo se reparten la “influencia” y los “espacios de poder” en la cúspide de la dirección?

La propuesta del cuadro siguiente ayuda a entender y organizar mejor el tema:

	MODELO DE DIRECCIÓN PARTICIPATIVA	
FUNCIONES ⇒	GESTIÓN ESTRATÉGICA	GESTIÓN ADMINISTRATIVA
ROLES de ⇒	DIRIGENCIA	GERENCIA
TEMAS PROPIOS QUE TRATAR (¿De qué se ocupa?)	Planificación Estratégica (Misión, Objetivos, grandes líneas de acción por seguir)	Manejo integral del componente técnico y administrativo de la empresa
ASUNTOS POR DEFINIR E INTERVENIR (¿Qué hace?)	Definición de políticas de la empresa (hacia adentro y afuera). Definición de metas comerciales: alianzas, convenios y contratos. Representación pública Responsabilidad institucional	Planificación de áreas Obtención de recursos Dotación y organización de personal y equipos Control de procesos y procedimientos Evaluación interna
LOS ACTORES - ¿Quiénes participan? - ¿Quiénes deciden? - ¿Quiénes son responsables? - ¿Quiénes controlan?	DIRIGENTES Y GERENTE DIRIGENTES DIRIGENTES LA ASAMBLEA	EL GERENTE EL GERENTE EL GERENTE LOS DIRIGENTES

CAPÍTULO B

LA FUNCIÓN DE GERENCIA EN LA M.A.R.

1. FUNCIONES TÍPICAS DE LA GERENCIA

Pasaremos ahora a ocuparnos de este cargo/rol de gerente, tan evidente en cualquier empresa común, pero que aparece encubierto y entrelazado con la dirigencia estratégica o dentro del liderazgo de una o dos personas en los grupos muy pequeños.

El gerente en toda organización empresarial es una especie de director técnico (global o de un área determinada).

En sí, la capacidad administradora a cargo de la gerencia constituye una «destreza», es decir, una «habilidad para hacer bien una tarea».

Esta destreza puede darse en niveles diferentes, según la complejidad de los sistemas administrados (desde un pequeño negocio, hasta una gran organización).

Requiere, sobre todo, de una capacidad de orden, de manejo eficiente de instrumentos y una dosis de buen criterio. Se construye sobre bases previas tales como un cierto nivel de educación, algunas aptitudes y el dominio de determinados instrumentos: todo esto es posible adquirir mediante entrenamiento adecuado.

El gerente tiene una labor exigente y compleja, ya que debe conocer el proceso técnico completo, tiene mando amplio hacia abajo pero recibe instrucciones de los dirigentes; se le exige un buen nivel informativo, debe tomar ciertas decisiones, lidiar con los problemas cotidianos y, en definitiva, mantener el control de todo el sistema.

a. El ciclo de gerenciamiento y sus funciones típicas.

En principio, todo gerente es responsable de la gestión técnico-administrativa y, en consecuencia, lleva a cabo las cinco funciones típicas de gestión:

PLANIFICAR

Es el proceso que consiste en prever contingencias futuras. Parte de la formulación de objetivos y actividades en el plan operativo anual (POA) o cualquier plan acompañante de los que ya se mencionó.

Estos planes establecen los cursos de acción necesarios; secuencian y determinan las operaciones que se deben realizar para alcanzar los objetivos, en un tiempo determinado.

En vez de permitir que cada empleado de la organización trabaje, de mejor o peor grado, para alcanzar una meta que él estime importante, lo que un gerente hace es transmitir los objetivos globales que aúnen las acciones de todos los empleados.

Como extensión del establecimiento de objetivos, los gerentes son también los encargados de diseñar programas y calendarios que contribuyan al logro de los mismos.

ORGANIZAR

Es el proceso de diseño y construcción de la estructura que relaciona el recurso humano con los elementos físicos y los cargos. De esta manera, las partes se integran en un conjunto que podrá operar como un todo.

En toda organización, siempre está vigente la cuestión de quién debe hacer qué. Esta decisión la toman los gerentes cuando llevan a cabo la función de organizar. Es de su responsabilidad señalar tareas y deberes que tienen que realizarse, para que la organización alcance sus objetivos.

Organizar también implica que se calculen y establezcan las relaciones que deben existir entre los distintos puestos de trabajo, y el modo interno de comunicarse. También, cuál será la dependencia o jerarquía que existirá entre ellos.

DOTAR DE PERSONAL

Es el proceso por el cual se integra al personal en los puestos de trabajo determinados por la estructura.

Los puestos de trabajo que figuran en un organigrama carecen de significación hasta que no son ocupados por personas, que se muestran cualificadas para desarrollar los deberes asignados a dichos puestos.

Cuando los gerentes junto a la dirigencia realizan las gestiones necesarias para cubrir los puestos (ya sea con personas asociadas o personal externo), están llevando a cabo la llamada función de dotación de personal.

DIRIGIR

Es el proceso de influencia y coordinación que se ejerce para armonizar los objetivos individuales con los de la empresa.

Consiste en lograr que todos los miembros del grupo humano se propongan alcanzar determinados objetivos, en concordancia con los planes y la organización de la empresa, lo que significa que las personas cumplan con sus trabajos de la mejor manera posible.

Es esta una responsabilidad dura e importante de la gerencia.

Los gerentes dirigen (ordenan e instruyen) a los encargados o empleados en la realización de sus tareas, lo cual exige mucho más de los gerentes.

Los gerentes no solamente tienen que ser unos expertos comunicadores, sino que además deben saber proporcionar la adecuada motivación y liderazgo que lleven al ánimo del personal un espíritu de logro y cooperación con la misión de la empresa.

CONTROLAR

Es el proceso de medición de resultados y comparación de las acciones realizadas, con los estándares e indicadores, dentro de un período determinado.

Por este medio se pueden detectar desvíos, cambios, hacer correcciones a tiempo (cambiando el plan o la asignación de recursos).

Una vez que las ruedas de la empresa se han puesto en movimiento, en la vida cotidiana de la empresa hay normalmente demoras, problemas y desvíos de objetivos.

Alguien debe mantener un “ojo en alerta”, y comprobar con cierta regularidad si las cosas se están o no desarrollando según las previsiones, y cuál es el grado de desvío.

En esto estriba la función de control del gerente. Por ello debe saber puntualmente cuándo los planes se tambalean, cuándo los resultados se apartan de las metas y por qué está ocurriendo esto.

Conviene que en esta tarea sea ayudado por los dirigentes. Cuando los planes o acciones se desvían, ahí estará la responsabilidad controladora de los directivos, al tomar las necesarias medidas correctoras y hacer volver las cosas a su cauce.

Se denomina gerenciamiento (management) a este proceso que los gerentes realizan en forma de las cinco funciones características que acabamos de enunciar.

Estas funciones generalmente se llevan a cabo en la misma secuencia que acaban de ser analizadas y tal como quedan expuestas en la figura siguiente.

Puesto que el proceso de gerenciamiento es repetido una y otra vez cuando los gerentes están realizando sus funciones, se denomina ciclo de management.



Sin embargo, desde un punto de vista práctico, cualquiera de estas funciones puede ser considerada con independencia de las demás, y en la secuencia que dicten las circunstancias.

Un gerente puede muy bien ejecutar las cinco funciones en un día y repetirlas todas al día siguiente; o bien, puede dedicar un mes a planificar un nuevo negocio antes de bosquejar la organización para abordarlo y los recursos humanos que necesitará.

b. El plano del negocio

Para que el trabajo del gerenciamiento sea eficiente, sus esfuerzos de gestión deben articular con los niveles de administración que hay debajo en el organigrama. Por

ejemplo, para nuestras sencillas M.A.R., veremos cómo se relaciona la gerencia con cada encargado de área o departamento.

Esto se aprecia bien en el cuadro llamado PLANO de la EMPRESA o MATRIZ de ÁREAS FUNCIONALES / GESTIÓN OPERATIVA, en el que se procede a vincular a la gerencia con cada área y función básica de la gestión.

PLANO DE LA EMPRESA ASOCIATIVA

FUNCIONES DE LA GESTIÓN				
ÁREAS DE FUNCIONES OPERATIVAS	Planear Prever	Organizar Dotar Personal	Dirigir Monitorear	Controlar Resultados Evaluar
Área Producción (Fábrica, finca, lugar de servicio, etc.)	1 - 2	2	2	1 - 2 - 4
Área Mercadeo (Mercadeo y operación comercial)	1 - 3	3	3	1 - 3 - 4
Área Administra- ción (Registros conta- bles y financieros)	1 - 4	4	4	
Área de Personal y Participación (Relaciones Humanas)	1	1 - 2 - 3 - 4	1 - 2 - 3 - 4	

Los números dentro de la matriz indican puestos de trabajo:

- 1: Gerente general - Coordinador
- 2: Encargado o responsable área producción
- 3: Encargado o responsable comercial
- 4: Encargado o responsable administrativo

Se percibe en la matriz cómo el puesto gerencial necesita relacionarse con todas las áreas funcionales, especialmente para los momentos de planificación y evaluación, delegando la organización y dirección dentro del área en los encargados.

En el área de participación interactúa con todos a la vez, además de atender las inquietudes y problemas de los asociados dueños.

2. RESPONSABILIDADES Y RESULTADOS GERENCIALES

¿Hasta dónde debe responsabilizarse a un gerente por lo que ocurre en la empresa?
¿Qué le podemos exigir a este complejo rol, desde la óptica de los socios de una empresa grupal? ¿Cómo medir el resultado de su trabajo?

Es muy importante plantearse estas preguntas, antes de crear el puesto en la empresa asociativa (y de dotarlo con una persona idónea), para evitar exigir algo fuera de lugar a la persona responsable.

También hay que reconocer que, además de los aspectos generales que se mencionarán a continuación, cada M.A.R. precisará de un perfil gerencial distinto, propio de la especificidad empresarial (negocio, rubros, etc.) y del grado de desarrollo de la empresa.

a. Responsabilidades normales de la gerencia

Los límites de la responsabilidad gerencial -si bien están acotados por los dirigentes de cada empresa- están dados principalmente por la globalidad del proceso que deben manejar.

La efectividad de los gerentes se juzga por los resultados que obtienen para la organización, mediante la utilización de los recursos puestos a su disposición.

Si se recuerda la definición de gestión previa, está claro que los gerentes son los encargados de un proceso que transforma recursos (ENTRADAS) en resultados (SALIDAS). Este proceso, que recibe el nombre de proceso de operación o conversión, se encuentra esquematizado en la siguiente figura.



Entonces, lo primero es considerar la existencia de recursos, la calidad y la oportunidad con que los dispuso la gerencia para utilizarlos en el proceso indicado.

Cuando una persona es nombrada gerente o directivo de una determinada actividad empresarial, puede tener la tendencia de dar por sentado que se dispone de todos los medios para operar en condiciones (lo cual casi nunca es así).

En otras circunstancias, por su experiencia anterior puede ser que su interés se concentre principalmente en la maquinaria y en el personal que existe en la empresa; o puede poner énfasis en la cuestión comercial y financiera.

Estas orientaciones son importantes, pero no olvidemos que los recursos gerenciales deben incluir la integralidad de recursos para que la organización cumpla sus objetivos.

Y algo muy importante para las empresas asociativas: la relación del gerente con los socios debe ser prioritaria en su agenda, destacándose la necesidad de habilidades de eficaz comunicación. Los integrantes de la M.A.R. son un recurso por sí mismo.

Segundo, importa evaluar la habilidad e idoneidad del gerente para administrar el proceso mostrado en la figura. Este proceso puede tener significados muy distintos, según fuere la naturaleza de la M.A.R.: copiar y vender, procesar, solo comercializar, dar un servicio, etc.

b. Resultados esperados

Los resultados son los productos finales del proceso de operación/conversión/comercialización.

Son la consecuencia directa del proceso de manejo gerencial, y en ellos influye la habilidad con la que el gerente adquiere, despliega y utiliza los recursos necesarios para cumplir los objetivos de la organización.

Los resultados se entienden mejor cuando vienen expresados en términos específicos y pueden ser directamente comparados con los objetivos de la organización en particular (por ejemplo, con las metas comerciales del año).

Los resultados esperados de los gerentes se han dividido en cuatro grupos diferentes:

- **Producción.** Cabe esperar que de cada área encabezada por un encargado se obtenga una cierta cantidad de trabajo -a menudo conocida como «producción»- a lo largo del día, de la semana, del mes o del año. Estas operaciones pueden ser medidas en unidades de productos fabricados o de servicios prestados, así como por el número de pedidos tramitados, clientes atendidos, etc. El factor tiempo, por otra parte, también es una dimensión muy importante de la producción. Una determinada producción debe tener lugar dentro de un período de tiempo dado; los plazos de entrega y las fechas topes deben respetarse y cumplirse.
- **Calidad.** La calidad no es un concepto absoluto, sino más bien el conjunto de niveles normalizados de perfeccionamiento de un producto o de un servicio. Como hemos visto en el Módulo N° 4, la calidad se mide por patrones estándares, por el número de defectos en los productos, por los

errores en el servicio o las quejas de los clientes. La gerencia tiene mucho que ver en esto, pues debe establecer y vigilar estrechamente la obtención de estos niveles, para satisfacer a los clientes.

- **Estructura de coste.** Los costos nos dan una medida de la efectividad con la que se han obtenido los resultados de producción y calidad. Lo que corresponde es que los objetivos de producción y calidad se cumplan sin salirse de los topes de costes establecidos. Para esto el gerente prepara y vigila el presupuesto de gastos, en función de los resultados de producción y calidad previstos en los planes de cada área.
- **Productividad, ganancia y rentabilidad.** Cada una de estas medidas constituye, en esencia, una comparación de los resultados obtenidos con los recursos gastados por medio de distintos indicadores. Para los gerentes que ocupan altos cargos, la ganancia y la rentabilidad del negocio constituyen, a menudo, la única y definitiva medida de su eficacia.

3. PERFIL DE APTITUDES GERENCIALES

Este es un tema complejo, ya que es conocida la discusión sobre si los gerentes ya nacen o si se forman para el cargo.

En realidad, parece que **el liderazgo gerencial resulta de la combinación de una aptitud innata y una habilidad adquirida** para influenciar en los demás, y lograr que estos actúen de buena gana en pro de ciertos objetivos de la organización.

El perfil gerencial requiere -tal como se dijo al principio de este capítulo- una combinación apropiada de conocimientos técnicos, aptitudes intelectuales para razonar y óptimas relaciones interpersonales. Veamos esto en detalle.

a. Aptitudes intelectuales

Son capacidades para analizar, interpretar y solucionar problemas, cuya complejidad e importancia aumentan a medida que la empresa se involucra en más negocios y maneja más procesos de operaciones.

b. Aptitudes de relaciones humanas (o interpersonales)

Estas aptitudes tienen la misma importancia en todos los niveles de dirección, aunque en cada uno de ellos su naturaleza e intensidad son diferentes.

En el caso de nuestras M.A.R., este factor es totalmente decisivo para el éxito gerencial.

c. Aptitudes técnicas

Están relacionadas con los aspectos operativos específicos del rubro de producción de la empresa. Estas aptitudes técnicas tienden a ser más importantes en los niveles bajos de administración (por ejemplo, a nivel de encargados) que en los más altos.

El gráfico siguiente muestra cómo varía la proporción de aptitudes gerenciales requeridas, a medida que se avanza de abajo hacia arriba en el mando de una empresa.

ENCARGADOS ÁREA	GERENTES	DIRIGENTES
Visiones de la empresa	Visiones de la empresa	Visiones de la empresa
Relaciones humanas	Relaciones humanas	Relaciones humanas
Conocimiento técnico	Conocimiento técnico y administrativo	Conocimiento técnico y administrativo

El gerente debe poseer un claro equilibrio entre los tres componentes citados.

4. HABILIDADES GERENCIALES

En este punto se describe el conjunto de capacidades y habilidades deseables en el perfil de los buenos gerentes de cualquier empresa.

Se podrá observar que varias de ellas (en especial la de relacionamiento humano y liderazgo) son cruciales para desenvolverse en la empresa asociativa

Importa señalar que -en alguna medida- también estas habilidades son parte del patrimonio de manejo que debieran disponer los dirigentes de la M.A.R..

El cuadro siguiente plantea un resumen de estas habilidades.

<p>HABILIDADES GERENCIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rol de liderazgo conveniente. - Delegación de autoridad adecuada. - Promoción y desarrollo del personal. - Comunicación eficaz. - Capacidad de análisis y solución de problemas. - Manejo de mecanismos de toma de decisión. - Desarrollo de controles apropiados a la empresa.

En los puntos siguientes se explicará cada una de estas habilidades.

a. El rol de liderazgo conveniente

Una condición trascendente para el ejercicio gerencial es disponer de un cierto carisma, para actuar con las personas que integran la empresa y, en especial, sobre el personal operativo.

Las características de liderazgo del gerente comparten algunos rasgos con el liderazgo democrático descrito para los coordinadores de grupos en el Módulo de Organización. También posee similitudes con el liderazgo demandado a los dirigentes de la empresa asociativa, como se describe y detalla más adelante en este Módulo.

Los mejores rasgos de conducción, deseables en la gerencia, se resumen así:

- Un buen gerente está motivado adecuadamente hacia el ejercicio de autoridad, en el aspecto de influir sobre otras personas, pero sin chocar ni ofenderlas.
- Es un comunicador que sabe oír, proponer ideas y recibir las más fuertes críticas de sus subordinados o dirigentes, sin molestarse.
- Es una persona que procura conocerse siempre más, que busca desarrollarse y autorrealizarse mediante el trabajo. En este sentido, busca madurez emocional, sabiendo controlar y adecuarse inteligentemente a las diferentes situaciones.
- Funciona como un educador que busca ayudar a otras personas. Por ello procura conocer a los miembros de la empresa como personas únicas y especiales, para ofrecer condiciones de crecimiento y autorrealización en ellos.
- Es un entrenador que comparte su experiencia con los subordinados, delegando autoridad y poder, recibiendo las ideas de todos, criticando en privado y elogiando en público.
- Sabe administrar los conflictos, con capacidad de destrabar, animar, mediar y conciliar las diferentes tendencias y las discrepancias de socios y dirigentes.
- Es un gestor de cambios, que percibe la mejor oportunidad para proponer y efectuar mudanzas en la empresa, aprovechando y convirtiendo las crisis en ocasiones de crecimiento y progreso.
- Busca sistemáticamente la innovación, entusiasmo a la gente para imponerla y trabaja duro para ponerla en práctica. Comprende perfectamente que la era del conocimiento y la información reemplazó a la de la energía y las máquinas.
- Posee capacidad de arriesgar cuando la situación parece propicia.
- Finalmente, es obsesivamente tenaz y exigente -empezando por sí mismo- cuando hay que concretar un objetivo. En este sentido, reconoce que la organización es un equipo de personas, trabajando entusiasmadas alrededor de objetivos compartidos.

b. La delegación de autoridad

Tal como se mencionó anteriormente, la delegación de autoridad es una virtud de liderazgo, y es importante reflexionar un poco sobre ella y sus ventajas.

En principio, la delegación de tareas con responsabilidad y autoridad de decisión definida desarrolla en los subordinados del gerente la imaginación y la iniciativa propias.

Esto trae ventajas importantes para todo el grupo que trabaja en la empresa: capacidades instaladas, madurez de juicio y adhesión general al proyecto empresarial.

La asignación de tareas se va realizando por medio de delegaciones de autoridad y de responsabilidad.

Quien no delega por inseguridad o por desconfianza cree volverse imprescindible en su cargo, por lo que en la empresa nadie está capacitado para reemplazarlo, y tampoco se lo podrá promover.

En cambio, quien delega adecuadamente sigue manteniendo el poder, porque de ese modo puede concentrar y no dispersar sus esfuerzos, y también porque va formando a personas sobre un modo o estilo de hacer las cosas (crea cultura empresaria).

Muchos creen que delegando pierden poder, pero no es así. Por ello, cuando se delega adecuadamente, se está dignificando al otro, que se siente reconocido en sus valores y capacidades.

Lograr el equilibrio entre:

- La descentralización de la autoridad.
- La dispersión en la toma de decisiones.
- El alcance del control.

Es el secreto de una descentralización que optimiza el comportamiento del grupo hacia el logro de objetivos en la organización, con un adecuado grado de libertad para las personas que actúan en la empresa.

c. La promoción y el desarrollo del personal.

Este es un tema delicado, puesto que muchas veces, en nuestras M.A.R. el gerente es un mismo socio líder.

O si es externo, tiene que «gerenciar» y manejar bajo sus órdenes a personal que, a veces, son los socios dueños de la empresa.

De modo que este tema conviene que se maneje conjuntamente con la dirigencia, para asegurar ecuanimidad y evitar posibles conflictos en la organización societaria.

Los mecanismos corrientes que un gerente dispone para gestionar esto son:

- Detectar el entrenamiento y la recapitación de todas las personas, para nivelar las oportunidades de los miembros de la empresa.
- Orientar hacia la obtención de la denominada calidad total. Por este medio, a cada quien y en cada paso se lo puede estimular a mejores logros.
- La aplicación de estímulos por diferentes vías:
 - Mención interna entre las personas de la empresa de un buen desempeño.
 - Acceso mediante posibilidades de capacitación a mejores puestos (por ejemplo un peón de carga hace el curso de embalador, o un ayudante se capacita para ser futuro encargado de área).
- Promoción de alguien destacado a puestos con mejor remuneración.
- Premios estímulo de diferentes tipos al final de una campaña exitosa.

d. La intercomunicación eficaz

Por definición, en el puesto de gerente -al igual que los vehículos en un peaje deben circular todas las informaciones relevantes que se generan en el interior o exterior de la empresa.

A partir de este flujo incesante de informaciones cotidianas (que es necesario clasificar y seleccionar), la gerencia y la dirigencia toman decisiones y pueden dirigir la empresa.

Particularmente importante es la comunicación del gerente hacia «abajo», en el organigrama. Esta es la voz del gerenciamiento que le dice a la organización funcional/técnica que se ponga en movimiento en cierta dirección.

Normalmente los mensajes que se dirigen contienen información, ideas, instrucciones u órdenes. Y el propósito de tales mensajes es proporcionar dirección; esto es, que la gente sepa qué es lo que tiene que hacer y además cuándo, dónde y de qué manera.

Esta comunicación gerencial se hace con dos importantes finalidades:

- Por una parte, para traducir los planes y objetivos abstractos a un lenguaje sencillo que ponga en acción a los empleados;
- Por otra, para proporcionar la necesaria articulación entre las partes (áreas) a fin de conducir a la empresa en una dirección común.

Pero también es cierto que el proceso en sí requiere un intercambio comunicativo en dos direcciones. En consecuencia, conviene siempre que la comunicación que genera la gerencia funcione como una red con:

- Flujo descendente (órdenes, sugerencias, pedidos de informes);
- Flujo ascendente (informes, solicitudes, propuestas);
- Flujo horizontal (avisos, indicaciones, pedidos de informes, propuestas).

De esa forma se hace mucho más rica y madura la red social, y está motivando a la participación de todos en pro de la empresa.

Como contrapartida se recibe el retorno de las directivas, con canales formales fluidos (los encargados de área por ejemplo) e informales, a fin de controlar al universo de la información que permanentemente se genera en la empresa.

e. La capacidad de enfrentar y analizar problemas

Se asume que una de las principales justificaciones del puesto gerencial reside en la necesidad de que alguien de la organización empresarial asuma la responsabilidad de tratar y solucionar problemas.

Acaso esto puede parecer duro para el puesto, pero nadie que posea un mediano conocimiento de él puede negar que los directivos (gerentes y dirigentes) dedican una gran parte de su tiempo y talento en hacer frente -o mejor aún anticiparse- a los problemas, indagar sus causas, encontrar soluciones y tomar las acciones necesarias para que estas soluciones se lleven a efecto.

Este procedimiento es complejo y tiene sus partes o pasos lógicos organizados así:

- Identificar dentro de las preocupaciones el problema en forma general.
- Obtener información completa del problema.
- Analizar y determinar las principales causas.
- Determinar las posibles soluciones alternativas.
- Evaluar cuál de las soluciones es la más conveniente en la oportunidad.

Por su especial relevancia, cada uno de estos pasos se desarrolla organizadamente en un punto siguiente de este Módulo.

Sí importa que el gerente esté familiarizado con la práctica casi automática de esta técnica de resolución de problemas.

f. Capacidad de tomar decisiones

Otra de las características especiales del puesto de gerente es que casi constantemente debe tomar decisiones de gran responsabilidad, que involucran directamente a la empresa y a las personas que la constituyen.

La toma de decisiones requiere que los directivos escojan entre diferentes cursos alternativos de acción. Tiene que ver con la capacidad para comparar posibles resultados y consecuencias futuras de elegir un curso de acción y no otro.

Varios instrumentos ayudan a sistematizar esta selección, que puede estar basada en la lógica, en la intuición o en una combinación de ambas. También se describe un detalle de cómo aplicar la toma de decisión en el punto siguiente.

g. Capacidad para desarrollar y aplicar controles apropiados

Esta es la última de las tareas de actuación gerencial que importa considerar.

Sobre esto conviene recordar que el control gerencial es una acción sistemática que se ejerce para establecer estándares, medir con ellos el progreso de un proceso y tomar medidas correctoras necesarias para conseguir los resultados planeados previstos.

Son necesarios cuatro pasos para desarrollar por completo el proceso de control:

Establecimiento de estándares de actuación.

Estos estándares se derivarán de los objetivos originalmente establecidos durante la planificación y serán concretos y medibles. En los Módulos de Comercialización, Producción, Economía y Administración se puede consultar el conjunto de indicadores que ayudan a controlar cada aspecto de las operaciones normales de la empresa en su negocio. El gerente debe apropiarse y utilizar los más convenientes para cada caso particular.

La medición de la actuación real.

Es esencial el uso de métodos de control que sean económicos y fiables al medir la actuación o los resultados conseguidos. Todas las planillas de registro de procesos y rendimientos del área producción, y todos los registros del área administrativa (contables y financieros) deben estar al servicio de esta demanda de control.

Comparación de la actuación real con el estándar.

Hay que acordar este seguimiento con el encargado de cada área, y aplicarlo directamente al proceso continuo de fábrica o por período de producción (ciclo de fábrica, campaña agrícola, etc.).

Un ejemplo de esto se puede ver en el Módulo N° 6, de Administración, en el seguimiento del flujo de caja (presupuesto financiero), que hay que hacer para cada subperíodo (semana, mes, etc.).

La acción correctora inmediata

Es normal y cotidiano el ajuste sobre la marcha de los planes. Los cambios que se precisan para corregir una actuación insatisfactoria pueden tener múltiples finalidades:

Hay materiales defectuosos, trabajadores mal entrenados o escasamente motivados; los equipos necesitan reparación o no pueden funcionar con rapidez o precisión para igualar los estándares, etc.

Cuando no se pueda alcanzar esto, se debe analizar si las metas originales no fueron demasiado ambiciosas y que sea preciso reducirlas a términos más viables. También puede ocurrir que los estándares hayan sido mal o poco determinados, y haya que corregir esto.

Las desviaciones no tienen por qué estar siempre por debajo de los estándares; a veces también reflejan actuaciones por encima de los niveles establecidos. Si eso ocurre, puede ser señal de dos cosas: que han surgido de golpe ciertas condiciones favorables o que los objetivos y los estándares han sido establecidos demasiado bajos y necesitan ser elevados.

Para guiarse en la instalación de un sistema de control se puede consultar los Módulos de Producción (en la parte de control de calidad) y de Administración (en la parte de gestión financiera).

CAPÍTULO C

EL ROL DE LA DIRIGENCIA EN LA EMPRESA ASOCIATIVA

1. PERFIL DE LA DIRIGENCIA

a. Necesidad de capacitar dirigentes con el perfil apropiado

Quizás uno de los puntos más delicados que afrontan las empresas -y las empresas asociativas en particular- es la promoción y selección de sus dirigentes.

Es sumamente importante que el grupo acepte de forma natural, y de buen grado, la autoridad de quienes formalmente han sido elegidos para dirigirlos.

Sin embargo, muchas veces se encuentran dirigentes en acción no aceptados por los miembros del grupo, lo cual define una situación crítica que entorpece cualquier proceso de avance hacia la eficacia. Y esto es así porque los dirigentes no se pueden improvisar. Deben ser automáticamente válidos, por sus cualidades y capacidades.

Es interesante lo que dice Louis Allen cuando se refiere a la carencia de dirigentes y a lo poco que los hombres saben sobre lo que es «dirigir», en comparación con otros conocimientos en los que el hombre ha progresado notablemente:

«...la responsabilidad de los dirigentes es edificar el mundo en que vivimos. Sin embargo, y a pesar de la importancia vital que reviste una dirección eficaz, es increíble lo poco que sabemos acerca de ello. Si lo comparamos con la profundidad y la precisión de nuestras ideas en otros terrenos, el conocimiento que tenemos en este sentido es francamente rudimentario»

Es frecuente que, si una persona se destaca por algún rasgo de liderazgo en el grupo, siga ascendiendo en la organización hasta el cargo de dirigente, y termine manejando algún proceso y a las personas participantes del mismo.

Por lo general, se asume que con la identificación por parte del grupo del o los líderes naturales existentes, ya es suficiente para ocupar la dirección estratégica del emprendimiento asociativo.

Así, encontramos con frecuencia dirigentes que no disponen de las dos cualidades que todo directivo, en cualquier nivel de la organización y en cualquier especialidad deberían aportar:

- Las capacidades técnicas
- Las capacidades dirigenciales empresarias

En esto hay una tendencia de los programas de desarrollo a capacitar muy bien en el aspecto de conducción a los representantes naturales dentro de un emprendimiento grupal, y dejar un poco de lado el aspecto técnico de la dirección de las empresas.

Craso error: en la mayoría de los emprendimientos y M.A.R. que crecen, este tipo de líderes tradicionales, a poco de andar, son más un obstáculo que un factor de crecimiento.

Por eso es muy frecuente que con el primer desarrollo de negocio exitoso de la M.A.R. se promuevan procesos de recambio, en el cual estos líderes tradicionales son reemplazados por líderes emergentes, más capaces de combinar mejor los aspectos de representación y conocimiento del negocio.

La conclusión de este punto es que, a medida que asciende en la organización, el dirigente deberá destacarse no solo por su capacidad directiva, sino también por su capacidad empresarial técnica (de conocimiento de los procesos, de lo que es manejar una empresa, del mercado, etc.).

b. Estado de la dirigencia actual en las organizaciones empresariales

En el contexto paraguayo, hay muchos emprendimientos grupales y empresas asociativas en estadios iniciales.

Son, por lo general, grupos que han evolucionado alrededor de un negocio (como las ferias locales, o las pequeñas cooperativas hortícolas) o mediante iniciativas impulsadas por el Estado (los comités auspiciados por el MAG en alguno de sus proyectos, que se han convertido en organizaciones precooperativas, por ejemplo).

¿Qué nos enseña la realidad acerca del desempeño actual de sus dirigencias?

Veamos un primer análisis de los déficits más corrientes que nos sirva de aproximación a la problemática:

PERFIL DE DIRIGENTES DE ALGUNAS COOPERATIVAS RURALES CAMPESINAS Una apreciación de sus déficits y las causales más importantes. Ing. Alberto Emategui - FECOPROD	
DÉFICIT / CARENCIAS	CAUSALES POSIBLES
En el plano profesional <ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento corriente de oportunidades tanto hacia el interior de la organización como del entorno • Dificultades para proceder en temas económicos y financieros de negocios • Pobre capacidad para formar y trabajar en equipo • Desconocimiento de procedimientos propios del Cooperativismo • Desconocimiento del proceso de toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Falta de formación básica en aspectos empresariales y administrativos ⇒ Educación escolar básica deficitaria ⇒ Cultura individualista impulsada por la experiencia psicosocial ⇒ Leyes, reglamentaciones, estatutos desconocidos o incomprensibles para su capacidad corriente

En el plano personal	
• El temor al ridículo en la actuación pública les impide aprender	⇒ Autoestima baja por miedos profundos
• Temor a asumir responsabilidades y compromisos	⇒ Efecto de la cultura paternalista, de ser mano de obra de un patrón
• Desprecio por el trabajo rural campesino	⇒ Deriva de la misma cultura de la pobreza y de deformación educativa
• Actitud pasiva, de espera y para recibir, no para aportar	⇒ Desconfianza y percepción de que es menos arriesgado
• Resistencia férrea al cambio, especialmente en cosas desconocidas	⇒ Resultado de la incertidumbre política y socioeconómica
• Tiende a priorizar su interés extraorganizativo.	⇒ Búsqueda de beneficios a corto plazo

Este conjunto de aspectos traba y dificulta enormemente el desarrollo empresarial, y nos denuncia en el fondo un conjunto de carencias atacables solo por medio de la participación y la capacitación empresarial en acción.

Pero no todo es negativo en las dirigencias. Un análisis de situación para un conjunto de casos empresariales, que incluye a organizaciones precooperativas, cooperativas campesinas y dirigencias de ferias, muestra que junto a los déficit anteriores, conviven otros aspectos interesantes:

1. Sobre el mecanismo de dirección.

En general, hay un modo de dirección, que funciona grupalmente o en forma colegiada, el cual mantiene y opera el poder real de los emprendimientos. Este poder incluye la participación con opiniones y acciones en el tratamiento de cuestiones, la toma de decisiones, los controles y también evaluación de resultados.

2. La buena participación.

Al respecto, es bastante notable la presencia de modos participativos directos («de asamblea permanente») en la mayoría de las decisiones operativas. Esto es atribuible a la escala pequeña de muchos grupos y también por su relativamente «joven» o incipiente estadio empresarial.

3. La diferenciación de roles es siempre baja.

En el grupo dirigente hay poca diferenciación efectiva de roles (salvo la presidencia y tesorería), y la tendencia a «gerenciar» operativamente no es clara. En este contexto, la función de gerencia se hace un poco entre todos o la asume más fuertemente el presidente o un minicomité informal.

4. La participación femenina promueve cambios

En los grupos exclusivos o con predominio femenino, hay algunos comportamientos diferentes a los grupos masculinos, tanto en su modalidad (respecto a discutir, a mantener compromisos, etc.) como en el modo de tomar decisiones y ejercer el liderazgo con más fuerza.

5. Ausencia de liderazgo y problemas para asumirlo

- Hay algunos casos con liderazgos muy fuertes y de corte autoritario.
- A veces hay injerencia o influencia de gran peso por parte de técnicos de instituciones que apoyan el proceso.
- También, algunas direcciones son dependientes de instituciones «madrinas», y esto empieza a pesar o entorpecer el propio desarrollo de capacidades de gestión.
- Aparecen algunos casos de liderazgos débiles en su rol de representación del grupo o de la defensa de sus intereses hacia fuera de la empresa.

6. El bajo nivel de conocimiento y de las capacidades técnicas de dirección

- Desconocimiento de roles que desempeñar en la dirección de la pequeña empresa asociativa;
- Desconocimiento acerca de qué aspectos esenciales se debe ocupar cada cargo, y cómo operar esto;
- Los equipos operativos que designan las comisiones tienen escaso funcionamiento efectivo o son muy deficitarios;
- Hay muy poca delegación de poder hacia las comisiones directivas.

2. LAS CAPACIDADES QUE PRECISAN LOS DIRIGENTES DE M.A.R.

¿Qué tipo de capacidades es el más adecuado para que un asociado de la M.A.R. se desempeñe bien como dirigente de su empresa?

¿Cómo empezar a superar la serie de carencias marcadas en el punto anterior?

En principio, las personas elegidas como dirigentes pertenecen al universo del grupo, y probablemente son parecidos en su capacidad a la mayoría de sus compañeros

¿Es necesario que tengan estudios, que sepan cosas especiales?

Es bueno disponer de conocimientos y alguna base de elementos de administración, pero esto no es excluyente para ser un buen dirigente. Tal vez importe que en el grupo directivo varios sepan leer y manejen bien las operaciones matemáticas de las cuentas comunes.

Pero, en general, el perfil dirigente se complementa con otras capacidades, además de alguna base administrativa. Veamos esto en detalle.

a. Disponer de visiones claras

Probablemente el rasgo más valioso que pueda aportar un dirigente de una empresa asociativa consista en su capacidad de ver por sus ojos y entendimiento, lo que los demás asociados que le delegaron el poder anhelan para el futuro.

Este concepto de la **visión conveniente y compartida con sus compañeros**, es el

elemento que en los momentos de encrucijada y grandes dificultades le va a permitir remarcar el rumbo (definir misiones) y corregir la perspectiva deformada que a veces la realidad cotidiana nos impone. (Por el árbol citado, dejamos de ver el bosque).

Entonces, es importante el entrenamiento y el aporte de reflexión de los asesores, acompañando al grupo empresario en este asunto de proponer visiones, aprender a discutir las y facilitar el acuerdo de lo que puede ser mejor para todos.

Este asunto, que debiera ser rutina del planeamiento participativo anual del grupo, puede ser afectado por algunos sesgos, que conviene anticipar:

Visiones limitadas

De poco alcance, que no van a producir cambios vitales en la empresa y en las familias participantes.

Visiones basadas en ilusiones

Se debe tener mucho cuidado con esto, especialmente los grupos grandes e inexpertos en organización: («con la cooperativa vamos a resolver ahora todo»).

Visiones parciales

Creencia de que un aspecto va a resolver mágicamente todas las cuestiones («cuando mandemos tres camiones por semana al mercado, se van a acabar estos líos entre los socios»).

Visión como espejo social

Creencia de que, si uno adopta modelos exitosos, automáticamente tendrá éxito económico y su empresa crecerá («si hacemos una cooperativa, esto se arregla»).

b. Capacidades de control administrador

Conviene precisar a qué nos referimos cuando hablamos de desarrollar capacidad de gestión en los dirigentes. No se trata de identificar el tema solamente como el «desarrollo de la capacidad de tomar decisiones».

En sí, la primera función de gestión concreta que debe asumir cada dirigente es la de controlar qué se hace y qué sucede en el proceso de operaciones cotidianas.

¿No está a cargo de la función de gerencia esto? Sí, pero dentro de una empresa hay niveles de decisiones muy distintos y que comprometen habilidades, destrezas y aptitudes diferentes:

La función del gerente es «hacer la gestión técnico-administrativa».

La función de los dirigentes es aquí «el control de esta gestión».

Casi cotidianamente, el gerente necesita «respaldar» sus decisiones -por las consecuencias que conllevan a la empresa y al grupo asociado- consultando a los dirigentes.

Pero también está el control del rol de gerencia. ¿Quién vigila el manejo del gerente, un puesto que por sus responsabilidades concentra tantos recursos y espacios de poder?

Al respecto, existe en la práctica, un conjunto de experiencias en las que la gerencia ha procedido con poderes extralimitados, produciendo resultados negativos, hasta

los límites de desprestigiar y poner en cuestión la validez de todo el sistema como modelo empresarial.

Veamos, a continuación, cuáles son los principales conocimientos y habilidades requeridas para hacer funcionar el «control de gestión» en nuestras Microempresas Asociativas.

Hay siete aspectos claves aquí:

1. Conocer bien a todos los miembros del grupo, sus familias y sus fincas, a los efectos de comprender las necesidades y las estrategias de vida de cada unidad asociada a la empresa.
2. Manejar con idoneidad todos los asuntos productivos del emprendimiento. Esto permite planificar sobre bases realistas y anticipar funcionamientos deficitarios del proceso.
3. Conocer bien el mercado y la cadena de comercialización. Disponer de esto va a ayudar a tomar decisiones junto al gerente y a reasegurar el control de lo que éste maneje respecto al tema.
4. Conocer a todos los no socios que trabajan o actúan en la empresa. La relación con personal empleado, técnicos, proveedores, etc., les permite tomar decisiones que los involucran con mayor certeza.
5. Saber acceder a buena y oportuna información. Una cualidad realmente útil del dirigente es que sepa cómo y dónde tomar la información que precisa para controlar la tarea administrativa.
6. Conocer los puntos críticos del sistema. Esto lo habilita a colaborar con el gerente en la detección anticipada de fallas y en el mejoramiento continuo de la calidad.
7. Saber leer adecuadamente los principales indicadores de manejo. De este modo puede anticipar tendencias y respaldar mejor las decisiones de dirección.

La mayoría de estas habilidades se puede de adquirir por medio de un proceso de capacitación en acción.

c. Capacidades emprendedoras.

El otro aspecto a cargo preferentemente de los dirigentes, es la innovación y el cambio en los negocios.

Para esto hace falta el desarrollo de la llamada capacidad emprendedora, lo cual lleva a una dimensión estratégica, diferente a la administrativa.

Estamos en el terreno de la creatividad, de la capacidad de anticipación, de mirar adelante, para hacer surgir lo que vendrá y movilizar la energía para convertir esa visión en realidades efectivas.

Esta es la capacidad de mirar de otra manera lo que hoy existe, descubrir los factores potenciales de transformación y las tendencias futuras del mercado, para convertirlas en oportunidades de la empresa.

De entre los muchos elementos que están presentes en la capacidad emprendedora, destacamos seis. Todos ellos nos parecen indispensables y son una constante en los buenos empresarios:

1. La motivación al logro del éxito.

En la base de la capacidad emprendedora está siempre la compulsión a mejorar, a ganar y triunfar, a la necesidad de obtener un resultado estimulante.

Más tradicionalmente se hablaría del «afán de lucro», pero indudablemente no se trata hoy ya solo de eso sino, de modo más amplio, se refiere a una compulsión a mejorar la situación actual de la empresa y de todos los involucrados en ella.

2. La exposición al riesgo.

La voluntad de asumir riesgos calculados (sabiendo que existe un porcentaje de posibilidades de perder), es otro factor clave para la capacidad emprendedora.

Supone de algún modo una dosis de seguridad interior que permite enfrentar un entorno inseguro. Esto otorga el convencimiento de que de la pérdida será siempre posible recuperarse y que, en última instancia, eso no compromete la seguridad fundamental de la persona.

3. La decisión rápida.

La capacidad de tomar rápidas decisiones a partir de antecedentes no siempre completos y asumir las consecuencias de dichas decisiones es otro rasgo central de la capacidad emprendedora.

Hoy vivimos en un mundo cambiante, en el que las oportunidades se configuran en un momento y en un lugar determinados. Es, en definitiva, la capacidad de aprovechar oportunidades irrepetibles en un mundo que no es cíclico, sino progresivo.

4. La capacidad de informarse.

Cada día se pone más relevancia en el valor de la información en la capacidad emprendedora. Desarrollar la capacidad de autoaprendizaje y de autoinformación, es decir, aprender a informarse y a estar siempre al día sobre lo que ocurre en nuestro medio externo, son una dimensión clave para el triunfo empresarial.

Esta información se refiere no sólo al mercado específico en el cual se mueve el empresario, sino a una visión más amplia del entorno, de la economía y la sociedad.

5. La capacidad de transacción.

La habilidad para realizar intercambios sabiendo qué ofrecer y qué pedir en una relación de negocios, es fundamental para la capacidad emprendedora. Saber reconocer en un entorno quiénes son potenciales aliados y quiénes opositores, y establecer con ellos alianzas o relaciones de equilibrio, es también otra dimensión de la capacidad de transacción.

En definitiva, saber aprovechar el aprendizaje e incorporarlo con facilidad a la conducta, será fundamental para moverse en los mercados modernos.

6. La persistencia

No hay empresario exitoso que no insista una y otra vez en el logro de sus objetivos. La capacidad de continuar adelante a pesar de los obstáculos, de «empujar el carro», de tener un «motor propio» que se impone a las dificultades exteriores, es característica fundamental de la capacidad emprendedora. Es la fuerza y la energía que hacen que todos los elementos anteriores se potencialicen y conviertan en realidad lo que alguna vez fueron solo sueños.

Además, por detrás de estos elementos, siempre está presente el rol de la intuición. Este es un modo de conocimiento sensitivo y no intelectual, que ayuda a tomar muchas decisiones cuando no se dispone de otros elementos de juicio (no existe información, es un asunto totalmente novedoso, etc.).

d. El rol de liderazgo apropiado

¿Cuáles son los rasgos de liderazgo que deben acompañar al dirigente de una organización empresaria?

En general son los mismos que deben acompañar al líder de un grupo, para ejercer su coordinación democrática (ver el capítulo A del Módulo Nº 7, de Organización).

Se entiende por liderazgo en las empresas asociativas, al proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo, a fin de alcanzar objetivos determinados democráticamente en el grupo.

Los siguientes conceptos clarifican la caracterización de líder típico de una organización:

- Siempre que alguien influye sobre otro para cumplir un objetivo, está liderando.
- El liderazgo es la facultad de actuar sobre el comportamiento y las acciones de otros, en circunstancias que pueden ser formales o informales.
- Para que se genere la relación de liderazgo, tiene que existir identificación de intereses entre líder y liderados.
- El líder debe ser considerado como tal por sus seguidores. Debe ser reconocido, aceptado y respetado por fuerte mayoría.

El tipo de liderazgo varía, existiendo una amplia gama de maneras de ejercerlo respecto a la forma de orientar y estimular a los otros, y del manejo de las relaciones que se generan entre los integrantes de un grupo.

Distinguiremos aquí algunas formas más diferenciadas, para caracterizarlas y usarlas como referencia.

Líder autocrático (autoritario): No acepta intercambiar ideas. Impone su voluntad en la toma de decisiones. No admite casi la participación.

Líder paternalista: Adopta una actitud protectora. Se preocupa por el bienestar de su grupo, pero no confía en su participación, por lo que casi no delega ni da responsabilidades. No ayuda a desarrollar creatividad porque concede más valor a su experiencia.

Líder pasivo: Aunque orienta y asesora, no decide, deja hacer. Delega considerablemente su autoridad, al dejar que los otros decidan todo. Si bien esto puede ser positivo en algunos grupos de niveles de muy alta capacidad, suele generar confusión porque faltan los límites naturales de la libertad.

Líder democrático: Moviliza. Intercambia ideas. Es participativo. Tiene habilidad para favorecer la creatividad y el rendimiento. Contiene al grupo con la autoridad que fundamenta en la colaboración de todos. Favorece el clima de solidaridad. Tiene actitudes gratificantes.

Líder situacional: Es quien, ante una situación no prevista, coordina, dirige las acciones, toma decisiones, hasta que se resuelva el imprevisto.

De todos estos tipos, obviamente las empresas asociativas funcionan mejor -pensando en el largo plazo- con liderazgos tipo democrático.

Pero es posible que muchas organizaciones estén partiendo de liderazgos paternalistas, o en el otro extremo, con dirigencias muy pasivas y permisivas.

La actuación asociativa en el plano de los negocios ineludiblemente pondrá en crisis a estos modelos de liderazgos, planteando desafíos de cambios que el grupo emprendedor deberá asumir.

¡Atención!

El liderazgo lleva automáticamente carga y representación de poder.

Lecciones de la experiencia asociativa

- ⇒ El liderazgo efectivo de los dirigentes de cualquier empresa asociativa, debe usar el poder con responsabilidad y respeto por los miembros de la organización.
- ⇒ Comprender esencialmente a los compañeros.
- ⇒ Actuar al servicio de los intereses y visiones del grupo.
- ⇒ Ser capaz de planificar el futuro a largo plazo.
- ⇒ Motivar cuando hay dificultades, moderar cuando hay entusiasmo excesivo.
- ⇒ Tener gran iniciativa para proponer direcciones claras hacia el futuro.
- ⇒ Animar permanentemente a sus compañeros para construir la realidad deseada.

CAPÍTULO D

LA GESTIÓN COTIDIANA EN LA M.A.R.

1. APLICANDO LA GESTIÓN: LA TOMA DE DECISIÓN

Lo que llamamos «gestión cotidiana o corriente» fue definido al inicio del Módulo como una de las dos principales actividades de la dirección.

La GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Se instala en la parte superior de la estructura más «operativa». Consiste en implementar y poner en práctica la coordinación de las áreas funcionales (producción, comercialización, administración, personal, etc.), administrando el conjunto, a fin de que la empresa «funcione» como un todo eficientemente.

Para cumplir con esto, utiliza corrientemente el ciclo de gestión, de una forma que en la práctica cotidiana se lo conoce también como proceso de TOMA DE DECISIONES.

¿Qué tiene que ver esto con lo que entendemos como OBJETIVOS de la empresa?
Y ¿cómo entran en el tema los que comúnmente denominamos PROBLEMAS?

Todo esto se halla muy vinculado, porque tanto los problemas como los objetivos forman parte del mismo proceso dinámico de toma de decisión, que ejecutan los directivos cotidianamente.

Todos los días, y a cada momento, fijamos objetivos, tratamos problemas y tomamos decisiones para superarlos. Siempre elegimos entre dos o más alternativas.

En muchas oportunidades, hacemos todo esto sin darnos cuenta: por hábito, acostumbrados a proceder así. En otras, en cambio, somos más conscientes de que estamos frente a algo nuevo, y de la incertidumbre de nuestra elección.

a. Definición de objetivos.

Comencemos por definir y comprender lo que significa un OBJETIVO. Independientemente de sus «cualidades» (que se volverán a considerar en el próximo tema de Gestión Estratégica) y de la «magnitud» (grandes líneas estratégicas, o pequeñas y concretas metas), este recurso intelectual tan trascendente para avanzar en la vida:

UN OBJETIVO ES:

EL DESEO DE ALGO



LA DECISIÓN DE ACTUAR PARA CONSEGUIRLO

En consecuencia, siempre el objetivo es un resultado que se pretende lograr o una situación a la que se estima arribar, después de actuar de algún modo.

b. Definición de problemas

El PROBLEMA aparece definido como una BRECHA entre la realidad actual o proyectada, y los «deseos» expresados por el objetivo.

En general se pueden distinguir tres tipos de situaciones-problema:

SITUACIÓN 1: Problema de implementación de objetivos

Se percibe una situación real inadecuada, molesta y no se sabe por qué. Entonces, cuesta fijar metas; solo sabemos que no deseamos seguir así o en el lugar actual.

SITUACIÓN 2: Problema desvío

Disponemos un objetivo ya fijado; hay una brecha con la realidad actual, y aparecen claramente marcados uno o varios obstáculos en el camino.

SITUACIÓN 3: Problema de aprovechamiento de oportunidades

Se conoce la situación actual y sus déficits. Han aparecido señales de oportunidades y sucesos que podrían ayudar a cambiar la situación. El problema consiste en no saber cómo implementar y aprovechar estas oportunidades.

Lo más frecuente para las organizaciones emprendedoras, que han procedido a definir adecuadamente su idea de negocio, son las «situaciones problema» N° 2 y 3.

¿Cómo proceder frente a las «situaciones problema»?

Nunca debemos ser indiferentes frente a lo que calificamos como problema:

«Las cuestiones largas, se convierten en víboras», nos cuenta un refrán italiano.

En la etapa preempresaria, las consecuencias de ignorar los problemas o de tratarlos mal pueden ser muy graves, pues ponen en riesgo el proyecto grupal, y a veces lesionan el valor máspreciado que dispone un grupo: la confianza interna.

A nivel ya de empresa de negocios, se suma otro elemento: siempre que hay problemas encubiertos o demorados y “cuesta plata” a corto o largo plazo arreglarlos.

c. Errores comunes de los grupos dirigentes al tomar decisiones

Ahora bien, planteados a tiempo (los objetivos y los problemas), hay que tomar decisiones.

En este momento podemos equivocarnos o acertar, y esto depende mucho de lo informados que estemos del asunto y de cómo evolucionará en el futuro.

Frecuentemente los grupos emprendedores y las directivas empresarias se sienten apremiados por las cuestiones y presionados a tomar decisiones sin la adecuada preparación.

En este contexto y por distintas razones (inexperiencia en el negocio, falta de capacitación, apuros, etc.), tal vez se cometan equivocaciones más o menos graves al tomar decisiones.

Los tipos de errores más comunes suelen ser los descritos a continuación:

1. No jerarquizar los problemas.

Como aprenderemos más abajo, los problemas no son todos iguales. Son más o menos urgentes y más o menos importantes para la gestión grupal.

Ocurre, entonces, que los problemas más urgentes, no considerados a tiempo, causan perjuicios graves a los intereses del grupo y del negocio, obligando luego a proceder de apuro y con costos no previstos.

2. Tomar las decisiones apresuradamente.

Esto sucede cuando los problemas son tratados en forma superficial y rápida. Hay grupos directivos que piensan que hay que ser prácticos y no dejar nunca cosas pendientes.

Con algunas cuestiones complejas e importantes -como son las relaciones humanas o institucionales- esta lógica no funciona, pues si se procede con descuido y sin calcular los efectos posteriores de decidir rápidamente, las soluciones que se propongan probablemente no funcionen y traerán nuevos problemas (más grandes).

3. No tratar y resolver los problemas importantes a tiempo.

A veces el grupo dirigente vive tratando urgencias y los efectos de problemas que son más graves, no se analizan en profundidad. Esto es así como vivir «atajando penales».

Son típicos los casos de tensiones internas dentro del grupo emprendedor (por diferencias de cualquier índole) que se postergan sin negociarlas, por dedicarse al tratamiento de cuestiones más inmediatas.

Estas cuestiones de fondo algún día estallan, causando las peores crisis y daños permanentes a la organización.

4. El modelo de participación ineficiente.

Cuando el sistema de reuniones y decisiones no funciona, se pierde tiempo y los asuntos se tratan incompletamente, arrastrando el grupo una bolsa de problemas sin resolver.

Esta pobre producción termina causando problemas mayores, pues lesiona la confianza de todos en el sistema de comunicación interna, y en el modelo de empresa asociativa.

5. Tomar decisiones que no se llevan a la práctica.

Si por distintas razones (no saber, no poder o no querer), no se ejecuta lo decidido para encarar y solucionar los problemas, se genera una sensación de frustración e impotencia entre los miembros de la empresa, que perjudicará las relaciones y la motivación para participar en ella.

6. No tomar lecciones de la experiencia.

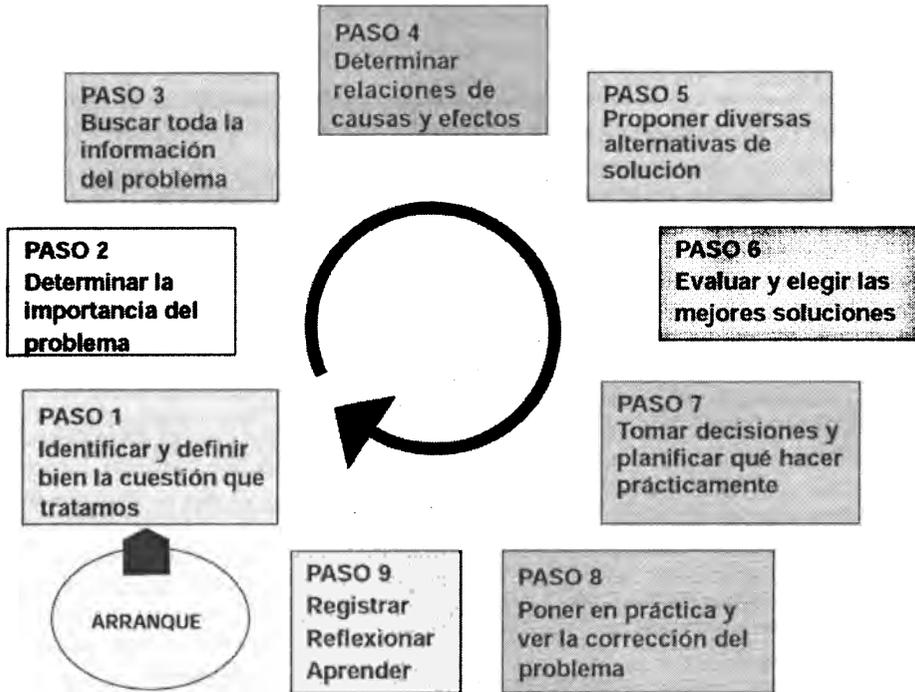
Cuando la gestión cotidiana presiona mucho sobre un grupo dirigente -y especialmente si éste desea ser ejecutivo-, es posible que se repitan los mismos errores y planteos de problemas que ya sucedieron.

Esto sucede por falta de tiempos de reflexión y para la planificación debida en la gestión del proyecto o negocio. Por eso, cuando se resuelve un problema, hay que sistematizar la solución y tomar conciencia de no fomentar nuevamente las causas de la cuestión en el futuro.

d. Un modelo de decisión general.

Frente a un problema, ante todo debemos comprenderlo y tratarlo con algún método de eficacia comprobada. Este enfoque debe ser progresivo y, si está correctamente aplicado, permitirá conocer las causas principales del problema, llevándonos a proponer soluciones adecuadas, para luego pasar a la acción y finalmente eliminar la cuestión.

Veamos un esquema del modelo general de problemas y toma de decisión planteado:



2. TRATAMIENTO DE PROBLEMAS TÉCNICO-ORGANIZATIVOS EN LA EMPRESA

Un ejemplo muy corriente de problemas empresarios -y que necesitan ser resueltos a como dé lugar- está en el funcionamiento operativo del negocio empresario.

Los dirigentes, gerentes y encargados se enfrentan a situaciones con problemas y funcionamiento deficiente en la empresa todos los días.

Pueden ser aspectos más bien técnicos (máquinas que se rompen con frecuencia), organizativos (insumos que no se disponen en tiempo y forma), alguien del grupo que trabaja y no hace las cosas bien, etc.

O pueden estar vinculados a dificultades en la comercialización (clientes insatisfechos, demoras en el servicio, pagos retrasados, etc.).

Para encarar estos tipos de problemas corrientes, en que el componente humano se vincula con otras causas, se usa la técnica de enfoque y resolución de problemas propuesta en la página anterior, siguiendo cada uno de sus pasos.

Conviene que para la aplicación oportuna, el grupo asociativo o la dirección se dispongan a participar con la suficiente serenidad y teniendo en cuenta los siguientes criterios generales:

- ⇒ Resolver uno o pocos problemas por vez.
- ⇒ Trabajar e investigar hasta descubrir la verdad y el origen de los hechos.
- ⇒ Escuchar y valorar todas las opiniones.
- ⇒ Tomar pocas decisiones y a conciencia.
- ⇒ Aplicarlas con convicción y de buena fe.

a. PASO 1 - Identificar y definir bien el problema.

Consiste en captar la existencia de alguna situación que anda mal y debe ser resuelta. Este paso puede ser más difícil de lo que se supone, porque pocas situaciones tienen “señales luminosas” que dicen «aquí está el problema».

Los problemas se suelen detectar al revisar los informes sobre desviaciones en los resultados y en otros instrumentos de control. También observando el comportamiento de los integrantes de la empresa (dando una vuelta por las distintas áreas) y, asimismo, mediante el escrutinio del entorno en cuyo seno la organización o el negocio se desenvuelve.

Corresponde la pregunta: ¿Dónde está fallando la cuestión?

La localización del problema se refiere a la captura de carencias, es decir, diferencias entre lo «planeado» y lo «real». Una vez encontradas dichas carencias, hay que definir las, esto es, determinar la verdadera desviación entre lo que se esperaba que sucediera y lo que realmente ha pasado.

Las carencias pueden venir dadas por el comportamiento irregular de elementos físicos, números o unidades monetarias. También pueden darse en el tiempo cuando, por ejemplo, se demoran entregas de mercaderías o no se cumplen los plazos estipulados.

Las carencias de índole menos cuantitativa son más difíciles de localizar, tal como sucede con los cambios de actitudes y de motivación en los trabajadores.

Una vez identificado el problema, se lo define bien, con una frase precisa y clara.

Se puede presentar en un cartel pequeño, de la forma siguiente (este es el ejemplo de una feria campesina):

Algunos asociados de nuestra Feria no hacen caso del Reglamento y venden al precio que les parece.

b. PASO 2 - Prioridades de preocupación: ¿Qué importancia tiene el problema?

Aquí se trata de apreciar el «tamaño» y el «grado de apuro» con que se desarrolla el problema. Algunos elementos a tener en cuenta para esto son los siguientes:

- Cantidad de miembros afectados por el problema.
- Si es algo casual o premeditado. ¿Alguien saca ventaja con lo mismo?
- Frecuencia con que ocurre (¿siempre, o raras veces?)
- ¿Cómo impacta en los clientes y en la imagen de la empresa?
- ¿Qué sucederá si el problema persiste? (¿sus efectos aumentarán? ¿perjudicará más?)

Después de responder estas preguntas, estamos en condiciones de clasificar los problemas según dos criterios: el de urgencia y el de importancia.

- **Lo urgente y muy importante:** exige la rápida participación directiva y si los problemas no son atendidos, producen efectos severos en la vida de la organización.
- **Urgentes pero de menor importancia:** Son problemas habituales en la gestión diaria. Son típicos problemas de gerencia y reuniones cortas.
- **Muy importante pero no urgente:** Aquí hay que tomarse tiempo, buscar causas y efectos, y elaborar con detalle propuestas de solución, sabiendo que la aplicación y los resultados se hacen a cierto plazo.
- **Poco importantes y sin urgencia.** Estos se dejan evolucionar, y a veces se solucionan solos con el tiempo.

¿Qué clase de problema es el planteado en la feria campesina?

Parece que cae en la categoría de asunto «muy importante pero no urgente» (afecta a muchos y a la imagen de toda la feria; es algo premeditado; si persiste y se profundiza, puede llegar a dividir al grupo y disolver la empresa asociativa).

Hay que estar atentos a no cometer dos errores típicos en este punto:

- Vivir pendiente de lo urgente relegando lo importante al olvido. Por esta vía se anula el progreso o crecimiento futuro.
- Ocuparse siempre de «las grandes cosas», de lo que se considera más de fondo, y descuidar lo interno. Por este camino se bloquea frecuentemente el proceso de producción, y seguro tendremos problemas con los clientes.

En términos generales podemos decir que el 20% de los problemas que ocurren en cualquier negocio, afecta al 80 % de los resultados.

Y al revés, el 80 % de todos los problemas solo afecta al 20 % de los resultados.

Este fenómeno, conocido como Ley de Pareto, recomienda que el gerente y los dirigentes deben concentrar su atención en los problemas vitales que son «pocos», y olvidarse lo más posible de los «muchos» problemas triviales que existen.

c. PASO 3 - Completar la información y especificar el problema.

Definido y elegido el problema por su importancia, hay que completar todo lo que lo rodea y ayuda a comprenderlo. Esto se denomina especificación del problema.

Por ejemplo; «Hay un problema en el turno de la tarde, que consiste en que los empaques están sacando las cajas mal embaladas y cuando llegan al mercado están abiertas».

La especificación del problema ocurre cuando se recoge la mayor información posible relacionada con el problema. Este es el momento para hacer preguntas como estas:

- ¿Qué sucede de diferente o anormal?
- ¿Quién intervino? ¿Qué es lo que vio o escuchó?
- ¿Qué pasó realmente? ¿Cómo sucedieron los hechos?
- ¿Cuándo sucedieron? ¿Dónde sucedieron?

Para el enriquecimiento e investigación posterior, además de los testimonios personales, se puede recurrir a cuadernos de registro, planillas de producción, comprobantes, etc., que ayuden a confirmar los hechos o el proceso bajo sospecha.

Veamos cómo queda especificado el problema luego de una pequeña investigación en nuestra feria:

- Hay dos puestos donde ocurre el problema: venden a precios más altos que los que ponemos en común para la feria y desde hace bastante tiempo.
- Pertenecen a dos señoras del comité....., que traen huevos, gallinas, un poco de queso y verduras en general.
- Al principio parecía que aceptaron poner los precios sugeridos, pero después y sin aviso, empezaron a poner los precios por su cuenta.
- Un socio feriante, vendedor de un puesto vecino, les preguntó y comentó sobre el tema, y una de las señoras le dijo que los precios puestos «son muy bajos para lo que le cuesta producir los huevos y las gallinas».
- Etc.

d. PASO 4 - Determinación de las relaciones: causas y efectos del problema

El paso 3 del proceso de solución de problemas es la búsqueda de las razones que originaron la carencia o el problema.

La indagación de estas razones debe ser amplia, porque cuanto mayor sea el número de causas probables identificadas, más serán las posibilidades de solución.

La búsqueda de las causas se lleva a cabo haciendo las preguntas:

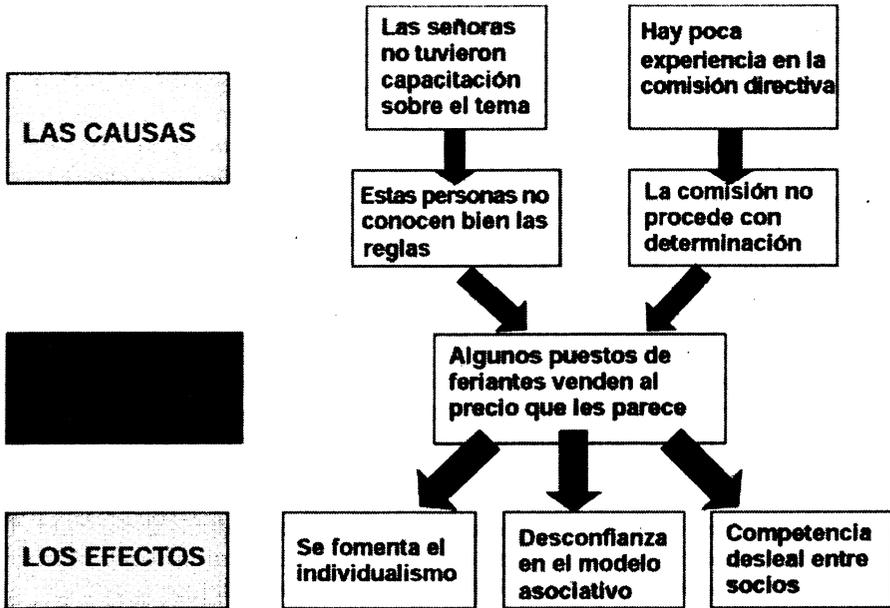
- ¿Qué condiciones han cambiado para dar lugar al problema?
- ¿Quién ha cambiado de puesto o actitud previamente al problema?

Otra manera de encarar el problema, consiste en ver la frecuencia con que se reitera el problema y tratar de determinar a qué tipo de causa está ligado.

A su vez, cuando se determine alguna causa, es muy probable que dependa de otros factores, que a lo mejor están causando problemas en otras áreas.

De modo que conviene tratar de «entender» qué está ocurriendo observando el sistema como si fuera una red, en la cual los factores se relacionan jerárquicamente para afectar o impactar de arriba hacia abajo, y producir finalmente una situación inadecuada.

Veamos cómo queda expuesta esta red para nuestro problema en la feria:



Por medio de este esquema se pueden construir flujogramas como el presentado, que son de gran utilidad para comprender y elegir dónde “atacar” mejor el problema.

e. PASO 5 - Proponer posibles alternativas de “ataque” y solución.

Este paso constituye la fase en la que se generan y encuentran las posibles soluciones, que neutralizarán el problema.

Hay en general dos tipos de soluciones: las programadas y las innovadoras.

Las soluciones de muchos problemas rutinarios se desarrollan con tanta frecuencia que son llamadas soluciones o decisiones programadas.

Las políticas y los procedimientos operativos en la empresa no son sino soluciones programadas de unos problemas que aparecen con demasiada frecuencia.

Por ejemplo:

- El socio proveedor que no cumple (injustificadamente) con la empresa dos veces, es suspendido.

- Suspender el uso de la moladora de granos cuando hay baja tensión eléctrica, porque se quema el motor.
- Al cliente moroso en su deuda por más de 30 días, automáticamente se le suspende el crédito por seis meses.

En cambio, los problemas que no tienen precedentes requieren soluciones y decisiones no programadas, innovativas y originales. Esto es característico de los problemas de relacionamiento humano: es difícil encontrar dos complicaciones iguales.

Los procedimientos que se dan a continuación han sido desarrollados pensando más en estas soluciones no programadas.

En principio, la bondad de la solución de un problema se mide por su facultad de eliminar o atenuar las causas que lo originan.

Para cada una de las causas principales que se identificaron en la red del paso anterior, debería haber un plan o una solución para eliminarlas. En consecuencia se trata de “atacar” al problema, hallando un buen número de posibles soluciones que puedan contribuir a la desaparición de las causas. Para ello es factible utilizar los siguientes métodos:

Análisis racional.

Este procedimiento se basa en la revisión de si existen soluciones lógicas y racionales para cada causa. Y aquí es donde puede ser provechoso indagar cómo trató el mismo asunto otra empresa, o consultar en manuales y revistas especializadas. Al proponer esto, procuramos buscar antecedentes de cómo fueron resueltos problemas similares, y adaptarlos al problema que tenemos entre manos.

Creatividad individual.

Este enfoque se basa en la formulación de soluciones que pueden ser o no racionales o lógicas. Por encima de todo, estas soluciones tienen que ser creativas; bien porque sean originales en su concepción o bien por la forma en que se usan. Casi todos podemos ser hasta cierto punto creativos.

Creatividad de equipo.

Quizá la técnica más popular y efectiva para hacer surgir las ideas del grupo sea la de **lluvia de ideas en grupo**. Esta técnica estimula el proceso de creatividad por la asociación libre de ideas cuando son abierta y espontáneamente intercambiadas entre los componentes de un grupo pequeño, como el de la directiva de la M.A.R.. La técnica se asienta en las siguientes reglas básicas:

- ⇒ No se permite crítica alguna durante la sesión. Esto ayuda a reducir las inhibiciones.
- ⇒ Cualquier idea libre y espontánea es bien acogida. No se exige que las ideas sean racionales o lógicas; cuanto más imaginativas o fantásticas, mejor.
- ⇒ La cantidad prevalece sobre la calidad. El concepto que se tiene es que cuanto mayor sea el número de las ideas que surjan, mayor es la posibilidad de que alguna sirva.

⇒ Se propugnan las combinaciones de ideas y sus variantes. Los participantes, al no preocuparles la reiteración y la abundancia de ideas, se «enganchan» a las de los demás, produciéndose de esta forma una cadena de inspiración.

Miremos el resultado de la «lluvia de ideas» con propuestas para solucionar el tema en la feria:

- «Hay que informar a los patrocinantes de la feria (la Municipalidad) para que sancione a estas personas. Si no cumplen que se vayan».
- «Por qué no van miembros de la Comisión a hablar con las señoras y tratan de llegar a un acuerdo».
- «Hay que hacer una jornada de capacitación entre todos los feriantes, con gente del Ministerio y reestudiar el Reglamento».
- «Hay que forzar una reunión entre todos después de la próxima feria, y discutir qué está pasando, buscando el compromiso de estas señoras con el grupo».
- «Lo mejor va a ser aplicar el Reglamento, ¿no les parece?».
- «Por qué no dejar que estas personas pongan el precio que quieran y listo».

f. PASO 6 - Evaluar riesgos y elegir las mejores soluciones.

Los cinco pasos que preceden a éste, son todos preparatorios de la toma de decisión. En este punto la dirección selecciona, de entre las posibles soluciones, aquellas que parecen más prometedoras.

Es preciso escoger la mejor solución entre las alternativas disponibles, y aquí vale señalar que la solución óptima para los problemas complejos difiere de las soluciones perfectas.

Para esta evaluación de alternativas son importantes varios factores:

⇒ **Disponer de una imagen exacta de la solución deseada.**

Lo que se necesita en este punto es una ampliación de la especificación del problema para que, además de la descripción de la carencia, podamos disponer también de la naturaleza exacta de la satisfacción o el efecto que producirá la solución final adoptada.

¿Cómo se aplica esto para el problema de la feria?

«El problema estará mejor solucionado cuando todos respetemos un mismo criterio de fijar los precios. Si el precio común es la mejor opción frente a otras, evidentemente que todos debemos respetarlo.

Si hay personas del grupo ferial que -luego de intentar convencerlas- no van a aceptar este criterio, es mejor que se vayan de la empresa asociativa».

⇒ **La ponderación de atributos (ventajas) de una solución**

Habrà muchas ocasiones en las que será necesario comparar varias soluciones entre sí.

Se puede encontrar la respuesta por el procedimiento matemático de asignar distintos puntajes a los diferentes criterios o atributos. Un ejemplo de este mecanismo es la utilización dada a la matriz de tamizado para elegir productos, aplicada en el Módulo Nº 3, de comercialización en la M.A.R.

⇒ **Definir la cantidad de riesgo por asumir.**

Una de las fuerzas más poderosas que intervienen en la evaluación de las soluciones y en la toma de decisión, es la actitud que tiene con respecto al riesgo la persona que decide.

En este contexto, entendemos por riesgo la probabilidad de que una decisión sea correcta o errónea; es decir, que resulte en éxito, en fracaso o en algo intermedio. Si nos atenemos a su actitud hacia el riesgo, los directivos pueden clasificarse en dos grupos diametralmente opuestos: los enemigos del riesgo y los amantes de él. Los enemigos del riesgo tratan de evitar a toda costa situaciones en las que exista una gran dosis de incertidumbre. Prefieren resolver problemas para los que existen soluciones alternativas claras y eficaces, en los que los factores subjetivos sean mínimos y no se dependa mucho de pronósticos o previsiones futuras.

Los amantes del riesgo, por el contrario, son propensos a ver los problemas como oportunidades y están dispuestos a desafiar a la incertidumbre siempre y cuando los posibles resultados sean lo suficientemente atractivos.

⇒ **Asumir la incertidumbre por medio de las probabilidades de sucesos pasados.**

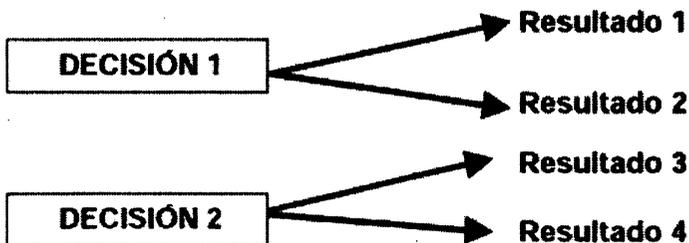
Cuando el riesgo es alto, ayuda, tomar una decisión de futuro sobre datos de la proporción o probabilidad de hechos similares pasados:

- «La yerba compuesta para tereré se vende el doble en verano».
- «Cuando bajamos el precio de la yerba común, creció un 20 % su salida».
- «En las ferias de Encarnación, cuando pusieron el precio común solo se fueron dos personas, el resto de los socios terminó aceptando el sistema».

Datos de este tipo sirven claramente para tomar decisiones.

⇒ **Usar un árbol de elección de decisiones.**

Un árbol de elección de decisiones es, en esencia, un retrato gráfico de los pasos de evaluación y elección planteados para la solución de problemas. Muestra cómo cada alternativa de solución se ramifica en varios posibles resultados.



Por ejemplo, para nuestro caso en la feria:

Decisión 1 - La Comisión habla con las señoras y plantea claramente que lo que están haciendo no puede seguir, y las invita a cambiar o irse.

Resultado 1: Las señoras piensan que les conviene aceptar, porque si no perderán el puesto y no tienen otra salida de ventas.

Resultado 2: Las señoras se enojan y deciden ir a protestar al intendente.

Decisión 2 - El grupo se plantea tener una reunión con todos, con tiempo para tratar el problema, entenderlo bien y buscar soluciones comunes.

Resultado 1: Se hace la reunión, y se logra que las señoras comprendan la necesidad de respetar precios comunes pero también su ganancia.

Resultado 2: Se hace la reunión y las señoras no asisten, porque no les conviene enfrentarse al grupo.

g. PASO 7 - Planificar prácticamente

Este es el momento de actuar sobre la realidad y convertir las decisiones en acciones. Todo plan mínimo de aplicación debe contestar a las preguntas:

- ¿Qué actividad o actividades se ejecutarán?
- ¿Cuándo, dónde y en qué orden de aplicación?
- ¿Quién o quiénes serán encargados y responsables?
- ¿Qué medios necesitan para aplicar las actividades de solución?
- ¿A quién se comunica el resultado?
- ¿Cuándo se evaluarán los resultados de aplicar las soluciones?

Esta secuencia ayuda a que el resultado vuelva oportunamente al nivel de dirección, para considerar si las soluciones están efectivamente funcionando o no.

Un detalle importante es que las decisiones de la dirección y el detalle del plan, deben quedar registrados mínimamente por algún secretario/a para poder luego cotejar con lo sucedido.

Para el caso de la feria, la Comisión Directiva optó por la decisión N° 2; llamar a una reunión a todo el grupo de asociados feriantes, y preparó el planteo:

- Vamos a hacer una reunión especial, de evaluación de la feria -que ya cuenta con dos meses de existencia-. Para eso nos tomaremos toda la tarde del sábado.
- Se hace un aviso a todos los asociados, con datos de invitación y temario. Se destaca la importancia de asistir.
- Se invita también a cada coordinador de los distintos comités que vienen a la feria, a fin de que se enteren del funcionamiento ferial y dialoguen con sus compañeros del grupo como vendedores. Además se invitará al intendente municipal y al técnico del MAG que acompaña la feria (y que conocen ya el problema).

- Se incluye el tema-problema junto con otras cuestiones, calculando que haya suficiente tiempo para discutirlo.
- La estrategia va a ser “tratar de convencer por las buenas, por medio de la argumentación de miembros del grupo, a estas señoras».
- Se van a escuchar sus ideas y tratar de razonar juntos, buscando soluciones, pero no se va a ceder en el punto de mantener un precio conjunto, porque según la experiencia de la directiva, esto es lo mejor (la comunidad y los clientes opinan así).
- Si las señoras deciden no aceptar, se les informará de la aplicación del reglamento.

h. PASO 8 - Puesta en práctica y observación de los resultados.

Seguidamente, hay que poner en marcha lo decidido, acompañarlo y dirigirlo.

Cabe en este momento hacer correcciones de forma para apuntar a la ejecución de la principal decisión: para nuestro ejemplo, la realización de una buena reunión en donde se trabaje el tema (con participación de las señoras o sin ellas).

Pero a veces se puede simular aplicaciones de soluciones de algo mayor, con un experimento en pequeño.

Por ejemplo, antes de decidir vender un equipo de hortalizas en mercados nuevos, en los cuales tenemos gran incertidumbre, podemos enviar por el canal normal y en tiempo corriente un grupo de 10-20 cajas preparadas como «prueba piloto».

Para el caso de la feria, para ayudar a avanzar en la discusión, por ejemplo, se podría proponer la siguiente prueba:

Elevar los precios de los huevos y las gallinas a un nivel más alto durante los fines de semana, porque hay demanda de clientes de buen nivel.

De este modo se satisface la necesidad de las señoras (y de todos los socios que ofrecen estos productos), pero sin perder el principio de acuerdo común para fijar precios.

Se establece que el secretario controlará el experimento, registrando las ventas, para saber si se afectan con la suba, y también el presidente de la feria va a sondear las opiniones de los clientes.

La gran ventaja de la simulación -si se hace correctamente- es que nos devuelve información del resultado de la decisión, sin arriesgar gran cantidad de medios.

Es especialmente útil para resolver conflictos o problemas, en donde el árbitro de juicio es el mercado u otras personas externas a la empresa.

i. PASO 9 - Evaluación, divulgación y registro de la manera de corrección del problema (padronización)

Este último paso incluye una revisión de lo realizado y la evaluación de la bondad de las soluciones, para atenuar o resolver totalmente el problema.

Debe ser concebido como una instancia de aprendizaje, que recoge errores y aciertos para ir incorporándolos al caudal de experiencias del grupo.

En segundo lugar, importa mucho la adecuada y veraz divulgación del proceso y de sus resultados entre todos los asociados:

- Para que todos participen del aprendizaje, y esta reflexión se incorpore a la «cultura de la empresa»;
- Para que todos conozcan los beneficios de la solución y los costos del problema (y traten de evitarlo en el futuro);
- Para que la empresa fortalezca su imagen externa, al hacer saber que «este grupo sabe resolver sus asuntos»

En nuestra feria los resultados fueron:

- Una señora aceptó que era preciso poner los precios todos juntos, y le pareció bien la propuesta de la prueba de elevar los precios los fines de semana. La otra señora decidió retirarse del puesto y no venir más a la feria.
- Su lugar es ocupado por otro miembro del mismo comité que vendría también con esas mercaderías y aceptaría la regla general de poner el precio en común en la empresa.
- El secretario va a ocuparse especialmente de asegurar que se discuta y ponga con claridad los precios en el momento previo a la feria. Se van a realizar algunos cambios en las categorías de la mercadería (qué es de 1ª, y qué de 2ª), para evitar confusiones y poner precios diferenciales.
- Se va a controlar estrictamente el cumplimiento de la medida.
- Se informará a todos del tipo de sanciones automáticas establecidas en el reglamento, para cuando se violen estas normas.
- Se pide a los socios solicitar a la Comisión discutir cualquier duda en la reunión semanal.

CAPÍTULO E

LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA M.A.R.

1. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Vamos a ocuparnos, por último, del segundo tema de la dirección, que se conoce como:

La GESTIÓN ESTRATÉGICA

Consiste en el desempeño de la dirigencia en el plano estratégico, velando y orientando sus esfuerzos para que la empresa avance hacia sus grandes objetivos, cumpliendo de este modo con la misión definida por sus integrantes.

La dirección estratégica es el campo propio y específico de los productores dueños, en su rol de «directores» de la M.A.R..

Tal como se ha planteado ya en el Módulo N° 1, a ese nivel se procede a definir las opciones fundamentales que orientan el desarrollo general de la empresa (misión, objetivo, caminos estratégicos).

a. Necesidad de una estrategia empresarial.

Por estrategia se entiende la definición del rumbo a seguir por una organización, en lo relativo a los aspectos claves para su futuro. Originariamente se utilizaba la acepción «política empresarial» a tales efectos, pero en las últimas décadas se adoptó el término «estrategia», que antes era solo usado en el campo militar.

La estrategia involucra las decisiones principales para la vida y porvenir de la organización. Son ejemplos típicos de decisiones estratégicas:

El desarrollo de nuevos productos, el posicionamiento en el mercado actual, la incursión en nuevos mercados, la instalación de plantas industriales, la fusión de empresas, etc.

La dinámica de las organizaciones y de su contexto hace que las estrategias cambien con el transcurso del tiempo. **Lo que era bueno en un principio, no lo es más cuando la organización crece.**

La posibilidad de generar oportunidades, la modificación del contexto y del valor de los recursos de que disponemos, dan lugar a que se requieran nuevas estrategias.

En el turbulento mundo en que vivimos, la rutina es el cambio y los problemas de fondo hacen “envejecer” rápidamente las estrategias que resultaban válidas hasta ayer.

En este contexto, el pensamiento creativo pasa a asumir entonces un rol clave, en razón de la relevancia que adquiere el aprovechamiento de oportunidades y la generación de alternativas sobre la marcha.

La carencia de información, el riesgo y la incertidumbre son, además, el marco habitual en el que se desarrollan las estrategias.

b. La visión «completa» del sistema y el planeamiento.

Por efecto de lo anterior, la formulación de las estrategias constituye siempre un proceso complejo.

El aludido requerimiento de creatividad (atributo proverbialmente escaso), el largo horizonte de tiempo en el que generalmente se logran los impactos y la falta de una definición del mejor momento para adoptar una estrategia, contribuyen a tal complejidad.

Por esto, muchas veces la decisión estratégica es eludida, postergada o dejada de lado para atender los más tangibles y definidos problemas cotidianos, cuya urgencia es fácil de justificar.

El texto inserto a continuación, escrito por Theodore Smith, constituye un buen punto de referencia para esclarecer el porqué de tal realidad:

«En la antigua fábula de los tres ciegos y el elefante, cada uno palpó una parte distinta de la anatomía de la criatura y llegaron a diferentes conclusiones sobre la naturaleza del animal».

Al igual que los hombres de la fábula, aquellos relacionados con un negocio pueden percibirlo bajo puntos de vista sorprendentemente distintos.

- El gerente de ventas puede verlo preferentemente como una operación de comercialización que depende en gran parte de establecer y mantener buenas relaciones con los distribuidores y comerciantes.
- Para el contador es solo un medio de obtener efectivo y créditos con los cuales producir artículos que, una vez vendidos, sirvan para liquidar los créditos y producir más efectivo.
- Para el encargado de fábrica, el negocio puede que sea antes que nada un mecanismo cuyos parámetros operativos son: costo de la mano de obra, eficiencia, entrega de materiales, cumplimiento de las fechas de entrega y control de las variaciones.

Lo divertido es que el negocio es todas esas cosas, por supuesto, pero también es algo más.

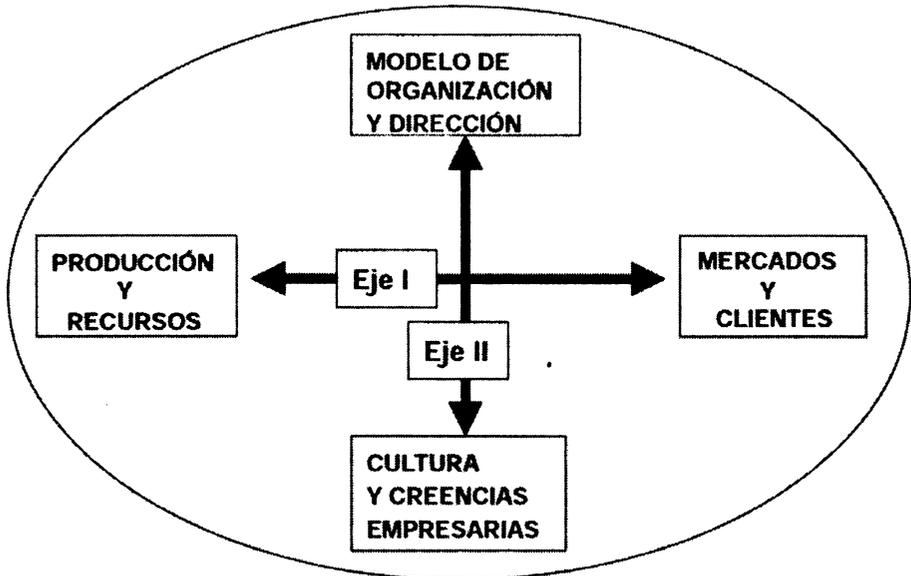
Así es que, en gran medida, por un déficit de formación, la conducción de las actividades de gestión operativa (táctica) tiende a absorber la mayor parte de la atención, dando lugar a una dicotomía que opone los problemas actuales a la construcción del futuro, es decir, la táctica a la estrategia.

Podemos decir entonces que ...«los árboles no dejan ver el bosque...»

Entonces, para no perdernos, es importante tener siempre una visión general, panorámica, sobre la cual podemos empezar a pensar en términos estratégicos.

La figura siguiente propone un esquema general sobre cómo «ver» la empresa a nivel de macroambiente, tratando de componer las patas, el cuerpo y la cabeza del elefante del ejemplo anterior:

ENTORNO EXTERNO GENERAL



Como se observa, en la figura se distinguen dos ejes estratégicos:

- El «eje I», llamado «de ensamble técnico», que tiene a cargo la relación estratégica de recursos de producción y mercadeo.
- El «eje II» denominado «de organización», en donde se establecen las partes de la estrategia que ligan a la gente que trabaja con el modelo de participación y conducción.

Cuando la empresa funciona, cada uno de estos ejes funciona como la cadena de transmisión de una bicicleta, y a su vez estos ejes deben estar sincronizados entre sí, pensando en establecer una estrategia general de la empresa con su entorno.

c. La dirección estratégica necesita una «cultura» en qué apoyarse

La respuesta para tratar de involucrar al elefante completo y vincularlo inteligentemente con el entorno, fue el desarrollo de las técnicas de «planeamiento estratégico».

El planeamiento estratégico fue concebido inicialmente como un procedimiento formal, para adoptar ordenadamente aquellas decisiones que involucran a los objetivos generales de la organización y que afectan significativamente a su futuro.

Pero, después de dos décadas de aplicación, se llegó a la conclusión de que eso constituía una buena iniciativa, pero en la práctica no brindaba todos los frutos esperados, porque se le daba un tratamiento demasiado formal a la técnica.

Además, hubo una orientación excesiva hacia los aspectos comerciales, generando un enfoque de comportamiento de tipo competitivo (el enfoque del hombre de negocios), en lugar de uno de tipo empresario (el enfoque del hombre de empresa), en el que la estrategia competitiva se integra dentro de una estrategia empresarial general, acorde con la sociedad donde vivimos.

Por ello, no es de extrañar que paulatinamente se haya producido una evolución desde el planeamiento estratégico hacia la dirección estratégica.

Esta implica:

- La preparación y difusión del pensamiento estratégico entre los dirigentes;
- Gerentes y procesos gerenciales coherentes y reforzadores de esto;
- Promover en toda la empresa, el sistema de valores que acompañe y un clima que le dé sustento a lo estratégico.

Esto no consiste en abandonar los métodos de planeamiento, sino que constituye la aceptación de la idea de que la actitud de quienes dirigen una organización debe primar por sobre los mecanismos formales de realizar la planificación estratégica.

El planeamiento de la misión, FODA, etc., tienen importancia siempre y cuando la dirección lo viva como un proceso que le pertenece desde su creación y que le sirve para guiar, en una forma dinámica, el trayecto del grupo emprendedor hacia el futuro trazado.

O sea, que asuma una «cultura estratégica», compuesta esencialmente por elementos como:

- Reconocimiento del cambio como un estado normal y no patológico;
- Disposición para actuar en condiciones de incertidumbre y riesgo;
- Disposición para poner en práctica experiencias cuyos resultados son difíciles de controlar en el corto plazo;
- Disposición para aceptar nuevos métodos gerenciales con sus implicancias sociales dentro del grupo (por ejemplo, recambio de liderazgos);
- Capacidad para manejar conflictos, para minimizar los costos del cambio;
- Interés en la acumulación de potencial futuro, más que en los resultados inmediatos;
- Reconocimiento generalizado del valor de los procesos de aprendizaje;
- Aceptación de la necesidad de desenvolverse en un contexto multicultural y con estructuras sociopolíticas ambiguas.

d. Estilos de dirección

En la práctica existen dirigentes, gerentes y administradores de muy diferentes tipos. Y precisamente respecto a su actitud estratégica podemos observar estilos de dirección claramente distintos.

Aquí sus comportamientos pueden ser clasificados en cuatro categorías básicas:

DIRECTIVO (encargados, gerentes, dirigentes)			
BUROCRÁTICO	ADAPTATIVO	ANTICIPATIVO	INNOVADOR

Veamos algunos rasgos especiales de cada categoría:

1. Directivo burocrático o inactivo.

Este comportamiento es conservador por naturaleza, se satisface con que las cosas sigan su curso, rechaza el cambio y su objetivo principal es mantener el statu quo. Posee una visión panorámica bastante completa de la empresa, pero estática (como la de una foto).

En caso de verse obligado a cambiar, el burócrata siempre tratará de sabotear el proceso, procurando que lo que cambie no sea importante. Es además afecto al papel escrito y a emplear procedimientos formales (normas y circuitos administrativos, manuales de organización y políticas escritas), diseñados de tal manera que contribuyan a estabilizar la situación existente y a desalentar cualquier modificación del estado de cosas vigente.

Asimismo, es proclive a la organización de comités, comisiones y grupos de trabajo para la adopción de cualquier decisión relevante.

Se administra básicamente mediante los estados y registros contables, que muestran los hechos pasados. Se maneja, en consecuencia, como quien conduce un vehículo valiéndose solo del espejo retrovisor.

2. El directivo adaptativo o bombero.

El comportamiento adaptativo o reactivo busca reaccionar ante el cambio, con la finalidad de retornar al estado de equilibrio existente antes que aquel se produjera. En lugar de sabotear el cambio, como hacen los burócratas, los gerentes adaptativos tratan de ajustarse a él, pero con propósitos análogos a los que persiguen aquellos.

Su visión es la de un «bombero», preparado para apagar el fuego de las distintas urgencias cotidianas. Su criterio estratégico es pobre, pues trabaja siempre a corto plazo.

El esquema de fijación de metas se caracteriza por tender a minimizar los desvíos a la eficiencia, basado en la experiencia personal y administrando sobre el eje del control presupuestario.

3. El directivo anticipativo u oportunista.

El comportamiento anticipativo o proactivo tiene un enfoque orientado a adelantarse al cambio. Por lo tanto, acepta el cambio y cree inclusive que el futuro puede ser distinto y mejor que el presente.

Sus objetivos persiguen el mejoramiento del desempeño pasado. Considera que, si bien el porvenir es incontrolable, es posible tratar de controlar sus efectos.

Así es que el gerente anticipativo planea para el futuro, pero con una visión de tipo «túnel», para nada amplia.

Por esa razón, siempre trata de predecir o hacer pronósticos, a efecto de tomar de

antemano las medidas que le permitan encarar mejor las circunstancias que calcula se le habrán de presentar.

Es reformista, no revolucionario. Se preocupa por lograr el mejor uso de los recursos disponibles. Tiende a optimizar resultados y su esquema de administración se vale principalmente de presupuestos y planes a largo plazo.

4. El directivo innovador.

El comportamiento innovador o interactivo es aquel que pretende diseñar el futuro, que promueve el cambio y se orienta a lograr el mejor objetivo posible. Define primero su misión y luego busca el camino para alcanzarla. Es idealista, creativo, y trata de generar oportunidades (y no solo prepararse para cuando aparezcan).

Desarrolla una visión amplia, integrando relaciones horizontales y verticales.

Por otra parte, tiene iniciativa y se basa, en gran medida, en la intuición. Planea el futuro, en lugar de planear para el futuro (como el anticipativo). Considera que puede actuar sobre el contexto. Es más partidario de la prospectiva que del pronóstico. No le basta con extender las tecnologías existentes, o modificarlas, ampliarlas o adaptarlas; pretende innovar en el verdadero sentido de la palabra, creando nuevas formas de producir riqueza.

La conducta del innovador está regida por el conocido precepto que postula: «más somos padres de nuestro porvenir, que hijos de nuestro pasado».

Respecto de la categorización precedente y su relevancia para nuestras empresas asociativas, cabe formular algunos comentarios:

- Los cuatro tipos de comportamiento descriptos constituyen modelos básicos, pero hay tipos intermedios.
- Cada tipo puede ser el más adecuado en un determinado momento de la existencia de una organización o del ciclo de vida de sus productos. Por ello, tal vez ninguno debiera recomendarse antes que otro. No obstante, en el contexto de una dirección estratégica habrá de prevalecer un comportamiento innovador, aunque en alguna medida deba ser anticipativo y adaptativo, pero para nada burocrático.
- Además, el comportamiento de cada dirigente o gerente no se desarrolla aisladamente, sino en el contexto de la organización y de sus compañeros asociados.

2. ESCENARIOS DE COMPETITIVIDAD Y ESTRATEGIAS QUE ENCARAR

a. El escenario de competitividad.

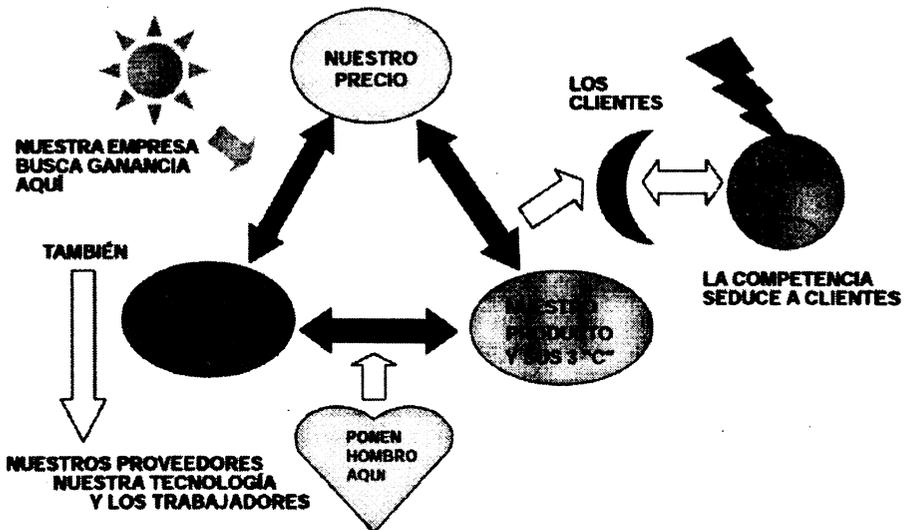
Tal como se ha destacado en el Módulo N° 1, de Visiones, lo que en esencia caracteriza a la empresa es su naturaleza de poder crear valor económico y participar en el mercado en competencia. El uso del enfoque y las herramientas estratégicas apuntan a guiar a la empresa en este sentido:

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar la empresa con su medio ambiente o entorno.

Y a partir de allí se determinan las cinco principales fuerzas que movilizan el «escenario» de competencia de cada empresa:

- **LA AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES AL NICHO DE MERCADO.**
- **LA FUERZA DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES YA EXISTENTES.**
- **LA PRESIÓN DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS.**
- **LA SITUACIÓN Y EL PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES.**
- **EL PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES.**

Todas esas fuerzas se concentran en el «microambiente inmediato» -el que rodea a una pequeña empresa en actuación- de la forma esquemática siguiente:



Interpretando la figura, el negocio en el mercado inmediato funciona con una armonía parecida a la de una bicicleta en marcha, operando un equilibrio inestable y flexible entre los:

COSTOS - PRECIOS - CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

Cualquier desfasaje en uno de ellos le abre espacio a la competencia, o nos deja sin ganancia, o nos obliga a negociar con proveedores; a la aplicación de tecnología o reducción del precio de trabajo.

b. Las tres estrategias básicas.

En consecuencia, para enfrentarse a este entorno de fuerzas competitivas, existen tres tipos posibles de estrategias básicas, sobre las que conviene trabajar y descubrir en qué aspectos estamos retrasados o es posible aprovechar las oportunidades:

EJERCER UN LIDERAZGO EN COSTOS (que permite ofrecer buenos precios).

- Por innovaciones en el proceso de producción.
- Por creatividad en el ahorro de recursos.
- Por bajos costos de materiales.
- Por producción en gran escala.

MAYOR DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS.

- Aspirar a tener una cartera de productos de calidad, diferente al resto.
- Demostrando en los hechos por qué el producto es mejor.
- Desarrollando más la «línea de subproductos», pensada para los clientes.
- Bloqueando nuevos productos de la competencia con productos similares.

LA FOCALIZACIÓN A UN NICHOS ESPECÍFICO.

- Apuntar a conseguir la imagen de «ser el mejor».
- Ofrecer la «tradición» que demanda el nicho.
- Satisfacer muy de cerca los deseos esenciales de los clientes del nicho.
- Acompañar al producto con los servicios y garantías que realmente desea el cliente.

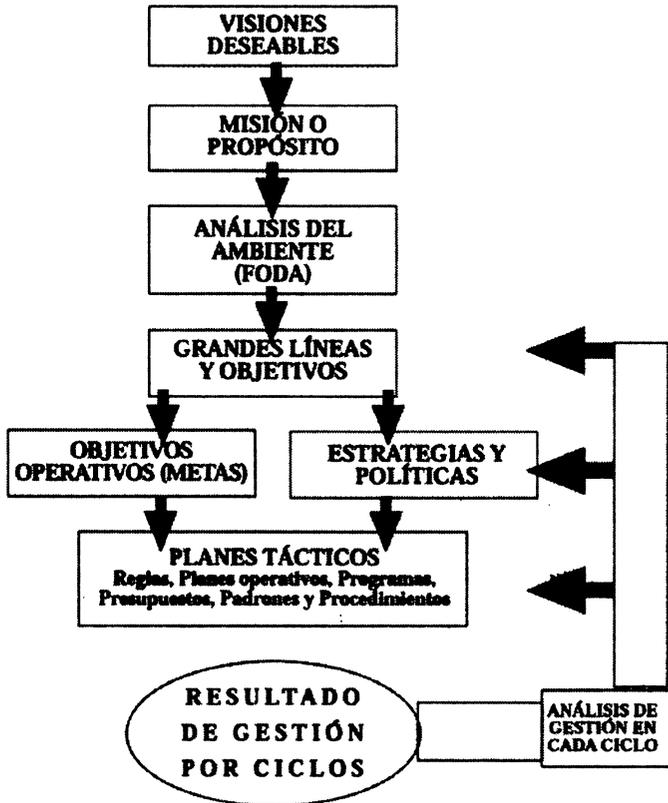
3. LA METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Las partes esenciales del procedimiento de planificación estratégica fueron desarrolladas en el Módulo N° 1, para facilitar su aplicación en el plano general del Manual.

También la técnica se ha aplicado en el Módulo N° 3, de “La comercialización en la M.A.R.”, para ayudar a definir la mejor idea de negocio, aplicándola en casos ejemplares de grupos emprendedores.

Con fines de reforzar su conocimiento, se vuelve aquí a mostrar la principal secuencia del procedimiento de planificación estratégica, presentando algunos ejemplos de líneas o grandes objetivos planteados por empresas asociativas que lo han puesto en práctica.

El gráfico siguiente nos recuerda una idea de los componentes básicos del proceso, a partir de la misión de la empresa.



En los puntos que siguen se desarrolla en detalle cada uno de los conceptos del cuadro superior.

a. La misión de la empresa

Representa el fin o propósito para el que ha sido creada la empresa. Estos fines están destinados a satisfacer las motivaciones más fuertes que dieron lugar a la participación de los miembros fundadores.

La definición de misión de una M.A.R. debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Para qué está nuestro emprendimiento en el mercado?
- ¿Cuál es el beneficio básico que brindamos a la gente que consume nuestros productos?
- ¿Qué beneficios aspiramos para nuestra gente de la empresa?
- ¿Qué beneficios podemos aportar para nuestra comunidad y la sociedad en general?

La misión del emprendimiento normalmente se expresa con respecto a la sociedad en general y a la comunidad donde se inserta la empresa, de esta manera surge claramente cuál es el rol que cumple el emprendimiento a nivel social.

En general las misiones pueden ser de dos tipos:

MISIÓN ACTUAL: ¿En qué negocio estamos hoy? Esto genera una visión más a corto plazo, que mediremos con mentalidad más financiera y de rentabilidad.

MISIÓN FUTURA: ¿A qué negocios aspiramos en el futuro? Es una visión de largo plazo, que piensa en crear valor económico y bienestar a partir de alguna habilidad distintiva o ventaja comparativa con empresas de otras regiones.

b. El análisis del ambiente empresarial total (FODA)

Después de la misión, es preciso analizar si la propuesta empresarial es posible y es lógica, de acuerdo a las capacidades e intenciones del grupo emprendedor.

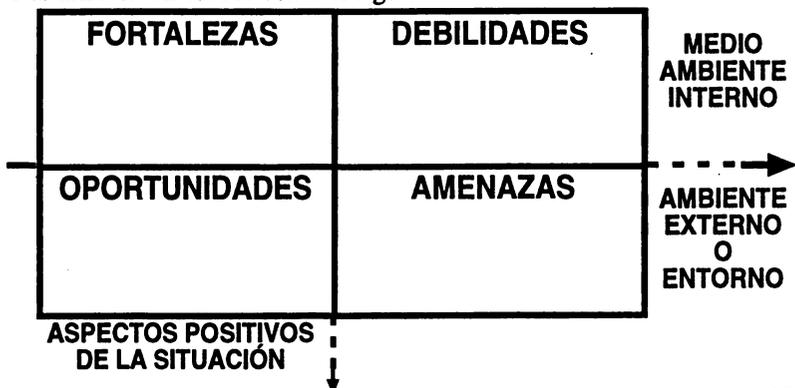
Para esto se utiliza una técnica de análisis global para cualquier sistema, llamada FODA, que posee las siguientes características:

- Es apropiada para analizar situaciones complejas y diversas;
- Se adapta bien a cualquier sistema abierto y con mucho flujo de información;
- Es sencilla de aplicar y comprender por cualquier persona con un emprendimiento;
- Ayuda bastante, destacando lo esencial y de mayor importancia, pero sin perder la visión del conjunto.

La técnica del FODA consiste en:

- Analizar el medio ambiente externo, en que se halla la empresa, identificando las OPORTUNIDADES y AMENAZAS más evidentes.
- Reflexionar sobre la realidad interna de la empresa, detectando las FORTALEZAS y DEBILIDADES.

Todo esto se arma en un cuadro como el siguiente:



Como ejemplo de FORTALEZAS en una M.A.R. se distinguen:

- Disponer de suficiente capital de trabajo.
- Operar en una zona con abundancia de materia prima.
- Constituir un equipo de personas muy motivadas y emprendedoras.
- Alta capacitación técnica para operar un proceso.

Ejemplos de DEBILIDADES típicas:

- No disponer de medios económicos.
- Pobre capacitación entre los asociados para entender la empresa.
- Pérdidas de productos por falta de sistema de almacenaje.

Ejemplos de OPORTUNIDADES que ofrece una idea o proyecto:

- La existencia de nuevas técnicas que ayudan a reducir costos de producción.
- La oferta financiera que posee determinado programa de apoyo.
- La pobre calidad o el bajo nivel de desarrollo de productos de la competencia.

Ejemplos de AMENAZAS externas:

- La pérdida de poder adquisitivo de la población que consume los productos.
- La aparición de competidores con mayores recursos y tecnología.
- El cambio de reglas macroeconómicas y políticas que favorecen a grandes empresas.
- Las calamidades climáticas que afectan el normal proceso productivo.

Esta interesante técnica se puede utilizar en diversas circunstancias de la vida empresarial:

- Al definir la MISIÓN general de la empresa, al inicio;
- Para chequear alguna idea de NEGOCIO alternativo al negocio actual;
- Cuando ha cambiado radicalmente el escenario externo y se impone un cambio del PARADIGMA empresarial.

c. Fijación de grandes objetivos y sus líneas estratégicas

A continuación, y aprovechando el FODA, se procede a determinar cuáles son los grandes objetivos que la empresa aspira lograr en su desarrollo de negocios.

Estos objetivos son aspiraciones a largo plazo. Si están definidos con claridad, permanecerán por mucho tiempo (más de un año) como guía de «hacia dónde vamos».

Para ayudarse en esto hay que volver al FODA, procurando esclarecer cómo, a partir de la situación planteada, podemos aspirar a cumplir con el fin o la misión que nos propusimos. En este momento se pueden aprovechar los cuatro elementos clave del FODA, potenciándolos de la siguiente forma:

FORTALEZAS: Estudiar cómo potenciarlas y desarrollarlas al máximo.

DEBILIDADES: Ver qué medidas, urgentes o no, se toman para corregirlas o minimizarlas.

OPORTUNIDADES: Reflexionar a fondo para tratar de aprovecharlas para la empresa.

AMENAZAS: Estudiar para tratar de neutralizarlas o bloquearlas a corto plazo.

Los **OBJETIVOS** deben establecer los resultados que la empresa pretende alcanzar no en cualquier condición o circunstancia, sino en un contexto bien calculado y acotado, con la ayuda de la misión y el FODA.

Para esto, los objetivos deben estar caracterizados por:

- Ser **CLAROS**, para facilitar elaborar planes concretos con ellos;
- Ser **MEDIBLES**, o sea, que se les pueda aplicar indicadores de medida concretos;
- Ser **ALCANZABLES**, de modo que la empresa tenga posibilidades de lograrlos en el medio externo;
- Ser **REALISTAS**, no simplemente sueños o situaciones ideales, sino basados en imaginar fuentes de recursos, existencia de condiciones mínimas y el tiempo necesario para lograrlos;
- Ser **AUTÉNTICOS**, esto significa verdadera intención y transparencia sobre que su logro no encubra segundas intenciones.

Los objetivos marcan los logros que se desea alcanzar. Son formulados por la dirección y tratan de combinar de la mejor manera posible los elementos de la empresa para crear el valor económico deseado.

Su función es orientar y guiar dentro del universo marcado por la **MISIÓN** y el **FODA**.

Sobre estos grandes objetivos que marcan un rumbo general (o líneas estratégicas) se podrá luego, al considerar un plan anual de actividades, determinar objetivos y metas más específicos

d. Áreas clave de objetivos y metas.

Los objetivos se distribuyen entre las distintas áreas funcionales de nuestra empresa.

Así hemos visto para los diferentes Módulos, cómo se preparaban los objetivos del plan de mercadeo, para los planes de producción, e inclusive de los presupuestos financieros.

En el cuadro siguiente se provee una lista de los aspectos más corrientes para los que suelen fijarse objetivos en la empresa.

ÁREAS CLAVES PARA LA FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y METAS

LA SITUACIÓN DEL MERCADO.

- Ingreso de un nuevo producto al mercado que tenemos.
- Aumento de participación en un mercado.
- Cambios en los proveedores de insumos.

PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD.

- Cambios y ampliación en la operatoria de producción.
- Cambio en el rendimiento del proceso productivo.
- Aplicación de nuevas tecnologías al proceso de fábrica.

SOBRE INNOVACIÓN.

- Desarrollo de un nuevo producto, aplicación de un proceso de producción o gestión muy favorable a la empresa.

RECURSOS FINANCIEROS.

- Búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento.
- Diseño de formas ingeniosas para financiar procesos.

LA RENTABILIDAD.

- Establecer la base de ganancia necesaria en relación a la supervivencia de la empresa o planes de expansión.

EL DESEMPEÑO DE PERSONAS.

- Capacitación de técnicos, trabajadores y gerentes.
- Planes de entrenamiento sobre nuevas tecnologías.

DE PARTICIPACIÓN.

- Mejorar los servicios y funciones de la empresa para con sus asociados.

DE RESPONSABILIDAD PÚBLICA.

- Política de relacionamiento de la empresa con la comunidad y compromiso con el cuidado del medio ambiente.

La definición de objetivos en cualquier empresa -y mucho más en la M.A.R.- no es una cuestión sencilla.

A poco que se observe, se reconocerá que los objetivos posibles son múltiples y que tienden a competir entre sí por los recursos de la empresa.

Esto, visto desde la lógica de recursos escasos, significa: «no se puede hacer y mejorar todo lo necesario, de una vez o al mismo tiempo».

Veamos algunas situaciones difíciles:

- Una M.A.R. deberá tomar una decisión, entre aumentar el precio neto al productor proveedor de su materia prima, o generar excedentes para invertir en su desarrollo y dar más oportunidades de riqueza en el futuro.
- ¿Cómo se ocupa un nuevo espacio en el mercado? ¿Con más producción de los socios actuales, o se invita a nuevos compañeros a asociarse?
- ¿Cuál es la vía más conveniente en cada caso de agroindustria? ¿Hay que integrarse en forma estratégica, aproximándose lo más posible al consumidor final? ¿O hay que especializarse en una tarea determinada y aumentar su escala?

Como se aprecia en cada caso, **HAY QUE ELEGIR**.

Naturalmente, estas definiciones no se toman de una vez para siempre, sino que su análisis debe ser objeto de atención permanente, pues las condiciones y el contexto a veces cambian en forma dinámica.

En consecuencia, hay que aceptar como normal en la empresa asociativa la decisión de jerarquizar y armonizar los objetivos entre sí. En cada período de tiempo, algunos objetivos se volverán prioritarios, otros se cumplirán a medias y finalmente otros se desecharán.

e. Planes tácticos

Dentro del marco de lo delineado por los objetivos estratégicos, corresponde a los PLANES tratar de determinar, en detalle y específicamente, cómo aplicar lo anterior en el corto plazo.

Los denominados planes tácticos se caracterizan por ser muy concretos, cualitativos y operativos, para poder aplicarse a las actividades.

De los distintos tipos que se utilizan en las empresas, seleccionamos algunos por su relevancia práctica y a modo de ejemplo. La mayoría es conocida y de uso corriente en las organizaciones empresarias o institucionales públicas:

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

Se puede utilizar este conocido instrumento como plan general de la empresa. Describe por medio de objetivos, actividades, medios disponibles e indicadores de verificación, lo que se pretende hacer en el campo de los objetivos estratégicos.

PROGRAMAS

Son planes sobre aspectos muy específicos. Por ejemplo:

- En una comercializadora de encurtidos, el programa de lanzamiento de un nuevo producto, con el detalle de todas las acciones correspondientes: estudio de mercado, presentación del producto o del servicio frente al consumidor, cronogramas, etcétera.
- Para una empresa de servicios de maquinaria, el programa de labranzas con detalles del tipo de labores, zonas y productores que serán atendidos para cada campaña.

PRESUPUESTO

Es otra forma de plan, con una estimación de gastos y recursos, expresada en términos monetarios, para un período de tiempo determinado. El presupuesto puede ser general o por programa específico.

En el Módulo N° 6, de Administración, hemos visto específicamente el denominado «flujo de caja», que es un típico presupuesto para manejar las finanzas de un período.

POLÍTICAS

Son planes que establecen las normas genéricas que se tendrán en cuenta en el momento de la toma de decisiones. Son lineamientos generales, producto de la

cultura de la empresa, que guían y unifican criterios. Tienen que ser flexibles para adecuarse a los cambios de estrategias.

Por ejemplo: La dirección de una cooperativa tiene por política acopiar y comercializar primero todos los productos de las fincas de sus asociados, antes de comprarles a terceros.

NORMAS, PADRONES y PROCEDIMIENTOS

Son planes internos, por ejemplo a un proceso, que explican los modos; el cómo ejecutar las operaciones de un procedimiento interno. Como son criterios padronizados para realizar mejor las tareas, se los utiliza mucho para evaluar resultados.

Tienen mucha aplicación en el control de calidad, como se puede apreciar en el Módulo N° 4, Gestión asociativa de los procesos de producción.

REGLAS

Expresan con exactitud qué se debe y qué no se debe hacer. Son normas específicas inflexibles. Están más bien vinculadas al comportamiento de las personas respecto al modo de proceder y relacionarse con la empresa en todos los aspectos.

El ejemplo más palpable son las formas de reglamentos internos, vistas en el Módulo N° 7.

PARTE PRÁCTICA DEL MÓDULO

INTRODUCCIÓN EXPLICATIVA

Como ya se ha mencionado en el Prólogo general, el Módulo acompaña a la parte conceptual ya descrita, con una parte denominada de práctica para los usuarios.

En esta parte se desenvuelven básicamente dos tipos de actividades:

- Un conjunto de EJERCICIOS de taller
- Una serie de APLICACIONES de terreno

EJERCICIOS DE TALLER

Para cada Capítulo del Módulo se describen en esta parte uno o dos ejercicios de práctica.

Ellos están diseñados para el trabajo de taller grupal, aplicando alguna de las siguientes técnicas pedagógicas:

- Lluvia de ideas verbales o con apoyo de tarjetas;
- Trabajos de equipos pequeños, con consignas específicas y plenario posterior;
- Representaciones y teatralización de situaciones de interés;
- Desarrollo de juegos grupales con controles externos;
- Visitas guiadas a distintas situaciones empresarias o a espacios de mercado.

Para cada ejercicio presentado se describe su objetivo, el conjunto de consignas y tareas por lograr, una ficha somera de organización del procedimiento y los tiempos necesarios aproximativos.

Cuando el conjunto de ejercitación se desee aplicar integrado a un curso donde se trate todo el Módulo, se sugiere que del tiempo total (supongamos un taller modular de 3 a 4 días) se destine entre un 30 y 40 % para estos trabajos prácticos.

APLICACIONES DE TERRENO

Estas acciones tienen por meta general ayudar a ejecutar distintos tipos de aplicaciones a la realidad de los usuarios, ya sea a modo de participantes de los cursos mencionados, o simplemente como un estudiante que desea poner en práctica los conocimientos que está incorporando por la lectura del Módulo.

Usualmente consisten en la aplicación de metodologías de:

- Toma de información por entrevistas y encuestas.
- Formas de animación (talleres grupales, reuniones con el equipo dirigente)
- Algunas actividades de investigación compartida (encuestas, evaluaciones, etc.), que usualmente van acompañadas por algún instrumento de guía, a los efectos de documentar y facilitar la sistematización de resultados del trabajo.

En este sentido se presenta la aplicación, el contexto y momento oportuno para su uso, junto a una ficha de organización del procedimiento y el instrumento guía acompañante.

TALLER SOBRE EL CAPÍTULO A LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA ASOCIATIVA

EJERCICIO Nº 1 DEL MÓDULO

TÍTULO Y OBJETIVO

Presentación y clasificación de un conjunto de M.A.R., en función de su modalidad de dirección. Selección de casos de interés para aplicar en las ejercitaciones siguientes.

TIPO DE ACTIVIDAD

Presentación individual en plenario y discusión de selección posterior.

PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Cada participante prepara y presenta 1-2 casos de interés de microempresas asociativas en funcionamiento, sobre la base de considerar tres aspectos:

- ¿Cómo es el esquema de dirección formal del emprendimiento o empresa?
- ¿Quién o quiénes mandan realmente o sobresalen con su uso del poder en el grupo? (formas de liderazgo).
- Déficit más importantes del sistema de dirección.

Después de esta presentación, se tratará de clasificarlas en función del grado de desarrollo y modalidades directivas, para proceder a seleccionar 3 ó 4 casos que parezcan más atractivos, para tratamiento ejemplar del Módulo.

TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Conviene que para la selección de los casos se consideren los siguientes criterios:

- Que los casos correspondan a empresas en funcionamiento o con una etapa del proyecto avanzada, para poder identificar cuestiones de dirigencia y liderazgo;
- Que la dirección instalada haya desarrollado roles identificados y tangibles, para trabajar con un análisis completo del tema;
- De ser posible, que los casos provengan de negocios y actividades diferentes, a fin de enriquecer la disponibilidad de situaciones y procedimientos de dirección.

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

- El coordinador presenta al grupo las consignas y aclara cualquier duda;
- Cada participante aporta su experiencia verbalmente sobre 1-2 casos;
- Se vuelcan los datos de cada emprendimiento presentado en papelógrafo;
- Se realiza una clasificación general de todos los casos en plenario, distinguiendo aquellas direcciones más formales de otras modalidades;
- Elección en acuerdo grupal sobre cuatro casos ejemplares para próximos ejercicios.

Organización del tiempo

- Presentación de consignas: 5 minutos
- Exposiciones personales: 5 minutos por participante. Total 90-120 minutos

- Sistematización y elección de casos ejemplo en plenario: 15 minutos (incluye discusión para seleccionar los casos)

TALLER SOBRE EL CAPÍTULO B LA FUNCIÓN DE GERENCIA EN LA M.A.R.

EJERCICIO N° 2 DEL MÓDULO

TÍTULO Y OBJETIVO

Propuesta de un borrador, con datos del perfil mínimo de gerencia que conviene para distintos casos de M.A.R.

TIPO DE ACTIVIDAD

Taller por equipos pequeños

PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Todos los equipos trabajarán las mismas consignas, aplicadas a distintos casos. Las consignas del ejercicio son:

1. Leer en el capítulo B, sobre las funciones de la gerencia.
2. Suponer que se ha creado un programa nacional de apoyo a la gestión de empresas campesinas, el cual les ofrece la chance de financiar cargos estratégicos de dirigencia por un cierto tiempo, hasta que la empresa se consolide.
3. Definir, para cada caso seleccionado:
 - El tipo de gerente y las habilidades que le demandaría la situación empresaria;
 - Las principales tareas y responsabilidades del cargo por cubrir;
 - Tiempo necesario de gerencia en la empresa;
 - Riesgos y reacciones dentro de la empresa por efectos de la creación u ocupación del espacio gerencial.

TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Se utilizarán los seleccionados en el ejercicio anterior.

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

- El coordinador presenta al grupo las consignas y aclara cualquier duda;
- Se organizan los equipos y se asigna un caso a cada equipo;
- Trabajo de taller: cada equipo organiza una coordinación y secretaría. El resultado de la discusión se vuelca en papelógrafo;
- Puesta en común: cada equipo elige dos representantes que exponen las conclusiones de su caso. Se procede a discutir en plenario inmediatamente, y luego se pasa a otro caso.

Equipos, integrantes y criterios de constitución

Cuatro equipos con 5-6 personas cada uno

Para la conformación del equipo, conviene que los participantes de cada equipo conozcan el caso, el tipo de negocio o el rubro productivo, para facilitar la discusión.

Organización del tiempo

- Presentación, formación de equipos y asignación de consignas: 10 minutos
- Lectura de documento: 45 minutos
- Trabajo de taller: 45 minutos.
- Plenario de puesta en común: 15 a 20 minutos por equipo (incluye discusión)

TALLER SOBRE EL CAPÍTULO C EL ROL DE LA DIRIGENCIA EN LA M.A.R.

EJERCICIO Nº 3 DEL MÓDULO

TÍTULO Y OBJETIVO

Análisis y reflexión sobre la actuación y conductas de las dirigencias de M.A.R., en un escenario crítico de su funcionamiento.

TIPO DE ACTIVIDAD

Compuesta por varias actividades encadenadas: primero taller por equipos pequeños, posteriormente teatralización común y un plenario final

PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Los equipos proseguirán cada uno con su caso, pero ahora con las consignas:

1. Definirán un suceso (real o imaginario), desencadenante de amenazas y/o de oportunidades, que ponga en tensión al grupo y desate comportamientos conflictivos en el seno de la dirigencia grupal.
2. Partiendo de esta historia, tratarán de imaginar los posibles cursos de acción y conducta de la dirigencia y de otros actores (externos, funcionarios internos, etc.).
3. Sobre esa base cada equipo diseña un libreto breve que muestra detalles del proceso, aplicando una culminación que cierre el episodio. Posteriormente definen o identifican y asignan los roles actorales, haciendo un ensayo breve de la obra.
4. La representación se hace frente a los compañeros de los demás equipos.
5. Finalmente, se procede a una puesta en común de las tres obras presentadas, con la consigna de identificar en el desarrollo de cada una:
 - Comportamientos y conductas inadecuadas de los personajes implicados. Sobre esta base, analizar y destacar aspectos negativos de la dirigencia respecto a carencias de conocimientos, comportamientos autoritarios, actitudes individualistas y picardías de manejo en la dirección.

TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

El ejercicio es continuación de los mismos casos anteriores.

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

- El coordinador presenta al grupo las consignas y aclara cualquier duda;
- Se apoya el trabajo de taller, para favorecer la preparación de libretos;
- Cada equipo organiza su presentación teatral en forma libre;
- La crítica y las conclusiones del plenario deben ser registradas cuidadosamente caso por caso; luego se pasa a otro caso.

Equipos, integrantes y criterios de constitución

Similares al ejercicio anterior

Organización del tiempo

- Presentación, formación de equipos y asignación de consignas: 15 minutos
- Trabajo de taller para imaginar la historia y preparar la obra: 60-90 minutos
- Teatralización: 20 minutos por caso
- Plenario de puesta en común: 30 minutos

TALLER SOBRE EL CAPÍTULO D LA GESTIÓN COTIDIANA EN LA M.A.R.

EJERCICIO N° 4 DEL MÓDULO

TÍTULO Y OBJETIVO

Práctica de la metodología de análisis de problemas y toma de decisiones en situaciones cotidianas de M.A.R.

TIPO DE ACTIVIDAD

Taller por equipos pequeños

PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Prosiguiendo con los mismos casos y las historias teatralizadas del ejercicio anterior, cada equipo procederá a:

1. Hacer una lectura del punto dos del capítulo D del documento sobre tratamiento de problemas en la empresa.
2. A partir de la situación planteada en la dramatización de cada caso, y del conjunto de actitudes y déficits identificados en sus principales actores, realizar una identificación del o los problemas que quedaron en evidencia dentro de la empresa.
3. Seleccionar el problema o parte de la problemática más grave y luego tratar de aplicar progresivamente la metodología de análisis paso por paso.
4. Finalmente, analizar y elegir soluciones a algunos de los problemas anteriores, explicando los criterios y propuestas de aplicación práctica al caso.

TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Continuación de casos de ejercicios anteriores

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

Similar a ejercicios anteriores para equipos pequeños

Equipos, integrantes y criterios de constitución

Los mismos equipos de ejercicios anteriores

Organización del tiempo

- Presentación y asignación de consignas: 10 minutos
- Lectura de documento: 45 minutos
- Trabajo de taller: 60 minutos
- Plenario de puesta en común: 15 a 20 minutos por equipo (incluye discusión)

TALLER SOBRE EL CAPÍTULO E LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA M.A.R.

EJERCICIO Nº 5 DEL MÓDULO

TÍTULO Y OBJETIVO

Práctica de introducción y aplicación de técnicas de planeamiento estratégico a nivel de la dirección de la M.A.R.

TIPO DE ACTIVIDAD

Taller por equipos pequeños

PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Todos los equipos trabajarán las mismas consignas, pero aplicadas a distintos casos. Las consignas del ejercicio son:

1. Dar lectura a los puntos 2 y 3 del capítulo E del documento sobre diseño de estrategias y técnicas de la planificación.
2. Proponer para cada caso un escenario de oportunidad de un nuevo negocio o de su expansión. Definir con precisión el alcance de la oportunidad para cada empresa.
3. Proceder a aplicar la metodología de planeamiento estratégico al caso para la oportunidad definida (misión, FODA y objetivos que consideren estratégicos).
4. Indicar cuáles serán las líneas estratégicas básicas que usarán para apuntar a los objetivos anteriores.

TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Se trata de los mismos casos anteriores.

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

Similar a los ejercicios anteriores para taller por equipos pequeños.

Equipos, integrantes y criterios de constitución

De acuerdo a la conformación del grupo del taller, conviene que los participantes de cada equipo conozcan el caso, el tipo de negocio o el rubro productivo, a fin de facilitar el enriquecimiento del análisis estratégico.

Organización del tiempo

- Presentación, formación de equipos y asignación de consignas: 10 minutos
- Lectura de documento: 30 minutos
- Trabajo de taller: 60 minutos
- Plenario de puesta en común: 15 a 20 minutos por equipo (incluye discusión)

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN EN TERRENO

ACTIVIDAD N° 1

TÍTULO Y OBJETIVO

Evaluación de los recursos humanos y del estado del grupo u organización emprendedora.

TIPO DE ACTIVIDAD

Entrevista guiada

TIPOS DE EMPENDIMIENTOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

- Aplicable a todos los casos de interés y en cualquier situación de desarrollo empresarial.
- Es oportuno aplicar la guía cuando se decida junto al grupo, empezar un análisis de autorreflexión sobre la organización y sus déficits.

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

- El responsable toma contacto con el grupo, analiza sus deseos, explica su intención y acuerda la entrevista con las personas apropiadas;
- Seguidamente revisa la guía de aplicación y define otros temas que considere de interés consultar;
- Se ejecuta la entrevista, en uno o más momentos, según conveniencia;
- Revisión de la información y formateo apropiado.

Participantes, lugar y medios

Dirigentes y referentes apropiados del grupo o cercanos a él para tomar la información.

Área del emprendimiento, domicilio de la empresa, etc.

Organización del tiempo

- Tiempo neto de ejecución de la entrevista: 2 horas
- Corrección, ajuste y preparación de informe: 2 horas

INSTRUMENTOS DE APOYO

Se presenta en la hoja siguiente la guía por utilizar.

GUÍA PARA PRESENTAR MICROEMPRESAS ASOCIATIVAS RURALES

La guía es un instrumento integral y concreto de abordaje de microempresas rurales.

Se ofrece aquí, de los siete puntos clave de que está constituida, la parte de dirección.

Los puntos restantes van recorriendo distintos aspectos empresariales, lo que permite al final de su aplicación, disponer de un panorama general de aspectos a considerar en las M.A.R..

Aun cuando esta guía ha sido probada en distintas situaciones empresariales rurales o agroindustriales, es probable que la experiencia de casos que consideren los participantes indique necesidades de alguna modificación o adaptación, consistente en dar a algunos temas mayor relevancia con nuevas preguntas, quitar peso a otros, etc.

DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL

La dirección y la participación.

- ¿Quién o quiénes de la organización dirigen la empresa (son los mismos cargos y personas o son diferentes)?
- ¿Cómo se ejecuta la dirección de la empresa en la práctica? ¿Cada cuánto se reúne la dirección a deliberar sobre temas de la empresa?
- Los problemas: ¿Cómo se tratan? ¿Se resuelven a tiempo y con qué eficacia?
- ¿Cómo se hace la toma de decisiones? ¿Quiénes participan para la operación normal de la microempresa?
- ¿Existe alguna retribución entre los miembros del grupo por dirigir la empresa?
- ¿Cómo se distribuyen las ganancias o excedentes entre los miembros del grupo asociativo dueños de la empresa?

Dirección y liderazgo de los empleados.

Si hay empleados u operarios rentados en el emprendimiento, consultar las cuestiones siguientes:

- ¿Con qué criterios se ubican en determinadas áreas o puestos de trabajo?;
- ¿Cómo es el clima de trabajo (formal-informal, activo-pasivo, confiable o no, etc.)?
- ¿Cómo son las relaciones cotidianas entre la dirigencia y los operarios?
- Si trabaja en equipo con el personal, indique ¿cómo se maneja y promueve esta relación?

Gerencia de la empresa

- ¿Existe algún cargo gerencial o de encargado general de la empresa? ¿Qué funciones se cumplen en este cargo?

- Si existe el cargo, ¿cómo se renta y cómo se motiva el desempeño del gerente?
- Si no existe, pero sería útil, ¿cuál sería el perfil de un gerente apropiado para esta microempresa? (describir brevemente).

Planificación estratégica del emprendimiento o empresa

- ¿Cuáles son los principales valores que guían al emprendimiento o empresa?

Se entiende por valores el **para qué** se hacen y el **cómo** entendemos que deben hacerse las cosas. (Hacer una lista de por lo menos cinco valores):

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

- ¿Todos los asociados integrantes de la organización comparten estos valores?
- ¿Cuáles son sus fortalezas como grupo y empresa?
- ¿Cuáles son sus debilidades y limitaciones?
- ¿Cuáles son las oportunidades que dispone hoy en los mercados y en el medio externo?
- ¿Cuáles son los obstáculos y amenazas que el grupo teme para el futuro?

La organización empresarial y su emprendimiento.

- ¿Se han fijado objetivos para la empresa en el último año?
¿Cuáles son?
- ¿Qué clases de planes se hacen en la empresa?

Marcar

· Se calculan las actividades que se van a hacer en un período (semana, mes, etc.).	
· Se planea cuánto se pretende vender en ese período.	
· Se calcula cuántos ingresos se propone lograr en un período.	
· Se planea cómo hacer mejor las cosas y con el apoyo de qué o quién.	
· Se planea cómo llevar adelante la empresa sin que falte dinero para operar.	
· Otros tipos de planes (decir cuáles)	

- Describir quiénes preparan o calculan estos planes.

- Aplicación de las consignas del ejercicio Nº 5 y luego sacar conclusiones por equipos, tendientes a proponer mejoras internas a los problemas y elaborar propuestas de solicitudes de apoyo a instituciones específicas;
- Realizar una evaluación final del taller y de sus conclusiones;
- Revisión y ajuste de las conclusiones y formateo apropiado.

Participantes, lugar y medios

Todo el grupo emprendedor y técnicos vinculados interesados en participar (se destaca la necesidad de que los técnicos no obstaculicen ni coopten la reunión).

Lugar de ejecución: Área del emprendimiento, domicilio de la empresa, etc.

Medios necesarios: Espacio y mobiliario mínimo. Papelógrafo y pinceles.

Organización del tiempo

- Tiempo neto de ejecución del taller: 4 horas
- Pulido y preparación de informe: 2 horas

ACTIVIDAD Nº 4

TÍTULO Y OBJETIVO

Práctica del procedimiento de organización funcional, para que el grupo controle y mejore su desempeño en el negocio.

TIPO DE ACTIVIDAD

Taller grupal.

TIPOS DE EMPRENDIMIENTOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

- Aplicable a grupos que están iniciándose en un nuevo negocio y también en casos empresarios instalados
- Muy útil para ayudar a «armar» el equipo de trabajo inicial (puestos y responsabilidades).
- Además se puede adaptar a casos en los que hay problemas entre los miembros sobre la organización del trabajo y la cadena de mando.

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

- El responsable analiza con el grupo sus necesidades y la conveniencia del taller;
- Prepara la reunión para el taller junto a los dirigentes y al técnico asesor;
- Se ejecuta el taller en un día de trabajo con el siguiente programa:
 - Presentación del temario y de las personas;
 - Explicación del procedimiento mínimo para organizarse en una empresa;
 - Aplicación de la primera consigna del ejercicio Nº 7 (analizar aspectos de «puesto de trabajo y responsabilidades») aplicándola en 2, 3 ó 4 equipos (uno por cada puesto importante en la empresa, excluyendo la gerencia);
 - Los campesinos presentan conclusiones por puesto de trabajo y se analizan soluciones para los problemas que aparezcan;
 - Realizar una evaluación final del taller y de sus conclusiones;

- Revisión y ajuste de las conclusiones y formateo apropiado.

Participantes, lugar y medios

Todo el grupo emprendedor y técnicos vinculados interesados en participar (se destaca la necesidad de que los técnicos no obstaculicen ni coopten la reunión).

Lugar de ejecución: Área del emprendimiento, domicilio de la empresa, etc.

Medios necesarios: Espacio y mobiliario mínimo. Papelógrafo y pinceles.

Organización del tiempo

- Tiempo neto de ejecución del taller: 6 horas
- Pulido y preparación de informe: 2 horas

BIBLIOGRAFÍA DE APOYO

BIBLIOGRAFÍA ESPECÍFICA DE COMPLEMENTO

Los títulos seleccionados son un complemento adecuado para aquellos lectores que deseen profundizar alguno de los principales temas que trata este Manual.

1. LA GERENCIA

Autor: Peter Drucker - Editorial El Ateneo (Argentina 1999)

Capítulos Nº 9 y 10 sobre Estrategia - Capítulos Nº 37 al 40 sobre Aptitudes Gerenciales

El autor es una de las autoridades en Administración de Empresas modernas y hace un tratamiento en profundidad de cómo aplicar la función de gerencia en las organizaciones de negocios y el enfoque estratégico.

2. MANAGEMENT EN 36 HORAS

Manual de diversos autores - Mc Graw Hill (1994)

La obra es un clásico muy completo acerca de todas las funciones que tienen a cargo los gerentes y directivos con poder y responsabilidades de decisión empresaria. Para quienes deseen entender el asunto de gestión y manejo de la empresa, es un excelente introductor.

3. RESOLVER UN PROBLEMA

Autor: A.M. Chauvel - Editorial El Ateneo (Argentina, 1997)

Partiendo del imperativo de que el mejor modo de ser competente es por medio de la calidad, el autor desarrolla y clasifica una serie de herramientas prácticas para trabajar cualquier problema técnico-organizativo dentro de las empresas.

4. CLAVES DE LA DECISIÓN EN LA EMPRESA

Autor: Santiago Lazzati - Editorial Tecnos (Argentina, 1991)

Este libro enfoca y desarrolla en forma sencilla y muy adecuada, los principios y pasos del planeamiento que requiere la gestión moderna, en especial lo referido a cómo tomar decisiones en un marco de trabajo en equipo.

OTRAS FUENTES BIBLIOGRÁFICAS CONSULTADAS

- 1. APUNTES DE GESTIÓN DE CALIDAD**
Carlos Ríos CADEP (Paraguay, 1998)
- 2. CAPACITACIÓN EN GESTIÓN**
IICA (Chile, 1995)
- 3. CLAVES PARA DIRIGIR**
Revista EMPRENDEDORES (España, 1998)
- 4. CÓMO ORGANIZAR MICROS PRODUCTIVOS**
Carlos Ríos CADEP (Paraguay, 1998)
- 5. DESENVOLVIMIENTO DE HABILIDADES GERENCIALES PARA MICROEMPRESAS**
A.P. Reginatto SEBRAE (Brasil, 1997)
- 6. GESTIÓN EMPRESARIAL PARA PEQUEÑOS PRODUCTORES: ESTRATEGIAS PARA ABORDAR EL MERCADO.**
M. Basco PROCAT-FIDA-BID (Argentina, 1996)
- 7. GERENCIAMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS RURALES**
EPAGRI (Brasil, 2000)
- 8. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN EMPRESARIAL ASOCIATIVA PARA PEQUEÑOS PRODUCTORES**
E. Battú PROCAT-FIDA-BID (Argentina, 1994)
- 9. LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA ASOCIATIVA RURAL**
E. Battú Curso DEAG MAG-IICA (Paraguay, 2000)
- 10. LOS NUEVOS JEFES**
Suplemento Económico diario Clarín (Argentina, 1997)
- 11. LOS PROBLEMAS EN EL GRUPO EMPRESARIO FERIA**
E. Battú PSA (Argentina, 1998)
- 12. MANUAL DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL**
PROCODER-IICA (Costa Rica, 1993)

**13. METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN PARTICIPATIVA DE PROBLEMAS
TÉCNICOS EN LA EMPRESA**

SADIA-SC (Brasil, 1996)

**14. MODELO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN
MODERNA**

Corporación PARTICIPA (Paraguay, 1997)

15. TRIUNFAR CON NUEVOS EMPRENDIMIENTOS

R. Lussier Rev. GERENCIA (EE.UU., 1996)

Estructura Directiva del IICA

Para el cumplimiento de su visión y misión, el IICA cuenta con el compromiso conjunto de sus tres órganos superiores:

Junta Interamericana de Agricultura, JIA.

Es el órgano superior del IICA y está integrado por Ministros de Agricultura de sus Estados Miembros. Se reúne en forma ordinaria cada dos años.

Comité Ejecutivo

Es el órgano auxiliar del JIA. Está integrado por representantes de 12 Estados Miembros elegidos según criterios de rotación parcial y de equitativa distribución geográfica, por un período de dos años. Se reúne anualmente en forma ordinaria.

Dirección General

Es el órgano ejecutivo del IICA conformado por todas las unidades ejecutivas, técnicas y administrativas, lideradas por el Director General.

Estados Miembros

<i>Región Norte</i>	Canadá Estados Unidos de América México
<i>Región Central</i>	Belice Costa Rica El Salvador Guatemala Honduras Nicaragua Panamá
<i>Región Andina</i>	Bolivia Colombia Ecuador Perú Venezuela
<i>Región Sur</i>	Argentina Brasil Chile Paraguay Uruguay
<i>Región Caribe</i>	Antigua y Barbuda Bahamas Barbados Dominica Grenada Guyana Haití Jamaica República Dominicana San Vicente y las Granadinas Santa Lucía St. Kitts y Nevis Suriname Trinidad y Tobago
<i>Estado Asociado</i>	España

Observadores Permanentes

Alemania, Austria, Bélgica, Unión Europea, Francia, Hungría, Israel, Italia, Japón, Portugal, Reino de los Países Bajos, República Checa, República de Corea, República de Polonia y República



**Instituto Interamericano
de Cooperación
para la agricultura**

Oficina de IICA en Paraguay

Juan O'Leary 409 - 5° piso - Of. 516 - Edificio Parapiti

Tel.: (595 21) 490 740 - Fax: (595 21) 445 048

Casilla de Correo 287 - Asunción, Paraguay

Correo Electrónico: iica@iica.org.py

Sitio web: iica.org.py