

La organización de la empresa asociativa

Módulo
Nº 7



Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA **“Promoviéndola 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 el IICA une esfuerzos en alianzas estratégicas con instituciones nacionales, regionales, públicas y privadas de América del Norte, Caribe, Central, Andina y Sur.

IICA
BIBLIOTECA VENEZUELA

13 JUN. 2004

RECIBIDO

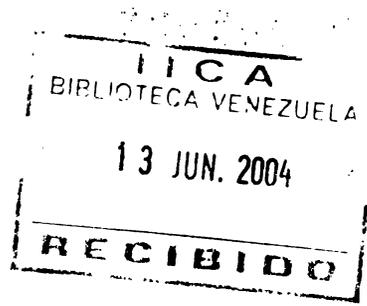
00005020 E20

11CA

14

V.7

11/11/14



La organización de la empresa asociativa

**Bases para la consolidación de grupos de productores
como soporte de las M.A.R.**

**MÓDULO
N° 7**

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 ésto 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 Rufz 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° 7	17
CAPÍTULO A: BASES PARA EL DESARROLLO DEL GRUPO EMPRENDEDOR	19
1. Introducción	19
2. Partiendo de un grupo básico	22
3. Desenvolvimiento de un grupo básico autogestionario	25
CAPÍTULO B LA ORGANIZACIÓN PARTICIPATIVA EN LA M.A.R.	36
1. El camino a la organización empresaria	36
2. La consolidación de la organización participativa	45
3. Las reglas y la formalización de la organización	49
CAPÍTULO C LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA M.A.R.	57
1. Sistemas y estructuras para el funcionamiento empresarial	57
2. Diseño de la organización de nuestras M.A.R.	60
CAPÍTULO D EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO EMPRESARIO	71
1. La organización en marcha	71
2. Las comunicaciones en la M.A.R.	78
PARTE PRÁCTICA DEL MÓDULO	87
TALLER SOBRE EL CAPÍTULO A	
Bases para el desarrollo del grupo emprendedor	88
Ejercicio N° 1 del Módulo	88
Ejercicio N° 2 del Módulo	89

TALLER SOBRE EL CAPÍTULO B

La organización participativa en la M.A.R.	90
Ejercicio Nº 3 del Módulo	90
Ejercicio Nº 4 del Módulo	91
Ejercicio Nº 5 del Módulo	93

TALLER SOBRE EL CAPÍTULO C

La organización funcional en la M.A.R.	94
Ejercicio Nº 6 del Módulo	94
Ejercicio Nº 7 del Módulo	96

TALLER SOBRE EL CAPÍTULO D

El buen funcionamiento del grupo empresario	97
Ejercicio Nº 8 del Manual	97
Ejercicio Nº 9 del Manual	98

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN EN TERRENO 100

Actividad Nº 1	100
----------------------	-----

GUÍA PARA EVALUAR LOS RECURSOS HUMANOS Y ESTADO

DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA ASOCIATIVA 101

Actividad Nº 2	105
Actividad Nº 3	105
Actividad Nº 4	106

BIBLIOGRAFÍA DE APOYO

Anexo de materiales en archivos (disquete)	108
--	-----

BIBLIOGRAFÍA ESPECÍFICA DE COMPLEMENTO 109

OTRAS FUENTES BIBLIOGRÁFICAS CONSULTADAS 110

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 (M.A.R.) en el Paraguay 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 (ONGs, cooperativas, etc.).
- Coordinadores de Áreas o Departamentos de servicios de estos programas (en 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:

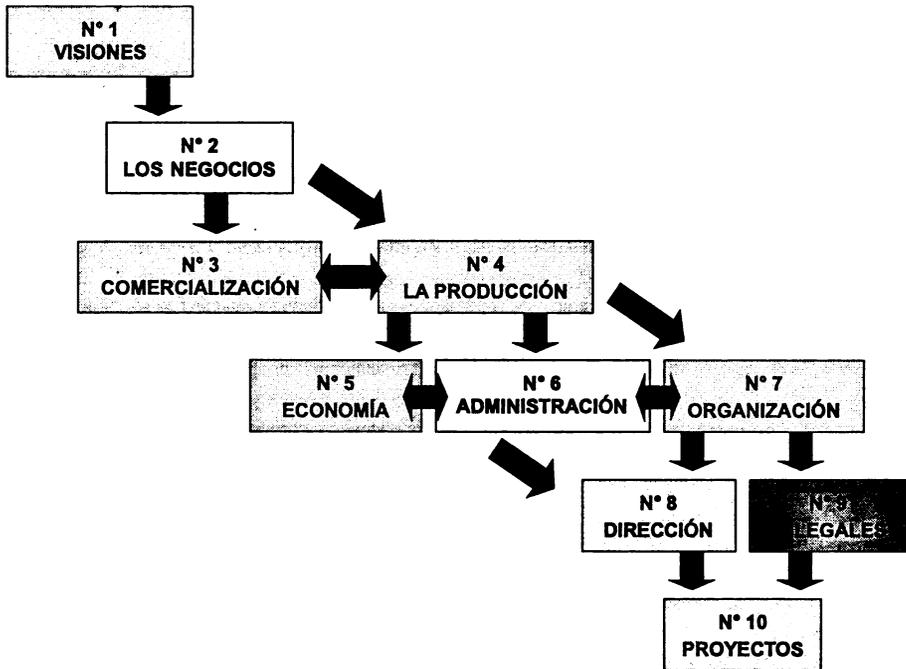
- Nº 1** - Visiones y enfoques necesarios para desarrollar la Microempresa Asociativa Rural, (M.A.R.)
- Nº 2** - Las oportunidades de negocios y el mercado.
- Nº 3** - La comercialización en la M.A.R.
- Nº 4** - La gestión asociativa de los procesos de la producción.
- Nº 5** - El análisis de la factibilidad 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 Guía 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, M.A.R. can 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:

N° 1 VISIONES → **N° 10 PROYECTOS**

Para mejorar el mercado:

N° 2 LOS NEGOCIOS → **N° 3 COMERCIALIZACIÓN**

Para fortalecer el modelo productivo:

N° 4 PRODUCCIÓN → **N° 5 ANÁLISIS ECONÓMICO**

Para trabajar la cuestión asociativa :

N° 7 ORGANIZACIÓN → **N° 8 DIRECCIÓN**

Para introducir la gestión:

N° 1 VISIONES → **N° 5 A. ECONÓMICO** → **N° 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 N° 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 empresarial 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 empresarial, 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° 7

PROPÓSITO ESPECÍFICO

Este Módulo trata sobre el proceso de desarrollo social, por medio del cual un grupo inicial o básico de productores rurales evoluciona y se convierte en una organización empresaria, que servirá de soporte para realizar distintos tipos de negocios.

Se denomina grupos básicos, a las unidades de agrupamiento de productores, conocidas en nuestra región con distintos nombres (comités de agricultores, asociaciones de producción, consorcios de pequeños productores, etc.). En general, estos grupos se caracterizan por estar nucleados para objetivos de apoyo a la producción agrícola y defensa general de sus intereses.

El camino hacia la organización empresaria que propone el Módulo, parte de este perfil asociativo y apunta a perfeccionar su capacidad de participación y autogestión con herramientas de capacitación y animación, que conducen a afianzar a los miembros del grupo alrededor de un emprendimiento específico.

Para esto aporta conocimientos y metodologías de animación grupal y gestión organizacional de empresas, con la finalidad de que el grupo opere adecuadamente en sus negocios, sin perder el fundamental carácter democrático del emprendimiento.

CONTEXTO Y SITUACIONES DE APLICACIÓN

Los contenidos del Módulo se aplican a cualquier grupo emprendedor de negocios y servicios, sin importar su tamaño ni el tipo de actividad que ha encarado.

Las partes referidas a diseño y gestión de organizaciones son especialmente aplicables a empresas asociativas ya constituidas, siempre y cuando se realice un diagnóstico situacional previo.

PERFIL DE LOS USUARIOS

Este Módulo es más útil para agentes de desarrollo y técnicos de extensión rural, en su función de animar y asesorar a grupos emprendedores de negocio.

También puede servir de consulta a capacitadores y formadores de empresas asociativas, en aspectos específicos de organización (sistemas de reuniones, reglamentación, aspectos de gestión organizativa, etc.).

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Las personas que utilicen y pongan en práctica el Módulo, podrán adquirir al final las siguientes metas de aprendizaje:

1. Comprensión de las ideas conceptuales apropiadas, para entender y participar en procesos de apoyo organizativo a las M.A.R..
2. Analizar el diseño organizacional adecuado de estas empresas.
3. Entrenamiento en la aplicación del instrumental de intervención práctica en el tema (técnicas de participación, negociación, de ordenamiento funcional, de análisis organizacional y sistema de comunicación).

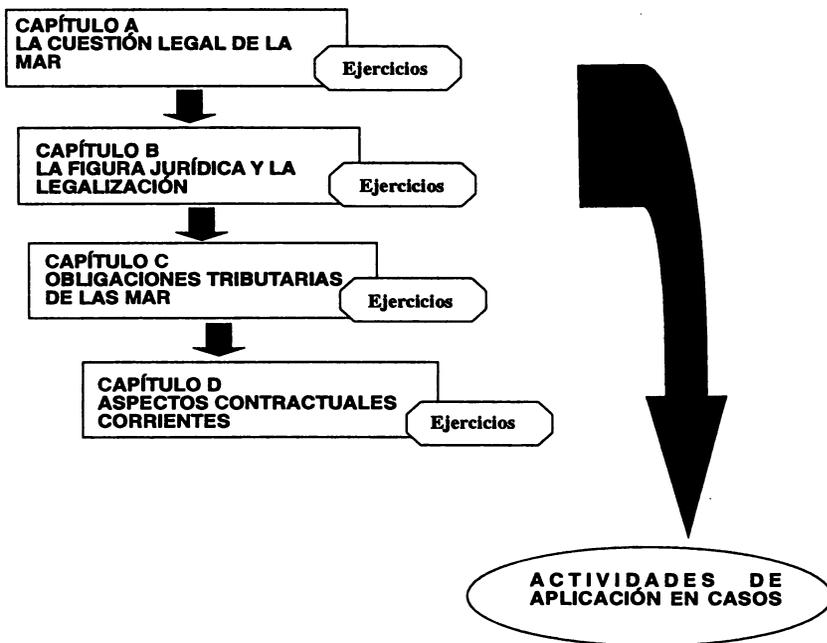
DIAGRAMA DE CONTENIDOS

Este Módulo consta de cuatro partes esenciales, que van relacionando en forma secuencial el pasaje de un grupo emprendedor a una organización actuante de negocios.

Al término de cada parte, se incorporan ejercicios de aplicación de contenidos para ser ejecutados en taller o individualmente por el usuario.

Finalmente, se presenta el conjunto de actividades de aplicación, preparadas para ser llevadas a terreno en los casos empresariales que los usuarios utilicen.

El diagrama siguiente muestra el modelo de estructura del Manual:



CAPÍTULO A

BASES PARA EL DESARROLLO DEL GRUPO EMPRENDEDOR

1. INTRODUCCIÓN

a. ¿Cómo enfocar la cuestión de la organización?

En este Módulo nos ocuparemos de analizar todos los aspectos que tienen que ver con la organización de un grupo, para llegar a constituir un empresa asociativa.

Ya hemos visto en Manuales anteriores cómo conocer el nicho de mercado, qué productos nos interesan para producirlos y disponemos de una idea de negocio factible de realizar.

Ahora hay que ocuparse del principal factor empresario:

Nosotros, las personas integrantes del emprendimiento, cómo nos vamos a comprometer, a participar y a organizar para conducirlo con éxito.

La cuestión de la organización del grupo (más grande o pequeño) en el marco de un emprendimiento asociativo para hacer negocios, es una tarea delicada y de plazos relativamente más largos que los contemplados por la mayoría de los programas de desarrollo rural.

Generalmente el tema es subestimado en su complejidad, suponiendo que, dadas ciertas condiciones de interés por el proyecto o negocio, los productores se “asociarán” y “organizarán” automática y eficientemente, superando con buena voluntad todos los obstáculos.

Pero normalmente esto no funciona así, por dos cuestiones básicas:

En el plano de la participación

Cuando se descubren oportunidades en cualquier mercado y se propone aprovecharlas en conjunto, normalmente se desatan y ponen en escena, aspectos y conductas psicosociales profundas de las personas del grupo que influirán decisivamente en el proceso futuro.

Por un lado, aquí hay que considerar cómo compatibilizar los intereses económicos particulares con el interés general del negocio.

Por otro, están los aspectos del poder (cómo se afectan o potencian los liderazgos, algunas facciones o subgrupos dentro del grupo, cómo se acomoda el grupo al nuevo espacio de poder que significa “tener una empresa”, etc.).

Todo esto no es nada sencillo, y puede suceder que algunos factores estimulen el proyecto, o lo aceleren demasiado pronto; otros que bloqueen o desvíen el proceso de sus objetivos, etc.

La necesidad de desarrollo organizacional

Cualquier empresa, por más “micro” y “simple” que parezca, tiene en su organización fundamentos y procedimientos técnicos. Esto supone una división funcional mínima, la definición de puestos de trabajo y un grado de responsabilidad de las personas que trabajan en la empresa.

El desconocimiento usual y la falta de claridad por parte de los productores de estas cuestiones de gestión empresaria, complican y quitan eficacia al proceso de lanzamiento y actuación inicial en el negocio.

Para considerar el tema de la organización y de los recursos humanos en nuestras pequeñas empresas grupales, hay que visualizar los aspectos del cuadro siguiente simultáneamente:

<p>LA EXISTENCIA DE UN CONJUNTO DE INTERESADOS (GRUPO, COMITÉ, FAMILIAS)</p>	<p>La necesidad de “enfocar” en conjunto y participativamente el negocio</p>	<p>ORGANIZACIÓN PARTICIPATIVA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enfoque participativo - Proceso grupal adecuado - Diseño básico organizacional - Principios de armonía empresaria grupal - Reglamentos y reglas de administración del negocio
<p>EL INVENTO Y/O LA DISPONIBILIDAD DE UNA IDEA → PROYECTO → EMPRESA FUNCIONAL →</p>	<p>La necesidad de darle «orden y eficiencia» al desenvolvimiento del proyecto empresario</p>	<p>ORGANIZACIÓN TÉCNICA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño interno - Dotación de personal - Comunicación - Clima de trabajo de equipo

Tal como lo muestra el gráfico que a continuación se presenta, la empresa asociativa siempre estará “tensionada” en su rumbo, por efecto de su necesidad de origen “de ir juntos”, y por los imperativos empresarios de ser “eficientes y eficaces”.

PARTICIPACIÓN



b. Característica organizacional de la Microempresa Asociativa Rural

Sin duda que las M.A.R. requieren un especial enfoque organizativo, ya que, por una parte, deben funcionar con **carácter empresarial** y, por la otra, incorporan la **participación asociada** en el desarrollo, apropiación, esfuerzos y beneficios que genera el emprendimiento de negocios.

Entonces, hablar de empresa asociativa es casi un sinónimo de lo que entendemos como cooperación empresaria, de la cual la cooperativa es la forma legal más conocida.

Sin embargo, en la práctica se pueden adoptar, en el marco del espíritu de la empresa asociativa, otras formas legales empresarias que funcionen bien (como las sociedades de hecho, la Sociedad de Responsabilidad Limitada, etc.).

Vamos a recordar el conjunto de características y rasgos más importantes de este tipo de empresas:

- La asociación es **voluntaria**.
- Hay **igualdad** de derechos y deberes de cada asociado.
- Los socios tienen **intereses comunes** tan fuertes que superan sus intenciones particulares.
- En el propósito de la empresa se halla implícita la **defensa** de los intereses generales de los socios y el bienestar familiar.
- Los socios participantes son **dueños del negocio**. Esto quiere decir que no solo son propietarios de los bienes materiales, sino también de los bienes intangibles (como la marca o el prestigio).
- Los socios son **solidariamente responsables** ante la sociedad por su comportamiento y actuaciones en la empresa (el alcance de esto varía de acuerdo al tipo de forma legal que se adopte).
- Tienen que asumir y tomar las **decisiones** estratégicas e importantes.
- Para asegurar el buen funcionamiento, hay que definir un diseño de **participación democrática** y otra, **técnica**.
- La **comunicación** y la **información** son esenciales para hacer funcionar este tipo de empresa.
- Aunque se plantee un número pequeño de socios, necesitarán **delegar** la gestión en algunos de sus miembros.

En general, pueden funcionar como una pequeña sociedad o una cooperativa de pocos miembros (no más de 20-50 asociados), en la cual es conveniente que se incluya, de alguna forma, al universo familiar de los participantes.

c. El carácter participativo como soporte de la organización

Para asegurar que la participación sea efectiva, es preciso hacerla funcionar a partir de algunos criterios generales muy claros.

En el cuadro siguiente se comparan los dos modos básicos de enfocar el desarrollo socioeconómico de los productores, especialmente cuando se trabaja en grupos.

Desarrollo autoritario		Desarrollo participativo
♦ Las autoridades y los técnicos determinan qué hay que hacer y lo proponen.	↔	♦ Los campesinos analizan sus problemas y deciden qué hacer, falta hacer y planificar
♦ Existe un modelo de asociación único.	↔	♦ Hay variedad en las formas de asociación
♦ Primero inscribirse en la asociación, después ver las actividades.	↔	♦ La asociación surge como requerimiento de una actividad o proyecto propio
♦ Se da capacitación formal a los líderes.	↔	♦ La capacitación se da en la comunidad y empieza desde abajo
♦ La evaluación y supervisión son externas.	↔	♦ Los controles son más internos
♦ La organización se hace para recibir medios y recursos de afuera.	↔	♦ La organización se propone como un modo autónomo de defensa y desarrollo de objetivos
♦ Necesidad de inyectar siempre capital externo.	↔	♦ Empezar por los recursos propios y buscar luego cómo capitalizarse

Como se percibe al analizar el cuadro, ambos sistemas son bastante incompatibles.

Para el desarrollo de nuestras empresas asociativas, es muy importante reconocer y poner en práctica todos los principios establecidos en el lado derecho del cuadro.

2. PARTIENDO DE UN GRUPO BÁSICO

a. ¿Qué es un grupo?

El primer paso organizativo supone disponer de un grupo interesado vivamente alrededor de una idea o proyecto de emprendimiento.

El proceso de encontrarse varias veces para trabajar alrededor de una o varias ideas de negocio puede ser la base de la formación de este grupo.

También el grupo puede estar ya preformado y disponer de experiencias de trabajo común ya adquiridas, lo cual le confiere a sus integrantes la ventaja de conocerse y de haber acordado algunas costumbres.

Cualquiera fuere la situación, siempre hay que evaluar que un grupo es:

UN CONJUNTO DE PERSONAS

- Con situaciones y problemas de interés común que trascienden sus intereses individuales/familiares;
- Que actúan juntos en un tiempo y lugar para realizar tareas y conseguir resolver estos problemas en común;
- Tienen objetivos más o menos explícitos, pero no disponen de proyectos, o los están recién identificando.

Normalmente los integrantes de todos los grupos actúan y reaccionan entre sí, generando una “vida interior” que produce:

- Sentimientos y emociones de confianza – desconfianza, simpatía – antipatía, cooperación y/o competencia.
- Normas y reglas de comportamiento internos del grupo para obtener identidad grupal.
- Un tiempo y una “historia compartida”.
- Una pertenencia entre los miembros, compartiendo sentimientos de lealtad hacia adentro del grupo.
- Objetivos comunes, que están por encima de los objetivos e intereses particulares de cada miembro del grupo.
- Valores, que el grupo siente como propios para lograr sus objetivos.
- Roles o actuaciones públicas de las personas (liderazgo-consejero - animador - sumiso- etc.).

Los grupos (y especialmente los más pequeños) se forman y observan en todas las actividades que el ser humano realiza. Nacen, se desarrollan y mueren todos los días.

¿Cuáles son las necesidades que los impulsan? ¿Para qué están?

Veamos una lista tentativa de “grandes razones”:

Básicamente, los grupos se constituyen:

- Para satisfacer necesidades de sus miembros, que en forma individual no se pueden encarar (conseguir recursos, influir sobre instituciones, sumar conocimientos, realizar tareas muy grandes, etc.).
- Para la defensa en común de aspectos que afectan a toda la comunidad o lugar.
- Por la necesidad humana básica de sentir compañía y protección.
- Por el beneficio y la emoción de afrontar grandes responsabilidades entre todos.
- Por todo lo que uno puede aprender de los otros miembros.
- Para que este aprendizaje se realice con menos miedo del que a veces tenemos, al aprender algo nuevo; algo desconocido.
- Para poner a prueba las ideas que tenemos sobre el mundo, discutiendo con los demás y enriqueciéndonos de ese modo. Esto ayuda a construir o modificar positivamente nuestra personalidad, al poner en juego los valores y actitudes personales
- También para poner en común recursos escasos, o aportar recursos diferentes que dispongamos.

b. Situación de los pequeños grupos rurales en Paraguay

En el ámbito rural del Paraguay existe una gran cantidad de pequeños grupos de base –los comités de agricultores– cuya existencia es relativamente reciente (los más antiguos tienen de 10 a 15 años de antigüedad).

Este tipo de organización se ha constituido sobre la base de la agrupación de un número reducido de productores rurales (10-20 campesinos en general), los cuales pertenecen a un lugar geográfico específico (paraje, valle, calle, distrito, etc.).

El fin de su constitución apunta a atender al conjunto general de necesidades de apoyo al proceso productivo y al relacionamiento conveniente del sector con el resto de los agentes económicos del País.

¿Están preparados los comités para asumir proyectos empresarios?

En principio y por su orientación más general, los comités no están muy preparados para encarar emprendimientos conjuntos de negocios, del tipo de empresa asociativa que estamos describiendo.

Veamos las opiniones de algunos casos de comités que integran las ferias campesinas de varias partes del País:

Feria de Itapúa

- Los 17 comités integrantes se reúnen en sus bases mensualmente, ya que han sido creados para otros objetivos (producción, asistencia con créditos, etc.).
- Hay muchos comités nuevos, formados con poca capacitación. En estos grupos –en general– no se respetan normas formales que implica el desarrollo de una reunión; no se llevan registros ni orden del día.
- La participación suele ser baja, hay muchos socios que no desean vender ni participar en las ferias.
- Hay poca planificación, y cuando existe, muchas veces, no se ejecuta lo acordado. Otra cosa que falta mucho es la evaluación de los resultados del trabajo y de cómo anduvo el grupo en un período determinado.

Alto Paraná

- Las reuniones de base en los comités se hacen más espaciadamente ya que han sido creados para tener reuniones técnicas, o la asistencia con créditos cuando llega la campaña del algodón, etc.).
- En los comités y en algunas ferias a veces no se cumplen los reglamentos, o en algunos casos tampoco se posee (estatuto o reglamento interno).
- La participación del comité es bastante baja. En las reuniones sobre feria, la participación grupal es mayor, destacándose el rol de la mujer en las discusiones.

Sin embargo, muchos de los emprendimientos asociativos tipo M.A.R. que están en M.A.R.cha hoy se han creado sobre comités o fusiones de varios de ellos.

Esto indica que el comité puede ser una interesante base grupal de desarrollo inicial si se procede a preparar adecuadamente al grupo o conjunto de grupos que se interesen por desenvolver cualquier proyecto de negocio (como las ferias, los modelos de acopio conjunto, las pequeñas fábricas, etc.).

c. Evaluación del “estado” del grupo para organizarse empresarialmente

Para evaluar cómo están funcionando nuestros grupos, respecto a que sirvan de base para emprendimientos de negocios, se puede en este momento iniciar un trabajo de taller por equipos con productores de una determinada zona, o de cada idea de negocio que hayamos trabajado en un grupo determinado.

En estos talleres se puede desarrollar cualquiera de los ejercicios planteados en la parte práctica del Módulo, acerca de los riesgos y problemas que tienen los grupos que pretenden organizarse en empresas grupales.

Especialmente interesante es también la práctica del juego llamado “el rompecabezas”, dirigido a estimular la reflexión para el caso de grupos que desean convertirse en organizaciones específicas.

Con el resultado de estas reflexiones se empieza a “preparar el terreno” para que el comité básico y generalista piense en orientarse hacia proyectos más específicos, los cuales pueden abrir espacios de trabajo empresarial de diversa índole.

3. DESARROLLO DE UN GRUPO BÁSICO AUTOGESTIONARIO

a. El modo de participar en el grupo: principios de asertividad

El segundo de los aspectos que trataremos tiene que ver con el hecho de que las personas que participan en un grupo deben sentirse mínimamente comprendidas y respetadas en su seno.

EL RESPETO Y LA CONFIANZA

Sin importar el tipo ni los fines para los cuales se ha constituido y trabaja el grupo, sus miembros deben generar durante el proceso un ambiente de participación creíble y confianza mutua para tener éxito en sus objetivos comunes.

Uno de los ingredientes más preciados en el desenvolvimiento de un grupo autogestionario es el carácter genuino y legítimo de la participación de todas las personas que lo integran.

Esto solo se logra si los miembros integrantes pueden expresar sus intereses, respetando los de los demás.

Este proceso de sentirse identificado y más comprometido con cualquier proyecto grupal empieza por que cada miembro se sienta bien en el seno del grupo, de modo que la participación resulte cómoda y atractiva.

Hay para ello un conjunto de **derechos individuales de asertividad**, que conviene promover y respetar entre todos los miembros del grupo que, si son respetados, guardarán el espacio de desarrollo personal para cada miembro y cimentarán las bases de respeto y confianza mutua.

Se denomina proceso de **asertividad** al hecho de confiarse a uno mismo y a sus capacidades. Esto motiva a cada persona a participar desde sus intereses, sentimientos; expresar libremente sus ideas y desacuerdos. De este modo se puede estar satisfecho con uno mismo sin molestar a los demás compañeros del grupo.

EL DECÁLOGO DE LA ASERTIVIDAD

1. Derecho a juzgarse a sí mismo, su comportamiento, pensamiento y emociones, pero tomando responsabilidad de esto.
2. Derecho a no dar razones para justificar nuestro comportamiento en aspectos personales y en aquellas cuestiones que no afecten al resto de compañeros.
3. Derecho a decir que no se conoce, no se sabe y que hace falta tiempo para aprenderlo.
4. Derecho a decir que no se entiende o comprende algo, y que hace falta tiempo para pensarlo.
5. Derecho a cambiar de parecer, si nos parece justo, luego de reflexionar.
6. Derecho a equivocarse, cometer errores y responsabilizarse por ello.
7. Derecho a ser independiente de las opiniones de los demás.
8. Derecho a ser ilógico cuando se toman decisiones en el grupo.
9. Derecho a decir que no importa o no se tiene interés en determinado asunto que se plantea en el seno grupal.
10. Derecho a juzgar si se va a hacer responsable o no de encontrar la solución a los problemas de los demás.

Como se aprecia, este decálogo defiende las opciones personales de intromisiones de los demás y prepara el terreno para que la participación se desenvuelva sinceramente.

Su aplicación a nuestros grupos se puede realizar en un ejercicio de taller, en el cual se dramatice una discusión entre 3-4 miembros, mientras el resto observa, y luego con la lectura en común del decálogo de asertividad se procede a «descubrir» cuáles aspectos han sido vulnerados, y cuál sería el comportamiento más conveniente para generar respeto y confianza.

b. El sistema de funcionamiento grupal

Todo grupo que pretenda trabajar organizadamente en pro de sus objetivos precisa determinar algún modo y frecuencia de «encuentro grupal».

Normalmente los comités definen un modo general de encuentro («una vez por mes, los martes por la tarde, en el local comunitario de.....»).

O si se está trabajando en un proyecto que demanda más frecuencia, las reuniones se hacen en función de los plazos de su preparación («hay que completar el diagnóstico y la presentación del proyecto de galpón de acopio en 20 días»).

Estas situaciones determinan que en todo grupo se deban contemplar los siguientes momentos:

- En los primeros tiempos del grupo debe procederse con flexibilidad, acomodando las reuniones y su frecuencia a las modalidades previas de uso en la comunidad. No es lo mismo partir de un grupo con experiencias en otros trabajos grupales que de un aglomerado inicial sin experiencias de reunirse.
- En el momento de definir y preparar algún proyecto, lo cual también conlleva a veces a la necesidad de formar comisiones de dirección, se da una situación de mucha demanda de reuniones y tiempo para el grupo (1 - 2 veces por semana).

- Luego está el momento en el cual el grupo pasa a un sistema más estable, de reuniones con fechas previsibles. Esto puede darse porque ya se ha organizado la participación y conducción del proyecto; existe un equipo que dirige y trabaja en los lapsos interreunión, etc.

Un buen sistema de participación grupal debe contemplar mínimamente estos aspectos:

- Asegurar que la frecuencia elegida se acomode y facilite la realización y seguimiento del o los proyectos que al grupo le interese.
- Asegurar que las condiciones de encuentro (lugar, momento, circunstancias) faciliten la participación y la comunicación de todos los miembros del grupo.
- Diseñar un buen sistema de comunicaciones para avisos de cualquier índole.
- No sobrecargar de trabajo a los miembros respecto a sus otras actividades normales (de finca, de trabajos, etc.).
- Ser eficaces en los procedimientos (no se pierde el tiempo durante las reuniones; los encuentros son puntuales, las gestiones se llevan adelante en tiempo y forma, etc.).

c. Las reuniones del grupo

La reunión es el «motor» de desenvolvimiento de cualquier grupo. Es el punto y el momento en el cual se concentran los integrantes para darle «vida» al grupo y a sus proyectos. Entonces, las reuniones deben ser efectivas y permitir avanzar al grupo hacia el logro de sus objetivos.

Los momentos y aspectos a tener en cuenta para que el grupo practique con éxito su sistema de reuniones son los siguientes:

c.1. Convocatoria a la reunión

Quienes estén responsabilizados por esto deben recordar:

- Realizar convocatorias solo cuando se justifique (aprender algo en conjunto, generar intercambio y discusión para una toma de decisiones, etc.).
- Convocar a las personas directamente interesadas y no a otros que les reemplacen por compromiso, o a personas que perturben la participación del resto.

c.2. Realización de la invitación

Tratar de:

- Avisar con tiempo y si se puede hacerlo por escrito (esto en el caso de que en el grupo la mayoría o todos sepan leer).
- Explicar el o los temas que se tratarán, y para qué, indicando los resultados que se espera lograr.
- Enviar los avisos y verificar, hasta dónde se pueda, que los miembros del grupo los han recibido.

c.3. Preparación de la reunión

Las personas a cargo de esto (los dirigentes y el técnico que les acompañe) deberán destinar un tiempo para la buena preparación de varios aspectos que ayudarán a un buen resultado. Por ejemplo:

- Elaborar los objetivos que se desea lograr.
- Preparar el programa, con sus temas más importantes y el resto de temas menores.
- Calcular los tiempos y establecer la metodología de la reunión.
- Definir los detalles de logística (lugar, comodidades, medios pedagógicos, etc.).

c.4. Desarrollo de la reunión

Aquí el coordinador o grupo dirigente debe ocuparse de:

- Revisar que todo esté preparado antes del inicio.
- En el inicio, hacer las presentaciones necesarias de los objetivos de la reunión y de las personas (especialmente si hay personas externas al grupo).
- Promover la preparación del temario con todos. Se presentan los temas previamente definidos y se da tiempo para agregar y/o cambiar según lo demande el grupo. Finalmente se consolida el temario por tratar, estimando el tiempo de duración y/o decidiendo qué temas se van a postergar para futuros encuentros.
- Si hace falta, el primer tema puede ser la lectura del acta de la reunión o evento anterior, junto a un resumen de las actividades que la dirigencia y otros miembros del grupo han realizado en el período previo a esta reunión.
- Aplicar métodos de participación e información (exposiciones, talleres de equipos, rondas y plenarios de discusión).
- La coordinación debe promover el tratamiento democrático de cada tema. Aquí importa su capacidad de animación; de dar la palabra, facilitar el diálogo y entendimiento, hacer cumplir horarios, ayudar a sacar conclusiones, etc.
- Asegurar el registro de lo que se trate y considere importante anotar (Secretaría).
- Tomar decisiones: es importante que las conclusiones se conviertan en decisiones grupales en cada tema. Si no se logra el consenso, se puede decidir seguir discutiendo más adelante (con más información y reflexión) o proceder a votar.
- Organizar la ejecución práctica de las decisiones grupales: quién/quienes del grupo harán o participarán en qué cosas. Hay que planificar y organizar las actividades del período interreunión.
- Hacer una breve evaluación de la reunión y decidir qué hacer con los temas que no se han tratado o han quedado inconclusos.
- Cierre de la reunión, con acuerdos de próximos encuentros (fecha y hora, lugar, participantes, etc.).

c.5. Evaluación - difusión - seguimiento

La coordinación debe ocuparse de:

- Que se prepare una memoria donde se registren las conclusiones, mandatos y compromisos de ejecución del grupo.
- Evaluar la reunión.

- Si es necesario, establecer cómo se va a difundir esto a los miembros del grupo.
- Prepararse a hacer el seguimiento de las actividades previstas por el grupo durante la reunión.

¿Y qué lograremos, al fin, practicando todo esto?:

Una reunión bien coordinada y ejecutada hace que los miembros sientan que vale la pena el esfuerzo grupal. De este modo se motivan para participar y dar más apoyo a sus proyectos en el futuro.

d. Liderazgo y coordinación de grupos participativos

En la historia de todas las culturas humanas, siempre los grupos (más grandes o más pequeños) promueven el liderazgo de algunas personas específicas, para que los representen o conduzcan. Estos son «los líderes».

Las organizaciones pequeñas necesitan desde su inicio distribuir responsabilidades entre sus miembros para poder funcionar. Una de las funciones que primero se diferencia es la de conducción, dirigencia o coordinación.

Por ello, de hecho, en todos los grupos encontramos personas con poder y autoridad que se ocupan de esto.

Pero hay muy diversas formas de ejercer este «poder» o «liderazgo». Veamos algunas situaciones que se dan en los comités y organizaciones de campesinos:

En los comités de Itapúa

- Muchos liderazgos son autoritarios y dan poca participación a los miembros de su base.
- Algunos líderes no responden a los fines para los cuales fueron elegidos en el Comité.
- Dentro de la organización a veces existen subgrupos con intereses ajenos al objetivo común (por ejemplo, asuntos de política), lo que trae problemas y distracción de esfuerzos.
- Un tema que preocupa mucho es que no hay casi renovación de líderes por gente más joven.

Entre los líderes y la coordinación de Alto Paraná

- En casi toda la organización que está conduciendo la iniciativa de las ferias, la mayoría de los líderes y representantes han sido elegidos democráticamente en sus comités.
- Pero también se descubren casos de liderazgos falsos en la base de los grupos (porque responden a su interés personal, o a otras cuestiones).
- Algunos liderazgos no están preparados ni actualizados a las necesidades de la organización comercial que exige rapidez y buena información.

- También hay casos en que los técnicos ocupan espacios de liderazgo y coordinación en los comités.

Como se ve, en general, los cuadros de coordinación no disponen de la gente más apropiada y preparada para asumir los cambios que exigen o requieren nuestros tiempos.

De hecho, el liderazgo grupal puede ser ejercido en forma autoritaria y casi absoluta, o puede tener toda una gama de formas de dirección e influencia sobre el resto del grupo, según veremos a continuación:

Estilos de liderazgo:

LÍDER AUTOCRÁTICO

Es quien manda (a veces utilizando la fuerza) sin consideración por lo que piensan los demás. Él sabe y el grupo no. Concentra y procesa toda la información y el trabajo. Cuando se retira, el grupo se siente desolado e incapaz de seguir solo.

LÍDER PATERNALISTA

Es una variante del anterior. Funciona como un «padre» para el grupo, lo cuida, hace de todo en bien de todos, pero no deja hacer demasiado al resto por considerarlos incapaces de funcionar bien en la tarea.

LÍDER DEMAGÓGICO/FALSO

Es aquel que lidera activamente al grupo, pero con el propósito primordial de recibir su admiración y respaldo en el poder. Utiliza frecuentemente el “chantaje sentimental” como instrumento de relación con el resto y se preocupa más por las relaciones con el grupo que por la tarea y proyectos por desarrollar.

LÍDER APACIGUADOR Y FACILITADOR

Procura mantener el equilibrio y las buenas relaciones dentro del grupo por todos los medios. Normalmente deja que el grupo se dirija adónde quiera, sin definir prioridades, con tal que esto no cause problemas internos.

LÍDER ANIMADOR Y DEMOCRÁTICO

Funciona sobre principios democráticos, para que todos se sientan parte activa del proyecto. Para ello fomenta la comunicación y estimula la cooperación entre los integrantes del grupo. Sabe trabajar en equipo, distribuyendo responsabilidades. Confía en los demás y les anima a colaborar, aportando lo mejor de cada uno.

Las responsabilidades de los líderes de los grupos y organizaciones participativas

El tipo ideal de líder de un grupo participativo se asimila bien al estilo democrático. Estos líderes democráticos son responsables de administrar la construcción de organizaciones, en las que las personas integrantes pueden aprender y expandir sus capacidades (de reflexionar, de negociar, de actuar por sí mismos, etc.).

Tienen una gran importancia en el proceso de definición de las «Visiones y enfoques necesarios para desarrollar la M.A.R.» que se mencionan en el Módulo Nº 1, que lleva a su vez a la definición de los propósitos esenciales que mantienen al grupo unido y en proceso.

Por ello estos dirigentes son responsables de mantener en claro y defender las misiones que se ha impuesto el grupo.

Trabajo del líder como coordinador del grupo

Su rol más común hacia adentro del grupo es el ejercicio de la «coordinación», y hacia fuera es la representación del grupo respecto a sus intereses.

Para ello debe estar legitimado en su cargo por medio de algún sistema de elección libre que hayan desarrollado los miembros. Esto lo habilita a ejercer el poder de «representación» y de «autoridad grupal» por un tiempo definido.

¿Cuál es su «trabajo» hacia el interior del grupo?

- Es responsable de preparar y organizar el calendario de reuniones.
- Funciona como un facilitador, introduciendo y explicando los temas por discutir, dando aclaraciones para que todos comprendan y puedan participar.
- Promueve las discusiones, teniendo en cuenta las necesidades del grupo y del proyecto que se desarrolla.
- Ayuda a la obtención de conclusiones, apoya la organización de actividades.
- Es un mediador natural de los conflictos, ayudando a desenvolverlos y resolverlos por medio de la discusión común.
- Debe trabajar en el control y seguimiento de las actividades que encara el grupo, a veces a la par de sus compañeros para testimoniar qué hacer y cómo hacerlo.

e. Tratamiento de problemas y conflictos

e.1. Problemas cotidianos

El tratamiento de temas, y dentro de estos «los problemas» de llevarlos adelante, son la esencia de la vida grupal.

Como veremos en el Manual de Dirección, los problemas pueden ser de distintos tipos, pero siempre manifiestan una brecha entre una realidad actual y otra deseada, o un obstáculo para llegar a la meta proyectada.

Desde esta óptica, los problemas son el primer paso del proceso de «toma de decisión», en el cual se analiza una situación a la que se le busca las mejores soluciones posibles, y se decide ejecutar algunas.

El enfoque adecuado y la resolución exitosa de sus problemas, son fuentes de animación y estímulo en el proceso de desarrollo normal de cualquier grupo. Veamos ejemplos:

- «En general en varios grupos se está acostumbrado a tratar más o menos bien los problemas internos, aceptando que es normal que existan y que hay que tratar de resolverlos». Comités de Feria de Itapúa.
- «En la base, en los comités, el nivel de discusión no es muy bueno. Sin embargo, se está tratando más o menos bien los problemas internos de cada

feria, los que no se logran se trata de postergarlos para más adelante, para ver si con ayuda y el tiempo podemos resolverlos». Comités de Alto Paraná

Y al revés, es poco probable la sobrevivencia de un grupo que sienta que es poco hábil en enfrentar lo que considere «sus problemas».

Cuando la autoestima grupal es baja, el abandono y “desgrane” de sus miembros suelen ocurrir muy rápidamente.

- «Hay grupos que no logran o no quieren reaccionar a tiempo frente a sus problemas. Se hacen mayores, traen conflictos que primero se ignoran, pero luego se desatan situaciones difíciles de tratar, con consecuencias muy negativas (división, disolución, etc.)». Comités de Itapúa
- «A veces tenemos problemas y conflictos que se postergan, pero después los consideramos, pues hemos tenido complicaciones difíciles de tratar, con consecuencias graves en nuestra organización de Feria». Comités de Alto Paraná

e.2. Los conflictos internos

Así como los problemas cotidianos son inherentes a toda actividad humana, en todos los grupos que buscan lograr fines comunes se presentan los llamados conflictos, las dificultades serias de entendimiento, que funcionan como piedras en el camino de la organización.

CONFLICTOS

Se denomina conflicto a cualquier desacuerdo importante dentro de un grupo, o hacia fuera, en la relación externa del grupo.

La presencia de conflictos no debe asustar a nadie, son una prueba normal en la vida grupal. Por lo general, generan lo que se denomina CRISIS, situación que si se resuelve adecuadamente, devuelven la normalidad y el grupo sale fortalecido en su experiencia de relacionamiento humano.

¿Cómo se presentan y por qué?

Estos desacuerdos se dan por distintas razones; las más comunes son:

- No compartir las mismas ideas y maneras de proceder dentro del grupo u organización.
- Algunos miembros introducen y anteponen sus intereses personales con respecto a un interés u objetivo general del resto del grupo.
- Cuando hay que compartir recursos escasos y no se manejan los mismos criterios de distribución.
- Cuando se proponen actividades que algunos no comparten.

En todo caso, los miembros que defienden posiciones contrapuestas, tratan de que su causa prevalezca sobre la oposición.

A nivel de los grupos, los conflictos se originan en distintas partes y entre diferentes actores:

CONFLICTO DE UN MIEMBRO CON EL RESTO DEL GRUPO

Por no compartir objetivos, modos de conducta, o es posible que esa persona procure algún tipo de beneficio distinto de los del resto.

CONFLICTO ENTRE DOS MIEMBROS DEL GRUPO

Es típico de diferencias en el modo de hacer las cosas, o también por disputas de un espacio de poder. Las cuestiones personales previas suelen también incorporarse.

CONFLICTO DENTRO DEL GRUPO

Son los típicos subgrupos que se forman alrededor de líderes que se oponen, o porque en realidad los miembros provienen de dos lugares o comunidades distintas, y existen diferencias en la manera de enfocar las cosas.

CONFLICTOS ENTRE EL GRUPO Y OTROS GRUPOS

Se dan cuando se integran organizaciones mayores, en las que se compite por espacios de poder, el reparto de beneficios, o simplemente por tener criterios disímiles frente a un asunto.

CONFLICTOS ENTRE EL GRUPO E INSTITUCIONES

Son bastante comunes cuando hay un relacionamiento de apoyo o convenios para desarrollar proyectos. Generalmente se originan cuando una de las partes comienza –por cualquier razón– por no dar cumplimiento a algo acordado.

Cuando hay un conflicto en el seno del grupo, aparecen distintas posiciones y actitudes entre sus miembros:

- La actitud pasiva, de parálisis y resignación de algunos que se sienten más débiles, frente a otros supuestamente más fuertes («vamos a dejar, va a ser de balde pelear»).
- La actitud neutra de otros, sin compromiso y sin posición. («no es mi problema»).
- La actitud condicionante y amenazadora («si no se hace tal cosa, nos vamos del grupo»).
- La actitud activa y agresiva, de pelea frontal hasta ganar la posición («aquí se va a proceder así, cueste lo que cueste»).
- La actitud activa pero de discusión, abriendo el espacio a la comprensión de las cuestiones y problemas, y tratando de buscar buenas soluciones comunes ante la diferencia.

¿Cómo se resuelven estos aspectos?

Por medio de la negociación.

LA NEGOCIACIÓN

El mejor enfoque empieza por tener una actitud activa y participativa de todo el grupo frente a cualquiera de las situaciones de conflicto planteadas previamente. Por ello, siempre se empieza por buscar espacios o puntos de negociación conjuntos del problema. De este modo, NEGOCIAR significa:

Separar a las personas del problema

Es conveniente que la negociación no se cierre alrededor de posiciones iniciales muy duras, porque ponen en peligro las relaciones personales y llevan a la ruptura. Para ello hablar con respeto de la otra parte, pedirles que se involucren más y asegurarse de que no queden mal delante de terceros por ceder algo.

Concentrarse en entender los intereses de las partes

Tomar en cuenta los intereses y las demandas de cada parte, poniéndose en el lugar del otro, escuchar mucho. A partir de esto buscar resolver la diferencia, contemplando los intereses expuestos y con algún criterio de equidad.

Proponer distintos modos de acercarse a las partes

Proponer y disponerse a razonar juntos, no cediendo a los sentimientos y sí a la razón.

Promover una buena discusión; no tomar decisiones apuradas (tomarse recreos o más de una reunión para tratar conflictos). El grupo debe comprender la necesidad de tiempo para arreglar este tipo de problemas en los que se involucran las personas.

Soluciones de beneficio mutuo

Hay que avanzar sobre las posiciones con alternativas nuevas y mejores, en las que el grupo se entienda y que a su vez sean de beneficio mutuo a las partes.

No perder de vista en toda negociación, la participación de los intereses de todo el grupo, o de la comunidad donde se actúa.

Que el resultado de la negociación en lo posible deje satisfechas a las partes; sea duradero y útil a los objetivos del grupo.

Seguidamente se expone un conjunto de recomendaciones, que ayudan a los animadores y asesores técnicos de grupos, cuando precisen orientar y acompañar procesos de negociación:

1. Participar apoyando negociaciones, solo si el grupo o la mayoría lo pide explícitamente. Si no es así, permanecer neutral en las discusiones (a veces es conveniente retirarse para dar lugar a la discusión «más en confianza» de los miembros).
2. Preparar el momento y el lugar de la negociación para que las partes se sientan cómodas y sin presiones externas (autoridades, familiares, etc.). Definir quiénes deben estar presentes y quiénes pueden entorpecerlas.
3. Empezar por plantear la cuestión desde un «paraguas» más general que involucre a las partes como afectadas por causas externas, proponiendo tomar ambos una visión más amplia del asunto.

4. Ayudar a reflexionar sobre el contexto, la situación y el momento en que está sucediendo el conflicto, para que las partes aprecien factores externos que las están impulsando y condicionando.
5. Proponer a cada parte que explique qué desea, cuáles son sus fines y justificaciones de la posición asumida.
6. Pedir a cada parte que escuche al otro y discutan tranquilamente, evitando las emociones y las expresiones que ofendan al contrario.
7. Pedirle a cada parte que asuma la posición del contrario, a fin de que entienda el modo de enfocar el problema del otro.
8. Promover la reflexión pausada si las posiciones iniciales aparecen muy caldeadas. Suspender el tema para otro momento puede ser muy inteligente a veces.
9. Proponer en el grupo una «lluvia de ideas» buscando las alternativas de solución, que ayuden a enfocar y resolver la cuestión sin lesionar la estima de las personas en conflicto.
10. Introducir al grupo en la idea de preservar el bien común y la supervivencia del grupo.
11. Las soluciones deben mirar hacia el futuro y no a «arreglar cuentas del pasado». Nunca el desquite orgulloso ayudó a construir el futuro de ningún grupo, ni a resolver duraderamente los conflictos.
12. Pedir al grupo que analice lo que sucedería en el futuro si no se resuelve, o si se resuelve mal el conflicto, con disconformidad para una de las partes.
13. Si el acuerdo parece difícil, a veces ayuda contar con personas externas, respetadas por ambas partes, las que, funcionando como mediadores, puedan tratar de acercar las posiciones.

CAPÍTULO B

LA ORGANIZACIÓN PARTICIPATIVA EN LA M.A.R.

1. EL CAMINO A LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIA

a. Del grupo de base a la organización empresaria

Utilizando los métodos grupales vistos ya en la parte anterior del manual, el grupo de base empieza a “caminar” en dirección a una organización empresaria.

El esquema siguiente nos ofrece una idea secuencial de todo el proceso:

FORMACIÓN DEL GRUPO ALREDEDOR DE ALGÚN PROYECTO

(Por ejemplo, una idea de negocio o de autoservicio)

DISEÑO DE ALGUNA FORMA INICIAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA DIRIGENCIA Y REPRESENTACIÓN DEL GRUPO

(Elección de una comisión sencilla y con los cargos corrientes)

DESARROLLO DE LA MODALIDAD DE ACTUACIÓN MÁS APROPIADA AL GRUPO Y PROYECTO

(Formas de operar y las costumbres del grupo para entenderse)

REFLEXIÓN SOBRE LOS PRINCIPIOS DE ARMONÍA MÁS APROPIADOS Y DESARROLLO DE SUS PROPIAS REGULACIONES

(Los valores y modos de comportarnos para preparar la empresa)

ELABORACIÓN DE REGLAS ESCRITAS PARA LA FUTURA EMPRESA ASOCIATIVA

(Pueden incluir los reglamentos internos, estatutos sociales generales, los manuales de procedimientos del trabajo, etc.)

LA REFLEXIÓN Y SELECCIÓN DE LA MODALIDAD INSTITUCIONAL MÁS CONVENIENTE PARA HACER NEGOCIOS

(Unión transitoria, cooperativa, sociedad de hecho, SRL.)

LA FUNDACIÓN DE LA EMPRESA ASOCIATIVA Y EL FUNCIONAMIENTO ASAMBLEARIO

(Puesta en funcionamiento hacia adentro y presentación hacia fuera de la empresa)

FORMALIZACIÓN COMERCIAL LEGAL

(Registros legales de la forma y estatutos; registros laborales e impositivos, etc.)

En este esquema –que es ideal– se identifica cómo progresivamente el grupo emprendedor avanza en su fundación y formalización empresaria.

El seguimiento secuencial de los pasos anteriores asegura que, antes de tomar decisiones y responsabilidades de peso, los miembros del grupo se preparen adecuadamente a asumirlas (por medio de la reflexión y la capacitación).

De modo que, al trabajar en grupos nuevos, se sugiere seguir y adoptar el esquema anterior.

Es probable que reconozcamos (en nuestros grupos, o en otras experiencias) que se ha llevado adelante el proceso en distinto orden o “saltando” algunos pasos.

Desconocer o demorar alguna etapa suele ser el origen de problemas muy graves, que traerán luego alguna consecuencia en el seno de la empresa futura (desconfianza en la organización, pérdida de identidad del emprendimiento, funcionamiento pobre, divisiones del grupo, destrucción empresaria, etc.).

El camino de consolidación de la organización empresaria no es fácil. Cuando un grupo desea convertirse en empresa, debe aceptar el desafío de nuevos riesgos, entre los cuales cambiarse a sí mismo es uno de los más importantes.

Este es un proceso de autoaprendizaje y maduración, de duración relativa, en el cual el grupo se topará con obstáculos, tendrá crisis internas, se le aparecerán amenazas que deberá enfrentar su es que desea fortalecerse y no desaparecer.

A su vez, este aprendizaje supone tomar una cierta especialización o focalización en sus actividades, lo que suele demandar apoyos externos diferentes a los que necesitaba cuando funcionaba como un grupo general de base.

La figura siguiente nos da un panorama de esto:

EL CAMINO DE CONSOLIDACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIA



b. Principales barreras que encuentra un grupo para organizarse empresarialmente

De hecho, se debe aceptar partir de un grupo tipo comité, poco diferenciado y con relativa experiencia, y que está tratando de tomar un rumbo empresario (porque tiene ideas de negocio o porque desea cambiar su situación en la comunidad).

¿Cuáles son las principales barreras que encuentra para desarrollar adecuadamente su organización empresaria?

Veamos qué nos cuentan distintos grupos que están avanzando por este camino:

Problemas y actitudes internas dentro de los comités u organizaciones

Comités de feriantes de Itapúa

- «Hay una gran desconfianza y mucho individualismo que van en contra de la idea de la organización para el mercado. Todavía hay mucho fanatismo por ideas políticas, religiosas, etc., que hacen que en la comunidad resulte difícil empezar este tipo de iniciativa».

Comités de feriantes de Alto Paraná

- «En principio, el grado de división en la comunidad (por política y a veces de ideas religiosas) son barreras que están complicando todos los intentos de auto-gestión que iniciamos desde los grupos.

El problema de los liderazgos falsos y de la falta de nuevos líderes también nos frena. En muchos casos, primero el grupo tiene que resolver bien esto antes de crecer a formas mayores de organización».

Cooperativa Integral del Norte (Dpto. de Concepción)

- «El individualismo es una amenaza fuerte en la cooperativa. Hay que ver que en la zona no hay mucha experiencia de solidaridad y cooperativismo en la producción y/o comercialización, y con facilidad se cae en situaciones de desorganización que son aprovechadas desde afuera».

La falta de información y capacitación sobre el tema es un serio obstáculo

Comités de feriantes de Itapúa

- «Tenemos que aceptar que hay en la gente un muy bajo nivel de conocimiento, cultural y técnico, de cómo proceder a organizarse. Otro asunto es el desconocimiento de los servicios y programas que pueden existir para apoyar el crecimiento de estas organizaciones».

«En el tema del fortalecimiento de las organizaciones, es necesario un mayor apoyo, y la enseñanza de la gestión en estas empresas que pueden manejar los campesinos es muy importante».

Comités de feriantes de Alto Paraná

- «Hasta ahora no ha habido casi esfuerzos por enseñar y capacitar a los productores en formas diferentes de organización moderna. En el fondo el grave problema que tenemos es una pobre educación y la falta de oportunidades de capacitarse para la mayoría de la gente rural.

La falta de asistencia técnica para apoyar organizaciones también es notoria

Comités de feriantes de Itapúa

- «Falta, en general, más contacto y presencia de los extensionistas con los comités de base. Los técnicos opinan que, por su parte, tienen asignados demasiados productores que atender, en condiciones casi siempre de carencia de algún medio o con demandas de hacer reuniones de noche o los fines de semana.»

Comités de feriantes de Alto Paraná

- «A veces la descoordinación o las diferencias entre Instituciones del Estado, perjudican más que ayudan al buen desarrollo de las organizaciones de productores frente al mercado».

«Los agricultores les piden a los técnicos que suden la camiseta, se comprometan más con ellos y sus proyectos, no con los proyectos de las instituciones. Los técnicos nos dicen que las instituciones que los contratan hacen planes que los encuadran en situaciones difíciles de cumplir con esta solicitud».

La falta de recursos y de asistencia financiera complica el desarrollo de negocios

Comités de feriantes de Itapúa

- «Se manifiesta una generalizada falta de asistencia crediticia para impulsar otras actividades que no sea la producción de algodón. Al respecto se necesita financiar el desarrollo de la horticultura y la granja en forma intensiva para atender mejor los mercados de las ferias».

«Otro problema son los recursos escasos. En la zona hay gente con poca tierra o trabajando en tierra que no es propia. A veces la distancia es grande entre compañías, y mantener la organización obliga a gastar en viajes».

Comités de feriantes de Alto Paraná

- «Sentimos que no hay diferencia por parte de las instituciones de asistencia financiera en las condiciones de oferta de crédito rural hacia los pequeños productores que están haciendo esfuerzos de organizarse en empresas.

No conocemos que haya créditos especiales, accesibles para la pequeña agroindustria o para desarrollar las ferias y otros mercados».

La inexperiencia en los negocios asociativos también trae problemas

Cooperativa de Servicios de Maquinarias en Caaguazú

- «Dentro de las situaciones de riesgo que vivieron, una de las más importantes fue la corrupción interna en el manejo administrativo. El déficit de este grupo es que en su historia hubo dos gerencias externas que no funcionaron bien, y ahora se ha designado al líder de mayor peso como gerente. Esto trae concentración del poder en pocas manos, y los asociados identifican a la cooperativa con su líder-gerente».

Cooperativa Piñera del Dpto. de Concepción

- «Nuestra cooperativa es joven aún y tiene normalmente un conjunto de problemas en su organización. Por ejemplo, hay asociados que tienden a ofrecer productos desparejos o de poca calidad, y reclaman igual precio que los compañeros que trabajan bien. También el oportunismo de algunos que tienden a vender afuera la mejor producción, dejando la de segunda para nosotros.

Está el caso de un socio que se convirtió en acopiador de sus vecinos, y luego negoció la piña en nombre de la Cooperativa».

Es importante reconocer, que de la variada lista de obstáculos y barreras mencionada, no todas las organizaciones pueden resolver adecuadamente estos problemas con el tiempo

De hecho, la mayoría precisa ser acompañada de importantes cambios en el sistema de apoyo para sobrevivir y desarrollarse.

Algunos esfuerzos de organización fracasan cuando el grupo emprendedor inicia el negocio. Otros fracasan dentro de los primeros años de vida.

Otras organizaciones, sobreviven por largos períodos de tiempo, pero fracasan como resultado de una variedad de condiciones externas, del tipo de las amenazas que veremos enseguida.

d. Las amenazas más corrientes de las organizaciones de negocios

Aun partiendo de una buena motivación para cambiar viejos hábitos y aprender, el grupo humano estará expuesto en su camino de negocios a peligros externos, que lo pueden desviar, desvirtuar y eventualmente apartar de sus proyectos.

De hecho existe un conjunto de amenazas que implican “riesgo de destrucción” que las organizaciones deberán sortear en su desarrollo para ser sostenibles.

Algunos casos de emprendimientos en marcha nos pueden ilustrar este aspecto:

Comités de feriantes de Alto Paraná

- «En la zona, sufrimos mucho por el ingreso de productos desde el Brasil sin controles de certificación o de contrabando. La Aduana paraguaya parece que no participara de la necesidad que tenemos de defender nuestra producción nacional y los productos que hacemos aquí».

Cooperativa de Servicios de maquinaria de Caaguazú

- «Hubo cambios muy rápidos en los integrantes de nuestra institución, sumados a una heterogeneidad cultural notable: se integran en la cooperativa campesinos paraguayos minifundistas y colonos brasiguayos pequeños».

- «El grupo creció casi siempre por medio del aporte financiero externo, y su dependencia de estos medios es grande».

Cooperativa Piñera de Concepción

- «Nuestra principal amenaza es que falta un estudio de mercado más a fondo respecto a lo que puede suceder con el mercado interno y la competencia del Mercosur. Tampoco tenemos información sobre cambios en la economía, reglas arancelarias y paraarancelarias».

- Otra amenaza que la Cooperativa tiene pendiente es su excesiva dependencia respecto a movimientos que realicen organismos políticos vinculados al poder (Gobernación, Ministerios, etc.).

Grupo de Comités Mandioqueros de Caazapá

- «La principal amenaza que hemos enfrentado han sido las promesas de los políticos locales, las que, por suerte, se han bloqueado bastante bien.

- Para nosotros una cuestión de riesgo es que confiamos mucho en las votaciones rápidas, y a veces se hace poca consulta para tomar algunas decisiones de peso.

- Además, tenemos mucha dependencia de la ayuda externa, en especial de la cooperación internacional. Por eso para el futuro hay que fortalecer el sistema de capitalización».

Muchas de estas cuestiones se sistematizan en la lista de las ocho amenazas más corrientes de peligro para las organizaciones económicas de campesinos:

1. Pensar según esquemas preconcebidos

El pensamiento basado en esquemas rígidos, tipo «plan maestro», es un grave enemigo. Se manifiesta cuando los formuladores de políticas, programas donantes y expertos proponen soluciones uniformes, para una amplia variedad de problemas que se agrupan bajo un mismo nombre, según uno o más ejemplos exitosos.

2. Confianza excesiva en reglas simples de votación

La suposición de que las reglas de votación, por unanimidad o por mayoría, son las únicas formas posibles a la hora de tomar decisiones colectivas, puede ser peligrosa.

Reemplazar una votación por una serie de discusiones previas aclaratorias, y un poco de esfuerzo por llegar a un consenso dentro del grupo, es mejor a veces.

3. Cambios externos repentinos

Modificaciones bruscas en la tecnología, en la población del lugar, en la disponibilidad de factores, en la importancia de las transacciones monetarias o en la heterogeneidad de los participantes del grupo, todas traen problemas. Mientras más rápido cambien las cosas y mientras más cosas cambien simultáneamente, más exigente será el problema de adaptación a las nuevas circunstancias. Este tipo de amenazas resultan difíciles para todas las organizaciones.

4. Deficiencias en la transmisión de valores

El traspaso de una generación a otra de los principios operacionales sobre los cuales se basa el sistema de gestión de la empresa, es otra fuente de amenaza.

El cambio rápido de la población o la cultura puede conducir también a esta situación.

5. Dependencia exagerada de la ayuda externa

La disponibilidad de fondos que parecen ser «dinero fácil», provenientes de autoridades externas o donantes, funciona siempre como peligrosa para la sostenibilidad a largo plazo.

Este factor disminuye la capacidad que posee una institución local de mantenerse a sí misma, generando una «cultura dependiente» a través del tiempo.

6. Cooperación internacional inadecuada

A veces el criterio de evaluación empleado por las agencias internacionales, al no tomar en cuenta las instituciones y los conocimientos locales o autóctonos, se convierten en un obstáculo serio para el autodesarrollo de la organización.

7. Corrupción y otras formas de comportamiento oportunista

Los comportamientos oportunistas son alentados por la disponibilidad de fondos masivos para subvencionar inversiones y operaciones de los proyectos de microempresa. La corrupción entre los funcionarios y los contratistas privados constituye una forma conocida y bastante extendida de oportunismo en los proyectos.

8. Falta de acuerdos, convenios y apoyos institucionales locales

Las pequeñas organizaciones necesitan imperiosamente de instituciones de apoyo local o regionales para sobrevivir y enfrentar la suma de presiones de su medio externo.

La “soledad” del grupo o la endeblez de sus relaciones con el entorno son frecuentemente factores de vulnerabilidad ante cualquier influencia negativa.

e. Algunas conclusiones sobre la evolución de las organizaciones de negocios de campesinos en el Paraguay

Por diversas razones, algunas ya expuestas en las opiniones de los campesinos dadas en puntos anteriores, todavía no hay muchas organizaciones orientadas a los negocios, que estén bien consolidadas en el marco del proceso de organización campesina paraguaya.

Entre otras cosas, los campesinos solicitan un apoyo estatal específico a las pequeñas empresas y a sus organizaciones de sostén, por lo menos para los períodos de promoción y crecimiento, hasta consolidarse en el mercado.

La evolución de los pocos grupos, que bajo distintas formas (comités, asociaciones, cooperativas, etc.), se están vinculando a los negocios, es aún muy dispar.

De un análisis de unas 30 organizaciones dispersas en la parte oriental del Paraguay, se ha podido obtener ciertas tendencias que marcan el estado, y permiten extraer conclusiones sobre la gestión más apropiada, a encarar para favorecer el desarrollo autogestionario de los grupos.

1. Las organizaciones empresarias ya consolidadas, por lo general, son más bien pequeñas (10-30 miembros). Muchas atesoran la experiencia de pertenencia a antiguos grupos masivos, que ante diversas crisis se han dispersado y “rearmado”.
2. La mayoría de estas organizaciones han pasado por uno o varios ciclos de “expansión” y “desgrane” de sus integrantes. El fenómeno de expansión casi siempre se asocia a oportunidades de aprovechar recursos en forma más o menos fácil (oferta de proyectos subsidiados, apoyos crediticios para un plan determinado del Estado).
3. El fenómeno de desgrane o pérdida de socios, es un poco más complejo. Puede haber situaciones en las cuales, al no verse cumplidas promesas de proyectos de alguna organización externa, los asociados menos comprometidos, se van retirando, y solo queda un núcleo fiel a la idea inicial (por ejemplo: producción de granja compartida).
4. La existencia de un negocio que se muestra rentable o con posibilidades de producir ganancias a futuro, es un estimulante de valor para que los integrantes del grupo permanezcan juntos.
5. Otra situación puede darse si el negocio no avanza y no genera ingresos al nivel de expectativa; los más impacientes y menos emprendedores tenderán a abandonarlo más pronto (o permanecen a la espera, a ver qué pasa).
6. Los grupos mayores (por lo general incluidos en cooperativas) suelen crecer rápido alrededor de alguna oportunidad externa (un proyecto, la posibilidad de ser financiados). Sin embargo, la mayoría de sus integrantes mantienen los valores de la cultura individual por sobre los de la cultura asociativa, y son propensos a abandonar la empresa cuando los negocios no dan resultado.
7. Los modelos de más compromiso, en general han partido de un esfuerzo inicial de capitalización, el que, además de proveer un fondo inicial propio, ha puesto en obligación a sus participantes de cuidar “su aporte” en el contexto asociativo.
8. La mayoría de las organizaciones exitosas (y que actúan asociativamente bien en los negocios) han enfrentado y superado una o varias crisis fuertes, a veces con pérdida de muchos miembros.
9. En cambio, hay muchos grupos empresarios que viven al día, y tienden a desarrollar una cultura de funcionamiento a corto plazo, que los impulsa a consumir las ganancias más que a invertir en su futuro. Esta mentalidad poco estratégica se halla influida por la falta crónica de recursos y la incertidumbre del futuro económico.
10. Junto a esto, es común la fuerte dependencia externa de los grupos de reciente constitución, característica que poco a poco convierte al grupo humano en pedigüeño y dependiente de la ayuda externa, y que nunca se vuelca a explotar sus posibilidades de autoayuda y autofinanciación.

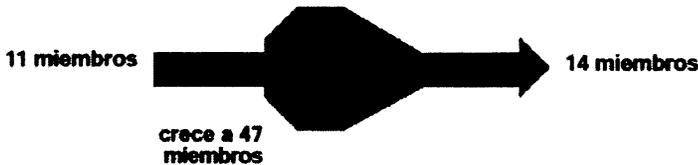
- 11. La aplicación adecuada de reglas de uso común o reglamentos, con socios que no se comportan acorde a acuerdos previos del grupo, puede generar conflictos y su expulsión. Las experiencias analizadas apuntan a confirmar un robustecimiento del grupo restante.
- 12. Los grupos que han sabido conformar buenos patrones de confianza interna, junto a una actitud de búsqueda y prudencia en lo externo, muestran grados de crecimiento económico en la comunidad.

A continuación se presenta un bosquejo ejemplar de los fenómenos mencionados anteriormente, marcando las figuras, las expansiones y contracciones que experimentan los grupos

El caso de un comité que se "achica" por especializarse algunos miembros en un negocio de feria :



Sobre un comité inicial se forma una asociación con otros comités, ante la promesa de un proyecto. ¡Luego no se concreta! Y ocurre el desgrane.



Una cooperativa que ha recibido varias ideas de proyectos, con resultados exiguos. Al final del proceso, los miembros están muy "apocados" y casi inactivos.



2. LA CONSOLIDACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARTICIPATIVA

a. Elementos indicadores de consolidación

Cuando el grupo logra afirmarse alrededor de un proyecto (sea este un negocio o cualquier otra iniciativa común de servicio) y experimenta en sus procedimientos el tratamiento de problemas, la toma de decisiones y la responsabilización por su trabajo, está preparándose para convertirse en un tipo de organización madura.

Los elementos que caracterizan a la organización madura son los siguientes:

- El grupo es firme, pues las personas (o familias) integrantes son bastante estables y la vida grupal se desenvuelve alrededor de objetivos claros y compartidos.
- Existe uno o varios proyectos de negocio de fuerte interés para este grupo, que le demanda niveles de compromiso y gestión a largo plazo.
- Para atender estos proyectos se han desarrollado formas y reglas de ordenamiento y dirección del grupo, que le confieren más estabilidad y eficacia (reglamentaciones, estatutos, etc.).
- Existe un núcleo dirigente bien constituido y funcional, el cual lidera y ejecuta la gestión de los proyectos del grupo empresario.

b. Los principios de armonía empresarial

Una manera de verificar el grado de fortaleza de la organización y la preparación del grupo humano para actuar en los negocios, consiste en chequear su situación respecto a un conjunto de **reglas de armonía empresarial**.

Estas reglas actúan en dos sentidos:

- Por un lado, funcionan como “antídotos” y reaseguros para saber si se podrá dar respuestas firmes a cualquiera de las amenazas descritas en los puntos anteriores.
- Por otro, funcionan como indicadores para evaluar el estado de solidez grupal respecto a consolidar la empresa asociativa, marcando el punto de “organización sostenible”, lista para desarrollar la empresa y abordar negocios con cierta idoneidad.

Estos principios son los siguientes:

1. La organización ha partido de intereses genuinos y parecidos para encarar determinados proyectos

Si los intereses individuales son muy distintos y no se ha visualizado en común lo que el grupo desea ser y hacer, y que intereses individuales pueden verse postergados, no se puede aspirar a trabajar como “organización de negocios” con éxito.

También si había miembros o parte del grupo con segundas intenciones, esto fue tratado para evitar problemas graves, que con mucha probabilidad podrían anular el emprendimiento futuro.

2. La misión que va a encarar la organización está definida y es bien conocida

Si la organización partió de intereses comunes, es esencial poner en claro las razones fundamentales que impulsan al grupo a determinado emprendimiento o proyecto. Esto debe incluir:

- lo que sus miembros desean conseguir (propósito y objetivos)
- lo que le van a ofrecer a la sociedad (misión y medios para conseguirla).

También deben estar seguros de que esta misión es conocida y compartida por todos.

3. En organizaciones de miembros con recursos y capacidades productivas dispares o con funciones diferentes, se ha reflexionado esto cuidadosamente

La existencia de diferentes capacidades de producción y administración puede separar a un grupo, dividiéndolo en el subgrupo más eficaz, conector y empujador por un lado, y por otro en el sector menos dotado y rezagado productivamente.

Otra situación complicada puede darse cuando pretenden actuar juntos en un negocio sectores claramente distintos, que intentan operar en cadena (proveedores de insumos, productores, comerciantes que intermediarán, etc.). Todos estos factores no deben impedir la conformación de la organización o de equipos de trabajo; lo importante es reflexionar desde el inicio y en forma conjunta sobre la situación concreta y el rol que cada quién asumirá en el diseño organizativo.

4. Los miembros del grupo han desarrollado un grado de conocimiento adecuado de sus familias y de sus fincas

Este principio es condición esencial para la conformación de un “espíritu de cuerpo” del grupo alrededor de su misión de negocio.

Es importante que todos conozcan bastante de todos, respecto a sus capacidades y habilidades productivas. De ese modo pueden entender las actitudes, los problemas familiares y el comportamiento de cada asociado frente al negocio.

Las herramientas idóneas para ello son el sistema de reuniones, las capacitaciones y días de campo, entre otros. Definir y practicar un buen sistema de reuniones y encuentros es básico para hacer funcionar el proyecto empresario o la empresa.

5. Las oportunidades y recursos productivos del grupo se han organizado por medio de una buena planificación asociativa que responde al negocio

Este esfuerzo es imprescindible para preparar y sostener la “oferta negociable”, y también para que cada unidad productiva básica pueda crecer, desarrollando eficientemente los productos que acuerde aportar al proceso asociativo.

Esta coordinación no significa imponer a cada miembro qué producir, sino reorientar su proceso productivo, planificando en conjunto para satisfacer mejor a los clientes.

6. Se procede con bastante transparencia, tanto hacia el interior como hacia el exterior de la organización

Tanto en acciones como en conversaciones, hacia dentro o afuera, conviene “cultivar” la verdad como compañera del emprendimiento.

Esta regla de oro ayudará a superar rápidamente las diferencias dentro del grupo y corregir las debilidades de la organización.

Por otro lado, al ser veraz hacia fuera (y especialmente con los clientes), se creará o reforzará una imagen de seriedad profesional y genuino interés por dar un servicio a la comunidad, a través del negocio encarado.

7. Se defiende siempre la solidaridad y equidad dentro del grupo.

La creación de la organización y el desarrollo del negocio asociativo impone que la colaboración y ayuda mutua se potencien. La solidaridad se puede ejercer en cada paso de la tarea (compartir y prestar recursos, facilitar lugares e instalaciones, aportar trabajo, cubrir puestos de servicio interno, etc.).

Proponer progresivamente que en la M.A.R. se practique la **equidad** es un buen camino, puesto que con el crecimiento de la empresa, las oportunidades y capacidades que logrará cada miembro serán similares. Esto, además de deseable por un sentido de justicia, le convendrá a todos para afrontar mejor las demandas futuras del negocio.

8. Las personas y los cargos de la organización son respetados

Es este otro aspecto clave, en el que el grupo emprendedor debe ser muy cuidadoso. La empresa asociativa es un «espacio de relacionamiento» sobre cuestiones socioeconómicas, y se impone una buena consideración entre todas las personas del grupo.

Esto debe concretarse en un trato cortés y el respeto máximo de las ideas ajenas al negocio que cada miembro sustenta (ideales políticos, credos y prácticas religiosas, costumbres de su cultura, etc.).

Una vez determinado el estilo de dirección del grupo y la responsabilidad en cada cargo, similar criterio de respeto hay que desarrollar para con las personas del grupo que los asuman, evitando perjudicarlos en su rol por cualquier medio (descalificarlos en su papel, generar una mala imagen dentro del grupo con habladurías, etc.).

9. Está definido y se practica un buen sistema de información, tanto hacia dentro como hacia fuera de la organización

La creación y el ajuste o adaptación de un sistema de información interno, que fluya ordenada y rápidamente en la empresa asociativa, es condicionante de una participación sana.

Si la empresa es eficaz, debe adecuar este sistema a su realidad y situación de negocio, utilizando los medios y canales apropiados (reunión, avisos, mensajes, etc.).

10. La modalidad de participación es conocida y practicada por la mayoría

Frecuentemente la falta de costumbre de trabajar en grupo afecta a la participación y a la eficacia para tomar decisiones en conjunto. **La cultura**

de participación puede aprenderse, y ayuda el disponer de algunas reglas simples para saber cómo se prepara y actúa en las reuniones y eventos del grupo de toda índole (encuentros normales, visitas, entrevistas, reuniones de comisión, etc.).

También es útil que el reglamento describa el funcionamiento de la participación grupal (obligaciones de asistencia a reuniones, cómo y a quién pedir, etc.).

11. Para la participación y actuación interna sus miembros utilizan los canales normales creados por la organización

También, y por falta de práctica de organización, muy frecuentemente los miembros de un grupo presentan sus inquietudes y propuestas a quien no deben, o fuera de oportunidad. Esto trae problemas de relacionamiento en el grupo, dando lugar a explicaciones y aclaraciones que quitan eficacia al trabajo de las comisiones directivas y a la empresa.

Para evitar esto es preciso reforzar la comunicación. Por ejemplo:

- Asegurar que todos conocen y entienden el reglamento.
- Todos saben el modo adecuado de informarse e informar.

12. Los problemas son tratados a tiempo y adecuadamente

En los grupos iniciales, al principio esto suena un poco difícil, pues aparecen muchos problemas y no se dispone de práctica ni de «costumbre» para tratarlos.

Un buen supuesto inicial es tener actitud positiva y un poco de coraje para enfrentar –con prudencia y de a uno– los problemas. El refrán por aprender es el siguiente: «Si hay buena voluntad, aparecerán las soluciones; si no, aparecerán siempre más problemas».

Además, los problemas deben clasificarse según su importancia y urgencia, para tratarlos adecuadamente y a tiempo en el marco de la organización.

Olvidar o soslayar esto es realmente peligroso, pues si las respuestas o soluciones se demoran y no se asume una posición clara (especialmente si son conflictos internos del grupo), repentinamente pueden convertirse en «problemas de difícil solución».

13. Existe una actitud abierta e innovativa, de aprendizaje permanente hacia lo nuevo y ante situaciones nuevas

Hay que nutrir a la organización de todo aquello que el negocio y su mejoramiento demanden, y esta disposición puede convertirse en la clave del éxito empresarial.

La actitud hacia la innovación debe recorrer todas las áreas y aspectos de la empresa (la vigilancia para entender el mercado, crear nuevos productos, buscar nuevas formas de producir o formas de organizarse más eficientes, etc.). Esto no es responsabilidad del coordinador o de dos o tres dirigentes; es una preocupación de todo el grupo emprendedor, en el lugar y puesto en que cada quien actúe.

14. Hay comprensión y tolerancia en el grupo sobre el proceso de organización

Nuestros emprendimientos y empresas funcionan como un organismo vivo: tienen procesos y tiempos de desarrollo. A veces va muy rápido, otras veces es muy lento o se detiene.

Por ello es importante que los grupos (y especialmente aquellos con poca experiencia en los negocios) acepten este camino: allanar diferencias y mejorar o superarse, con paciencia y tolerancia. La creación de un universo compartido de qué hacer y cómo hacerlo juntos, lleva tiempo.

La organización específica del grupo que soporta a la empresa no se compra, es una creación única, construida a la medida de los recursos y capacidades de sus miembros.

3. LAS REGLAS Y LA FORMALIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

a. Los reglamentos y su alcance

La reglamentación es una de las actividades organizativas más aplicadas en la práctica de los grupos, y también uno de los campos donde se cometen los errores más comunes, por apuro y aprobación de reglamentos importados de otras situaciones y contextos grupales.

Primero hay que afirmar que –siguiendo la lógica planteada en el proceso– la reglamentación interna de una organización para atender un proyecto empresarial, debe ser tratada y estudiada luego de considerar un nivel aceptable de alcance de los principios de armonía, a nivel del grupo emprendedor.

Para expresarlo en términos musicales: si la armonía general es pobre, la ejecución virtuosa de algunos instrumentos no va a alcanzar para que la orquesta produzca buenas canciones.

Segundo, los reglamentos son como las prendas de vestir que tienen funciones que cumplir (abrigarnos, dar buen aspecto, etc.), pero su uso no es permanente.

Cuando el cuerpo crece, la prenda queda chica y desactualizada (y los reglamentos también).

De modo que para preparar el reglamento interno, se puede buscar alguno parecido de referencia, estudiarlo y modificarlo participativamente hasta lograr un acuerdo general y tratar de usarlo y respetarlo con sentido común.

b. Pautas y procedimiento general para reglamentar nuestras empresas

En principio, cualquier organización puede y debe darse reglas propias de participación y de autogobierno.

Para el caso de las M.A.R., tomando la base de experiencias de muchos grupos y situaciones, se puede concluir que la elaboración de estas reglas tiene que considerar estos criterios:

- 1 No apurarse a plantear y preparar reglamentos definitivos en el inicio del emprendimiento, cuando el grupo aún está reconociendo y adaptando las formas de organización para abordar el negocio.
- 2 Desarrollar primeramente una etapa de participación y reflexión sobre este punto en el grupo (reuniones, eventos de capacitación, etc.), para que sus miembros se conozcan mejor, identifiquen las reglas convenientes y los acuerdos de actuación en el negocio que se darán.
- 3 El tratamiento de las reglas de armonía del punto previo, mediante una capacitación, es una buena oportunidad para chequear si el grupo está maduro para elaborar su reglamento.
- 4 Si alguno o varios temas esenciales del emprendimiento (visiones, misión, objetivos) o de la organización (diferencias culturales, religiosas, etc.) no está suficientemente resuelto, reflexionarlo en común y fijar pautas de acuerdos antes de reglamentar.
- 5 No copiar reglamentos, aun cuando fueren de organizaciones parecidas y negocios similares (por ejemplo, el de una feria campesina del pueblo vecino). El grupo dirigente y los técnicos de apoyo, pueden utilizarlos como base para preparar borradores abiertos, en donde luego los miembros del grupo introducirán, cambiarán y agregarán sus propios puntos de vista.
- 6 Es esencial la participación de todos en la discusión del borrador o corrección del reglamento. Si hay temas en los que no se arriba a acuerdos, se puede plantear dejarlos pendientes por un tiempo específico, hasta adquirir más experiencia del trabajo de la organización y del negocio. Si hay posiciones en desacuerdo y no se puede demorar una toma de decisión, se procede a la votación, aceptando el criterio de la mayoría para empezar.
- 7 Finalmente, los reglamentos son como las prendas de vestir, que deben acomodarse y ayudar al cuerpo que cubre. Si el cuerpo con el tiempo se modifica, o si las condiciones externas cambiaron, también es preciso cambiar la prenda. Esto significa que con alguna frecuencia hay que revisar el reglamento para adecuarlo a la vida empresarial del grupo.

c. Aspectos claves de un reglamento

Para el momento de preparación o adaptación del reglamento, hay un **conjunto de puntos esenciales** que, independientemente de otros aspectos específicos del emprendimiento, deben ser considerados en cualquier normativa grupal:

1. Definición de las condiciones de participación (quiénes podrán hacerlo, qué requisitos deben poseer, qué restricciones se ponen al acceso).
2. Procedimiento para ingresar y retirarse de la organización.
3. Responsabilidades de cada miembro asociado.
4. Derechos que adquieren quienes pertenecen a la organización.
5. Formas y modos de participación (cómo peticionar, a quién hacerlo para distintas cuestiones).

6. Reglas acerca del comportamiento de los asociados (respeto, trato personal, cuidado de la imagen pública de la organización, etc.).
7. Modalidad de constitución de la comisión o consejo dirigente (cargos, modos de elección, reemplazo, duración, renovación).
8. Funciones y responsabilidades de cada cargo de la dirección.
9. Modos de deliberación y toma de decisiones de la organización.
10. Consideración acerca de las actitudes y actuaciones que se consideran ilegales para el emprendimiento de la organización.
11. Sanciones previstas, modo y responsables de ejecutarlas.

d. Reglas de administración del negocio

En particular, cuando el grupo o la organización pretendan manejar un **negocio**, hay que incorporar al reglamento o diseñar aparte un conjunto de reglas específicas, que son las que aclaran el modo de participación de los asociados en la empresa.

Puede ocurrir que algunos miembros del grupo deseen contribuir al negocio de distinta manera, ya sea con el dinero que aporten, el tiempo que dediquen o con otros tipo de recursos (por ejemplo, quien aporta una máquina).

También es posible que otras personas deseen unirse o ingresar al grupo empresario después que se haya iniciado el negocio, o que algunos miembros iniciadores o impulsores del negocio –y por una determinada razón– deseen abandonar más adelante la empresa, retirando sus aportes actuales.

Como estas situaciones son muy delicadas para la vida de la organización, corresponde discutir las desde el principio, definiendo reglas claras para:

- Los aportes de capital y otros bienes entregados a la organización (tipo, montos, posibilidades de retiro, controles internos, etc.).
- Cómo se “capitalizan” los aportes de los miembros iniciadores o impulsores del negocio (dinero, tiempo, recursos).
- Cómo se repartirán las ganancias; y de acuerdo a qué criterios de contribuciones de los miembros del grupo empresario dueño del negocio (proporcionalmente a sus tiempos de participación como socios, tiempos trabajados, etc.).
- Regular los aportes de trabajo de los asociados al emprendimiento o a la organización (condiciones, criterios de selección, modalidades de remuneración, etc.).
- Cómo se registrará el tiempo que dediquen los miembros al negocio (ya sea como trabajadores o como dirigentes) y cómo se tomará en cuenta este factor al repartir las ganancias.
- Qué pasará con las contribuciones de los miembros que abandonen el grupo.
- Establecer cuál es la cuota o monto de ingreso a nuevos socios al negocio (aparte de las condiciones personales).

- Qué proporción de ganancias deberían recibir los nuevos miembros (igual o no a los asociados antiguos).
- Qué pasa si el negocio tiene pérdidas o déficit; cómo se afrontan éstas entre los participantes.

e. La fundación empresaria y los estatutos

Recién cuando la organización **ha crecido y se siente “madura”** –sin importar tanto el estado de sus negocios– corresponde que el grupo se plantee su formalización (si es que legalmente esto le es posible).

Para ello debe prever un tiempo de reflexión, para estudiar la forma institucional y legal más conveniente. Esto debe ser tratado con mucho cuidado, por el conjunto de obligaciones y responsabilidades que la empresa asociativa va a contraer con la sociedad y con el Estado (veremos estos asuntos en el Módulo N° 9 de Aspectos Legales).

Pero en algún momento es necesario “fundar” la empresa (aún en conformación legal provisoria), de modo de que es preciso:

FORMALIZAR EL CAMBIO

Y decirnos hacia adentro del grupo, por ejemplo: “ahora dejamos de ser un Comité de agricultores, somos una cooperativa para tal cosa”.

Esto es algo parecido a recibirse en una carrera profesional, lo que nos hace asumir nuevas responsabilidades. Las personas y los grupos humanos necesitamos “percibir” y formalizar estos cambios **para cambiarnos también**.

Sobre la base de disponer de un buen reglamento interno, ya adaptado a las necesidades del grupo y del negocio en que actúa, se podrá preparar y formalizar los **ESTATUTOS** apropiados.

El Estatuto es una especie de **reglamento general formal de una organización**, en el cual se ha sistematizado y completado al detalle, la mayoría de los aspectos clave vistos para la formulación del reglamento interno, y que además posee fuerza legal.

Si el estatuto ha sido bien elaborado, de allí en más reemplazará a cualquier reglamento genérico, de los que hubieren sido utilizados en la etapa de consolidación del grupo a organización.

ATENCION

En cambio, es importante aclarar que los estatutos no reemplazan (y más bien deben complementarse) al conjunto de reglas específicas de administración del negocio que el grupo se haya dado.

Veamos seguidamente un formato tipo de **ESTATUTOS** para organizaciones en general.

CAPÍTULO Y TÍTULOS	CONTENIDOS PRINCIPALES A DESARROLLAR
<p>Nº I Constitución, Denominación, Duración y Domicilio.</p>	<p>Indicar la constitución y la denominación del grupo, la que debe ser breve y expresiva, de modo que se lo individualice fácil y exclusivamente. Se evitará el uso de frases que indiquen vagamente la clase o tipo de grupo, tales como: Comisión vecinal "El Triunfo". Especificar que la duración es indefinida y mencionar el domicilio social concreto.</p>
<p>Nº II De sus Fines</p>	<p>Expresar la finalidad que tiene como organización y especificar el objeto del grupo. En general citar las actividades que cumplirá para el mejoramiento de la situación de sus asociados</p>
<p>Nº III De los Socios</p>	<p>Establecer condiciones de ingreso y retiro. Deberes y Derechos. Motivos que son causales y modalidad de la cesación de socios.</p>
<p>Nº IV El Régimen Económico</p>	<p>Sección 1 - Del Capital Social Determinar el Capital Social. Forma de integración y manera de realizar los aportes. Sección 2 - De los Reintegros de Aportes Modalidades y momentos de reintegro. Cesación en caso de fallecimiento. Procedimiento de liquidación de reintegros. Límite de reintegros anuales. Sección 3 - De los Resultados económicos Establecer el período y fecha de cierre del ejercicio. Deducciones de los ingresos obtenidos en cada ejercicio. Establecer las reservas legales, los fondos de fomento y las formas de amortización de los bienes de uso social. Mecanismo de distribución de excedentes.</p>
<p>Nº V El Registro de Actividades</p>	<p>Fijación de los documentos (Libros) que llevará la Organización para su control. Formas de su legalización y rubricación.</p>
<p>Nº VI Las Autoridades</p>	<p>Sección 1 - De las Autoridades: Autoridades que tienen a cargo la dirección institucional y administrativa, el contralor interno y los Negocios sociales. Sección 2 - De las Asambleas Convocatorias y realización de asambleas. Normas para asambleas ordinarias y extraordinarias. Forma de adopción de resoluciones, quórum y votaciones. Sección 3 - De la Directiva Composición y distribución de cargos. Duración de mandato. Reuniones ordinarias y extraordinarias. Sistemas de votación. Atribuciones y competencias de los cargos. Sección 4 - De los Comités auxiliares Forma de integración y atribuciones.</p>
<p>Nº VII El Régimen Disciplinario</p>	<p>Especificación y clasificación de las faltas. Sanciones para cada categoría de faltas. Autoridad que determina las sanciones. Modalidades de suspensión y expulsión. Derechos de aplicación.</p>
<p>Nº VIII Disolución y Liquidación</p>	<p>Normas para proceder a la disolución y liquidación. Destino de los bienes de la entidad.</p>
<p>Nº IX Reglas Generales y transitorias</p>	<p>Reglas para la reforma de los Estatutos. porcentaje de votos necesarios para proceder a la reforma. Otros aspectos a incluir, de carácter transitorio.</p>

Si el grupo u organización elige una forma societaria determinada, como la cooperativa o una SRL, deberá adaptar su reglamento al formato legal de esos ESTATUTOS (que en esencia son similares al formato anterior).

Si no es así, le convendrá obtener alguna forma de personería jurídica, que autorice el funcionamiento provisorio como una asociación.

f. La asamblea como medio formal de participación

Otro aspecto de la «fundación» de la empresa es la presentación de la empresa en la sociedad:

PRESENTACIÓN EN SOCIEDAD

En este momento expresamos al entorno comunitario (nuestro lugar, pueblo, distrito, etc.): «Iniciamos este emprendimiento, tenemos estos propósitos, vamos a realizar estas actividades, ya en nuestro negocio».

Aquí se lanza nuestra imagen pública, y es el comienzo de la responsabilidad para con la comunidad y con la sociedad.

Este lanzamiento usualmente se realiza por medio de una ASAMBLEA GENERAL DE CONSTITUCION.

LA ASAMBLEA

Este es el órgano supremo de decisión de toda organización, en la que tienen derechos definidos de participación y democracia todos los miembros del grupo fundador o incorporados.

Sus funciones principales (que se definen estatutariamente) son: el control de la marcha general de los asuntos de la organización, el apoyo a la gestión de sus autoridades dirigentes y la responsabilidad que asume ante las decisiones que se tomen en la empresa.

Hay dos tipos de momentos en los cuales la asamblea debiera funcionar y ejercer su autoridad:

LA ASAMBLEA ORDINARIA

Es un encuentro normal, dentro de un período predeterminado por la empresa (normalmente anual y con fechas previstas). En ella:

- Se presenta y trata la llamada «memoria anual», que es un informe de gestión que incluye los resultados de balances simples, balances contables y/o una gestión integral que incorpora asuntos sociales.
- Se determina cómo integrar y distribuir el excedente de ganancias
- Se eligen o renuevan autoridades con algún criterio (de comisión directiva, comités o juntas de control, etc.)
- Se trata y aprueba un plan de actividades futuro de la empresa (que puede incorporar asuntos del negocio, de reorganización interna, etc.)

Su convocatoria está a cargo de la comisión fundante o nombrada en el período previo.

LA ASAMBLEA EXTRAORDINARIA

Es una reunión de todo el grupo asociado, para tratar temas importantes de la evolución empresarial o de la situación organizacional, cuya discusión se considera de urgencia.

A modo de ejemplo:

- Propuestas de reformar los estatutos o reglamentos;
- Anomalfas en la conformación de la comisión o en su funcionamiento;
- Tratamiento de situaciones conflictivas que se han salido del cauce normal dentro del grupo emprendedor;
- Situaciones de compromiso empresarial especiales (firmar un convenio global con otras empresas, suspender o despedir a un número de socios, deshacer o liquidar la empresa, etc.).

Para su convocatoria, normalmente los estatutos establecen un número o proporción mínima obligatoria de asociados que la soliciten.

LA DIRECCIÓN de la empresa asociativa se encomienda a:

EL CONSEJO DIRECTIVO

Cualquiera sea el modelo empresarial asociativo elegido (una asociación de hecho, una cooperativa, una SRL, etc.), la asamblea reúne siempre un grupo de personas que la representen en la gestión empresarial.

Este cuerpo delegado, llamado usualmente «comisión» o «consejo», tiene la misión de DIRIGIR a la empresa en la práctica, y es responsable de las siguientes funciones:

- Elabora y aprueba los planes, sobre las líneas aprobadas por todos los socios en la asamblea general.
- Trata problemas corrientes, toma decisiones y conduce la empresa en condiciones normales.
- Elabora y corrige las normas y procedimientos más convenientes de las distintas áreas técnicas de la empresa (comercial, productiva, administrativa, etc.).
- Crea y supervisa los comités y juntas de control que estime necesario para una gestión empresarial seria y de calidad.
- Representa a la empresa en todas sus actuaciones exteriores y públicas (de negocios, de relacionamiento institucional, gremial, comunitario, etc.).

g. Problemas de participación en la organización formal

Ya sea en el marco de trabajo de la comisión directiva, en la convocatoria y desarrollo de las asambleas, o en el intercambio o suministro cotidiano de información, aparece en distintos momentos de la vida de la organización empresarial, la cuestión de la falta de participación.

Esto se puede observar y medir por medio de indicadores sencillos, que nos dan la

pauta de la cantidad y calidad participativa:

- Número de asistentes a una asamblea. Grado de asistencia a reuniones normales del grupo.
- Interés demostrado por los asociados en los temas por tratar o propuestas de incorporación de temas.
- Nivel de participación en las discusiones. Calidad de las intervenciones y propuestas de alternativas para solucionar problemas.
- Proporción de asociados más interesados en la empresa (el grupo visible).
- Nivel de participación en las comisiones de dirección de la empresa.
- Rotación en los cargos directivos, para evitar concentración de poder en pocas manos y a largo plazo.
- Cantidad y calidad de información corriente que el consejo directivo «emite» para sus asociados representados.
- Nivel de participación en reuniones y eventos de capacitación que se organicen.

La baja participación (o los períodos de escasa comunicación) en la empresa asociativa puede estar motivada por un sinnúmero de razones inmediatas, pero las causas profundas más comunes son:

DESINTERÉS POR EL NEGOCIO

A parte del grupo le ha dejado de motivar el emprendimiento, porque no lo considera rentable, o cree que se está procediendo en forma equivocada.

DESINTERÉS POR LA EMPRESA

Cuando los miembros consideran que la empresa no les sirve más y permanecen asociados a ella formalmente, para aprovechar alguna eventual oportunidad futura.

DESCUIDO O DESENTENDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

Es la pérdida de compromiso o deber, típica de los grupos sociales más bien grandes, cuando la empresa les demuestra que «funciona sola» y que «anda bien» en mano de un grupo activo de liderazgo.

CAPÍTULO C

LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA M.A.R.

1. SISTEMAS Y ESTRUCTURAS PARA EL FUNCIONAMIENTO EMPRESARIO

a. El equipo inicial indiferenciado

El grupo emprendedor necesita poder organizar mínimamente el trabajo interno de la empresa para desarrollar la gestión del negocio.

De este modo y desde el principio, la asignación de responsabilidades entre sus miembros quedará bien definida, lo cual resguarda el mantenimiento de buenas relaciones humanas en el equipo.

La palabra utilizada de «equipo» aquí no es casual ya que el concepto está tendiendo a aplicarse en la mayoría de las empresas modernas de todo el mundo.

La única forma de que una organización funcione es que todos los integrantes – desde los que trabajan en la planta, en el campo y hasta los que van al mercado– se hagan mutuamente responsables del éxito de los demás.

Hay que tener en claro que todos los miembros del equipo tienen al menos dos responsabilidades: una es dirigir su acción hacia los resultados del equipo y la otra es hacer que los demás comprendan cómo pueden y deben contribuir para el logro de ese resultado.

Para la mayoría de las empresas asociativas pequeñas y “jóvenes”, en su estadio inicial se tiende a subestimar la necesidad de definir las tareas y funciones.

Cuando se empieza, se tiende a que **todos realicen de todo**, y existe un mínimo desarrollo de **puestos de trabajo**.

Este es un diseño con ventajas y desventajas que conviene comparar.

Ventajas

- Todos se entrenan en todas las tareas, de modo que si alguno no puede trabajar los otros lo reemplazan.
- Como todos participan en el manejo del negocio, el control de tareas y resultados se realiza con conocimiento concreto.

Desventajas

- Hay aspectos que pueden fallar por falta de responsabilidad específica
- La falta de especialización ineludiblemente hará que el rendimiento de las personas y la productividad de la empresa no sean muy altos.

Se puede ver cómo el desarrollo de la empresa siempre lleva a la necesidad de especialización y división del trabajo, con el siguiente ejemplo:

Imaginemos una M.A.R. inicial y pequeña, un emprendimiento de tres o cuatro personas que producen frutas, y comienzan a fabricar dulces a partir de ellas.

En principio, alguien deberá dedicarse a la venta, mientras el resto seguirá atareado con la producción. Las cuentas pueden ser registradas por todos y compartidas en una breve reunión semanal.

El próximo paso es designar a alguien que se ocupe del manejo del dinero y de las anotaciones en forma simultánea.

Más tarde, si hubiera más incorporación de socios, y el negocio aumentara, habrá que diferenciar entre quienes gestionan y quienes ejecutan los trabajos.

Puede ser que algunos socios más comprometidos estén en los cargos de gerencia, a lo mejor uno de ellos es elegido para seguir de cerca todos los días el negocio, y atiende la gerencia.

Como hay más trabajo «en la empresa», el grupo deberá pensar si, con la ayuda de los socios, es suficiente o si se contrata a más personas para ayudar en la dulcería, mientras ellos se especializan en producir.

De modo que, antes o después, no quedará otro camino que utilizar criterios de organización funcional, para atender al crecimiento apropiado del negocio.

b. La estructura básica: El sistema de la COPA

Las estructuras especializadas deben ser diseñadas de tal manera que combinen el trabajo, los grupos y las personas con una relación jerárquica de autoridad.

A su vez, esto debe funcionar en forma permanente y con relaciones formales que puedan adaptarse a modificaciones y a las relaciones informales del grupo.

Pueden haber distintas formas de diseño funcional en la empresa, pero todas ellas se sustentan sobre estos principios o sobre una combinación de ellos.

Normalmente son cinco las partes de la estructura organizativa, y esto ubica en principio en cada una de ellas a las personas que participan, tanto en la organización funcional como en los aspectos participativos que vimos en el tema anterior.

Estas partes son:

EL NÚCLEO OPERATIVO

Está integrado por operarios y empleados que realizan el «trabajo básico de operaciones» (acopio, transformación, distribución, tareas de «apoyo directo», como mantener las maquinarias, las herramientas, los útiles, inventariar las materias primas, etc.).

Designación de los cargos que ocupan: operarios de campo, agente comprador, operarios de máquinas, armadores, vendedores, transportistas, operarios manuales, empleados, etc.

LÍNEA MEDIA

Incluye desde los encargados de área hasta los gerentes.

El gerente de línea media tiene una relación jerárquica intensa hacia arriba y hacia

abajo. A medida que se desciende en la línea, la actividad es cada vez más de supervisión técnica y más relacionada con el trabajo operativo.

Denominación de los cargos: vicepresidente de márketing, gerentes departamentales, encargados de planta, de ventas, supervisores, capataces, etc.

TECNOESTRUCTURA

Es el nivel integrado por especialistas que efectúan tareas de apoyo «fuera de la jerarquía de la autoridad de línea». Son encargados del asesoramiento para «mejorar las tareas y la coordinación del trabajo de los otros», con respecto a procesos de producción, comercialización, control, capacitación, estudios del trabajo, etc.

En general, para nuestras M.A.R. estos cargos suelen ser los de los técnicos de apoyo de la organización (contadores, asesores técnicos de producción, etc.).

STAFF DE APOYO

Incluye otro tipo de apoyo, también fuera de la corriente de trabajo operacional, pero muy necesario para que se pueda operar en las mejores condiciones. En general, se trata de servicios indirectos que se contratan.

Por ejemplo: relaciones públicas, consultores de ventas, consejeros legales, correos, etc.

LA CUMBRE ESTRATÉGICA

Sus integrantes tienen la «responsabilidad general» de la organización; son los administradores de mayor nivel con «intereses globales». Aquí se originan las estrategias. Es la zona de decisiones expuesta a mayor riesgo e incertidumbre.

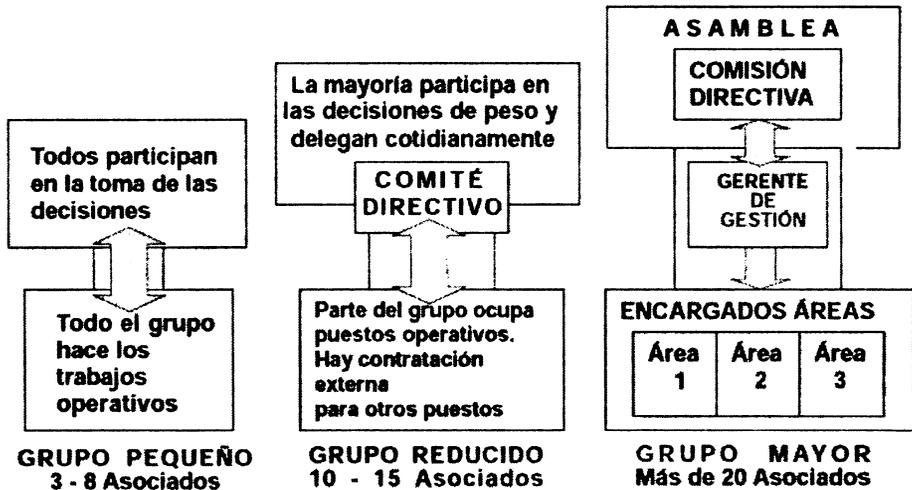
Cargos para nuestras M.A.R.: dirigentes, presidente, comité ejecutivo de productores, comisiones directivas.

Estas cinco partes se articulan en un diseño base, parecido al de una copa con un pie y un pedestal (ver esquemas siguientes), en la cual se ordena y articula de arriba hacia abajo, la organización participativa y la organización funcional que estamos tratando.

Es probable que en los grupos pequeños no se cubra inicialmente varias de las partes del diseño de la copa, pero en la medida que la empresa asociativa integre a más personas y se defina funcionalmente, aparecerá evidente –como se verá más adelante en los ejemplos– seguir la lógica propuesta.

En el esquema siguiente se ejemplifican tres diseños de estructuras, como marco referencial, para cuando la empresa sea “mayor” o tenga más miembros.

DISEÑO EMPRESARIAL DE LA COPA



2. DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN DE NUESTRAS M.A.R.

a. El procedimiento apropiado

Organizarse y poner algunas reglas básicas para hacer más simple, rápido y eficiente todo trabajo, no es un juego.

Sin embargo, podemos utilizar un juego, para entender la dosis de ingenio que hay que aplicar para descubrir estas reglas, y acomodarlas a nuestras necesidades. Por ello, en la parte de ejercicios de este Módulo, se presenta un juego apropiado denominado «La misión de cruzar un río peligroso», que ayuda a descubrir la mayoría de los aspectos del tema.

Disponiendo del conocimiento de los puntos anteriores y aprovechando la motivación que genera la aplicación de este juego, se puede abordar el proceso conveniente que organiza funcionalmente el interior de nuestras empresas:

El esquema siguiente marca los pasos a seguir:

PREPARAR UN ESQUEMA QUE MUESTRE LAS OPERACIONES QUE HARÁ LA EMPRESA

Para esto se recurre al Diagrama de Operaciones del Manual de Producción anterior, o bien, se prepara un dibujo o plano con flechas y datos que «expliquen» sencillamente paso a paso cómo es el proceso de nuestro proyecto de negocio.

IDENTIFICAR ALLÍ LAS PRINCIPALES TAREAS NECESARIAS PARA QUE FUNCIONE LA EMPRESA

Poner en cada parte o paso qué es lo que se hace o procesa allí (pedido, transporte, acopio, proceso, descarte, entrega, cobro, etc., etc.).

AGRUPAR LAS TAREAS EN PUESTOS DE TRABAJO, VER LAS RESPONSABILIDADES DEL PUESTO Y LAS PERSONAS QUE LOS OCUPARÁN

Una vez hecho esto, para cada puesto de trabajo hacer la lista detallada de responsabilidades que hay que considerar para que funcione bien y empalme con las otras partes o puestos.

DEFINIR LAS ÁREAS, SU DIMENSIÓN Y ARMAR EL ORGANIGRAMA

El organigrama es un esquema de cuadros, en donde señalaremos, en forma sencilla qué puestos hay dentro de cada área de trabajo, y cómo estas áreas se interrelacionan (un gerente, un presidente de comisión, un comité de directores, o directamente de todo los agricultores si el grupo es pequeño).

SEÑALAR EN EL ORGANIGRAMA LOS NIVELES DE JERARQUIZACIÓN Y COORDINACIÓN NECESARIOS

Aquí hay que indicar claramente para «arriba» a quién reporta (pregunta e informa) cada puesto, y para «abajo», a quién tiene a su cargo para dar instrucciones y controlar resultados.

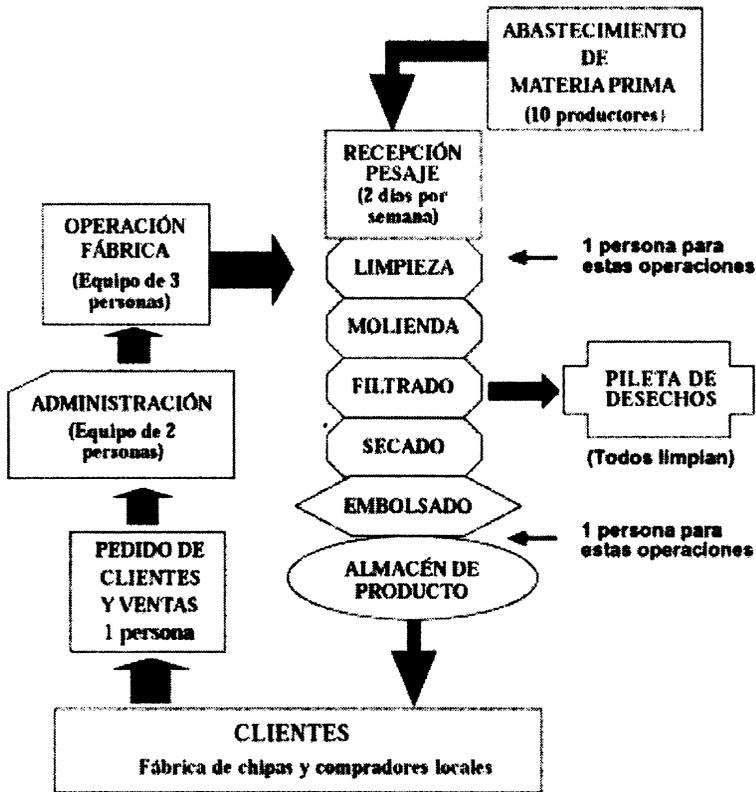
b. Diseño del «diagrama de operaciones» de la empresa

Como se mencionó, se puede consultar alguno de los diagramas de operaciones ejemplificados en el Módulo N° 4 “La gestión asociativa de los procesos de producción”.

En el diagrama, importa que esté lo suficientemente desarrollado cada paso, para poder entender cuáles son las operaciones del paso, y de qué manera cada operación demanda la presencia y la aplicación del trabajo de las personas.

Mostramos un ejemplo de una pequeña fábrica de almidón de mandioca:

1. FÁBRICA DE ALMIDÓN DE MANDIOCA «LA MILAGROSA», DE CAAZAPÁ



c. Identificación de las tareas a cumplir

Como se ve, dentro del diagrama del ejemplo, se procede a dividir el trabajo, con el propósito de definir mejor las tareas principales y para que sean estas desarrolladas de la manera más efectiva con miras a la consecución de objetivos.

Lo que estamos haciendo por este proceso es **dividir el trabajo** y aplicar una idea básica de especialización del esfuerzo.

La **especialización** consiste en asignar a un individuo una tarea simple o parcial a fin de que este adquiera destreza mediante la práctica repetitiva.

Es muy importante que en cada «paso» o parte del proceso de operaciones se identifiquen las tareas específicas.

d. Identificación de los «puestos de trabajo»

La más pequeña subdivisión de trabajo que se le asigna a un individuo se conoce generalmente como puesto de trabajo. El puesto de trabajo tiene como mínimo:

- Una o más tareas que desempeñar;
- Responsabilidades asociadas a este conjunto de tareas;
- Acceso a los recursos que se necesitan para hacer el trabajo.

El análisis de los **puestos de trabajo** consiste en examinar un puesto para determinar sus componentes y lo que exigirá a la persona que lo ocupe. Para establecer las tareas y responsabilidades de un puesto, el grupo, y el técnico de apoyo, se plantean estas preguntas:

- | |
|---|
| <p>¿Qué se hace en el puesto de trabajo?
¿Cuándo se hace y en cuánto tiempo?
¿Por qué se hace?
¿Dónde se hace?
¿Cómo se hace?
¿Qué necesita conocer la persona para hacerlo? (capacidades y habilidades)
¿Qué aptitudes y actitudes esenciales debe poseer la persona para desempeñar el trabajo de forma satisfactoria? (carácter, temperamento)
¿Quién le da o con quién comparte instrucciones concretas de tareas?
¿Con quién comparte y coordina sus tareas?
¿Cómo proceder ante problemas y emergencias en su puesto y en la empresa?
¿A quién consulta por cualquier duda o problema en su puesto?
¿Qué funciones de control de calidad o supervisión tiene?
¿Cómo se puede mejorar el rendimiento de las tareas en el puesto?</p> |
|---|

Las respuestas a las preguntas anteriores se anotan en una planilla, en la que se debe además consignar en forma apropiada a las necesidades de la empresa, las cuestiones más trascendentes del cuadro anterior.

Es necesario preparar por lo menos una planilla por cada puesto identificado, y sintetizar lo principal que se desea del puesto, además de las responsabilidades de quien lo asume.

Veamos esto con un ejemplo:

Caso de la Cooperativa Piñera del Dpto. de Concepción Análisis de un PUESTO del Área de Comercialización

Nombre del puesto:

Vendedor encargado del puesto principal de venta de la Cooperativa.

Área o Dpto. al que pertenece:

Área de Comercialización

Localización del puesto:

Bloque «L» del Mercado de Abasto en Asunción

Titulación y capacitación normal demandada:

Preferentemente bachiller contable, manejo de operaciones matemáticas y registros.

Buena capacidad de comunicación y trato. Manejo normal de los idiomas español y guaraní.

Experiencia requerida:

Conocimiento del mercado, experiencia en ventas en el rubro frutihortícola durante un mínimo de tres años.

Resumen de funciones del puesto:

Gestión integral de venta de la mercadería recibida de la planta de empaque.

Detalle de las principales tareas por desarrollar y del tiempo que insumen:

Recepción y control de cargas enviadas del empaque: 2 horas.

Realización de ventas y control despacho cliente: 8 horas.

Rendición de cuentas diarias: 1 hora.

Mantenimiento del orden y limpieza del local de venta: 1 hora.

Responsabilidades:

Por el movimiento total de mercadería en el galpón.

Tiene a su cargo dos personales auxiliares.

Por la higiene y orden del local.

Por mantener adecuadas relaciones públicas ante los clientes.

Otras características exigidas:

Sexo masculino (por el ambiente de trabajo)

Edad: preferentemente entre 30 y 40 años

Capacidad organizativa y honestidad probada con antecedentes.

La definición de los puestos es clave para estructurar la organización funcional; hay que lograr identificar y analizar bien lo que se hace en ellos, y cómo se relaciona cada uno con el resto de los puestos de una misma área o de otras áreas.

e. Agrupación de las tareas afines por áreas o funciones

Luego, el camino más lógico pasará a agrupar las tareas en las áreas que se prevén como más lógicas en el emprendimiento.

En este punto hay que usar el sentido común y fabricar –digámoslo con un ejemplo– la prenda a la medida del cliente, calculando además que el cliente no va a cambiar sensiblemente de peso o crecer antes de cierto tiempo.

Este proceso de agrupamiento se llama **departamentalización** y puede llevarse a cabo de varias formas:

Departamentalización por funciones

El procedimiento más común es agrupar tareas afines y ubicarlas todas dentro de una misma función. Esto recibe el nombre de **organización por funciones**.

Este es el sistema más apropiado para nuestras pequeñas empresas asociativas, en las que se procede a una agrupación por **grandes áreas de trabajo**, que se ocuparán de

asuntos diferentes pero que se relacionan y necesitan entre sí en la práctica cotidiana. Para una empresa asociativa pequeña o inicial, estas áreas usualmente son:

DE PRODUCCIÓN (en el campo, en la planta, fábrica, etc.)
DE COMERCIALIZACIÓN
DE ADMINISTRACIÓN y FINANCIAMIENTO
DE PARTICIPACIÓN y RELACIONES HUMANAS

Para más detalles de la asignación de tareas por cada área, se sugiere consultar el Módulo N°1, en su parte de Visión Técnica de la empresa asociativa.

Pero, además, podemos apreciar esto en el ejemplo clásico de la estructura de la Cooperativa del ejemplo anterior:

Cooperativa Piñera del Dpto. de Concepción	
ÁREAS PRINCIPALES	PUESTOS DE TRABAJO
<p>Área de Producción</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transporte y entrega de mercadería en bruto a la planta de empaque. - Recepción, clasificación y calificación. - Empaque y conteo. 	<p>Transportista Encargado de Área Recepcionista y clasificador: 3 personas Embaladores: 3 personas</p>
<p>Área de Comercialización</p> <ul style="list-style-type: none"> - Despacho de mercadería al mercado. - Gestión integral de ventas (promoción, concreción, seguimientos, controles, etc.) - Remisión de comprobantes a Área Administrativa. 	<p>Encargado de Área 2 secretarias auxiliares 1 vendedor especializado en "Bloque L" 2 peones auxiliares en el mercado</p>
<p>Área de Administración</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recibe de las áreas anteriores el conjunto de registros y comprobantes de control. - Organiza y ejecuta la Contabilidad - Informa al Comité de Administración (no hay un gerente nombrado) 	<p>Encargado del Área 2 secretarios auxiliares contables Participación de miembros del Comité de Administración.</p>

Las ventajas más importantes de la departamentalización por funciones consisten en que no abandona el concepto de especialización y en que facilita la supervisión y coordinación de tareas similares (por ejemplo, por un encargado o un delegado supervisor del grupo emprendedor).

Su mayor inconveniente consiste en que no presta una atención especializada a las diferentes líneas de productos o a los distintos clientes.

Departamentación por productos o servicios.

Además de la creación de departamentos según las funciones, otro sistema consiste en agrupar las tareas según los productos o servicios que dichas funciones producen o prestan.

Esto es lo que se llama **organización por productos o servicios**. Una fábrica de maquinarias pequeñas, pongamos por caso, puede tener un departamento de equipos de granja, un departamento de maquinaria agrícola y un departamento de maquinas para uso industrial.

Para las M.A.R., este podría ser el caso de una fábrica de dulces y encurtidos, o de calzados que trabaja con tela y cuero.

Departamentalización por clientes o localizaciones.

Se puede tener también una **organización por clientes o localizaciones**

Aquí los departamentos se crean de acuerdo con los distintos clientes servidos, o según las diferentes zonas geográficas en las que la organización opera o está ubicada. De este modo, una compañía consultora puede tener un departamento industrial, un departamento agrícola y un departamento de marketing. Una comercializadora de alimentos balanceados y granos para el ámbito nacional puede tener un departamento nororiental, central y chaqueño.

Por unidades estratégicas de negocios.

Se divide en unidades que se ocupan de un producto o servicio como si cada una fuera un negocio independiente con el objeto de que el cliente, en cada caso, sea atendido y sus exigencias reconocidas como si se tratara de una pequeña empresa. Cada unidad tiene sus propios objetivos, confecciona sus planes estratégicos, distribuye sus recursos en las áreas claves, con su propio gerente de negocio, quien tiene a su cargo promover el producto o servicio, desde la investigación hasta la rentabilidad.

Departamentalización por equipos

Se forman grupos que constituyen una unidad integrada con el conocimiento y la especialización necesarios para llevar adelante las tareas.

Una vez ejecutadas, el equipo se disuelve y sus miembros retoman sus ocupaciones o cargos de origen, hasta una nueva oportunidad.

Veamos todo esto en un buen ejemplo de una M.A.R. de campesinos:

Asociación de Comités de Comercialización de Mandioca de Caazapá

El caso es muy interesante por estar adecuado a un estadio de organización inicial que funciona en la práctica por "equipos de trabajo en común", integrados por un delegado socio del grupo, junto a un dirigente de la Comisión.

TAREAS PRINCIPALES	PUESTOS DE TRABAJO
<p>Equipo de Comercialización</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el plan de cosecha (fecha, socio, cantidad que preparar) - Coordinación de los cosecheros para el trabajo en minga - Control de Cosecha (limpieza, sanidad, acarreo) - Control de beneficiamiento (clasificación, embalaje, pesaje y entrega al comprador) - Cobro en efectivo - Rendición de cuentas a la Comisión en plenario semanal 	<p>Un delegado de la Comisión Directiva</p> <p>Un socio delegado, designado por el grupo para acompañar y controlar</p>
<p>Equipo de planificación</p>	<p>Ídem al equipo anterior</p>
<p>Equipo de producción</p>	<p>Ídem al equipo anterior</p>
<p>Equipo de crédito y recuperación</p>	<p>Ídem al equipo anterior</p>

f. Construcción del organigrama y niveles de jerarquización

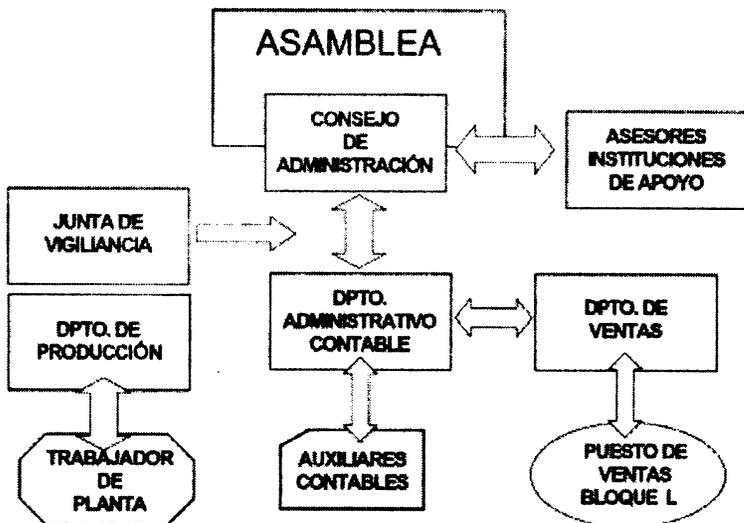
Todas las actividades, al ser coordinadas, van creando relaciones de verticalidad y horizontalidad de cargos y personas.

Esto puede ser representado por un esquema de cuadros relacionados entre sí, denominado ORGANIGRAMA.

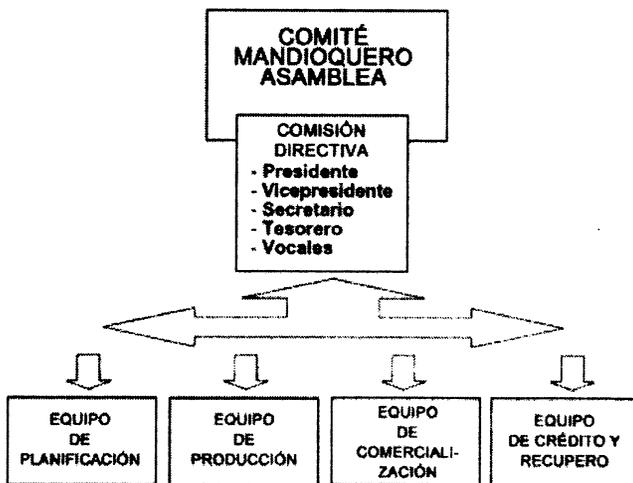
En él se identifican los puestos dentro de cada área; las áreas cómo se relacionan entre sí, y con alguna Dirección.

Veamos cómo funciona esto para nuestros ejemplos:

ORGANIGRAMA de la Cooperativa Pifera de Concepción



ORGANIGRAMA de la Asociación de Mandioqueros de Caazapá



Las relaciones de verticalidad (flechas hacia abajo) establecen los niveles jerárquicos y determinan prioridades que originan la cadena de mando y la línea de autoridad. Como resultado también se van delimitando las áreas de responsabilidad.

De este modo, cuando una empresa es lo suficientemente grande y organizada, la autoridad, para llevar a cabo una tarea, se distribuye desde la cúspide hasta la base de la organización, a través de una clara línea de mando.

Cuando se intenta definir la **autoridad** hay que considerar algunos aspectos de derecho:

1. El derecho a tomar acciones (tales como gastar fondos, operar la maquinaria, etc.) para llevar a cabo las tareas del propio puesto de trabajo.
2. El derecho de exigir a los subordinados que cumplan los deberes que tienen asignados.

Las personas que están en la cima de la organización (el consejo directivo o un director, si es el caso) son depositarias de la total autoridad.

g. Delegación del poder

El proceso de distribuir la autoridad junto con las responsabilidades se llama delegación. En este proceso se consideran dos principios: **unidad de mando y línea de mando**.

El principio de la **unidad de mando** nos dice que nadie debe tener más de un jefe. Cuando un subordinado reporta a dos superiores, surgen los naturales conflictos y confusiones. ¿Cuáles son las órdenes o las instrucciones que tienen prioridad? En el caso de que las órdenes sean contradictorias, ¿cuál de ellas es la correcta? Estos problemas se intentan eliminar con la unidad de mando.

La **línea de mando** (también llamada «línea escalar») es un “hilo” continuo de autoridad jerárquica que une a superiores y subordinados desde la cúspide de la organización hasta su base.

Cada departamento o área está dirigido por una persona que recibe órdenes de arriba y que, a su vez, tiene autoridad para dar órdenes a subordinados a cargo.

Esta línea de mando permite que la organización funcione con un cierto orden; ya que, por una parte evita que puestos subordinados “salten” o “escalen” por encima de sus jefes para presentar peticiones o quejas y, por otra, también previene que los jefes hagan caso omiso de niveles de autoridad intermedios y den directamente órdenes a los operarios.

El proceso de delegación debe siempre contar con estos tres elementos:

1. Tareas o deberes que deben realizarse.
2. Responsabilidades asociadas a estos deberes.
3. Autoridad para disponer de los recursos necesarios y administrarlos de tal forma que se puedan realizar las tareas y asumir las responsabilidades.

Queda todavía por enunciar un principio en torno a estos conceptos:

La responsabilidad y la autoridad pueden y deben delegarse pero la rendición de cuentas, nunca.

Es decir, el gerente o los encargados pueden muy bien delegar una determinada responsabilidad a sus subordinados, pero si algo sale mal, el responsable de lo ocurrido y de rendir cuentas a sus superiores es quien hizo la delegación, no los subordinados.

En el ámbito de cualquier M.A.R. que organice su estructura, estos temas de jerarquización deben estar perfectamente aclarados.

Hay que recordar que, muchas veces, los asociados (dueños de la empresa) son trabajadores (rentados o no) que ocupan puestos de trabajo bajo las órdenes de algún encargado o gerente. Entonces, cuando las cosas no se hacen bien o hay problemas personales, la tentación de romper la unidad de mando anterior es muy fuerte.

De modo que hay que tomar algunas precauciones, como las siguientes:

- Reforzar todos los mecanismos que aclaran las asignaciones de responsabilidad
- Que cada miembro ocupe un puesto acorde con sus gustos y capacidades.
- Promover fuertemente la participación de modo que los problemas que se vivencian como operario, aparezcan luego tratados desde la óptica dirigente
- El apoyo externo de capacitación es clave para mantener las reglas de juego y entrenar en los aspectos operativos que hagan falta.

CAPÍTULO D

EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO EMPRESARIO

1. LA ORGANIZACIÓN EN MARCHA.

A esta altura del proceso, está prácticamente «armada» la organización empresaria.

Ahora necesitamos ponerla a andar, o participar en situaciones de relacionamiento humano, para casos de empresas en funcionamiento.

¿Qué es lo que importa considerar del llamado «factor o recurso humano»? ¿Cómo intervenir adecuadamente?

a. Nuestras empresas asociativas funcionan con «energía humana»

El recurso humano da vida a las estructuras organizacionales que él mismo diseñó.

Este recurso está constituido por todas las personas que integran la empresa (miembros asociados, sus familias que aportan producción y trabajo, las personas que empleamos o trabajan transitoriamente, aquellos a quienes les demandamos servicios, etc.).

O sea, todos aquellos que aportan sus conocimientos, capacidades y habilidades en el desarrollo de las actividades empresarias que definirán el resultado del negocio.

Como se ve, la empresa es «una máquina» que funciona con «energía humana».

En el terreno de la producción y la elaboración, con personas preparadas y dispuestas se pueden aprovechar bien los recursos materiales, y complacer adecuadamente al cliente. En cambio, con personas no preparadas ni dispuestas, por más recursos materiales que se tengan, no se los aprovechará debidamente.

En el sentido figurado que estamos empleando, la «energía humana» es alimentada en varios puntos del sistema, actuando e incidiendo luego sobre los recursos, las máquinas, los materiales y las herramientas, dando lugar a un proceso transformador que permite que por el otro extremo del sistema aparezcan los resultados.

Estos resultados son los que espera el cliente. Son el producto o el servicio, que la empresa le ofrece, generado a partir de la «energía humana» entregada al sistema.

Cabe ahora una pregunta: ¿el solo hecho de que se entregue «energía humana» a una empresa esta asegurando que con ello funcionará y que además se lograrán resultados de CALIDAD? No. Rotundamente no.

¿Y de qué depende la calidad de la «energía humana»? ¿Cuáles son las razones que hacen que, a pesar de aportar la fuerza, se produzcan resultados no deseados?

Veamos en detalle esto:

- A veces, las personas hacen mal su tarea porque no saben hacerla; o sea que entregan su «energía», pero esta no es aprovechada.
- Otras veces, las personas saben hacer sus tareas, pero no pueden por alguna razón. En ocasiones esas razones son valederas y de fuerza mayor (no hay

recursos, no hay dirección, etc.) y en otras, no tanto. Lo cierto es que se desperdicia «energía humana» porque alguien, aunque quiera, no puede hacer lo que la empresa necesita, produciendo errores que, en el peor de los casos, los descubre un cliente.

- También sucede que las personas saben y pueden hacer su tarea; sin embargo, la hacen mal porque no quieren hacerla bien. Esto, finalmente, es un problema de actitud, a veces transitorio y accidental, pero muchas veces en las organizaciones se prolonga y, además, se generaliza.

En definitiva, cuando el cliente recibe algún producto o servicio que no satisface sus expectativas es porque en la empresa productora:

- Las personas no saben hacer su tarea porque no se les ha enseñado, o porque no tenían capacidades previas, lo cual habla de un error en la selección de personal.
- Si no pueden hacer su trabajo, es porque no tienen medios o herramientas, es decir que la organización empresaria no los pone a su disposición.
- Y, si no quieren, es porque algo ocurre en la organización que no incentiva su voluntad para hacer las cosas bien.

b. El valor del trabajo «en equipo»

La historia del deporte está llena de ejemplos de equipos que han fracasado en lugar de rendir satisfactoriamente, a pesar de haber realizado esfuerzos por reunir al mayor número de «grandes figuras».

La combinación no era la adecuada, las figuras eran incapaces de integrar sus esfuerzos, etc.

Por supuesto, el talento individual es indispensable para el éxito de cualquier organización, pero el trabajo en equipo es un proceso plural.

Cuando la gente se reúne para formar un grupo, cada miembro aporta un conjunto personal de conocimientos, destrezas, valores y motivaciones.

Lo consiguen escuchándose mutuamente, correlacionando la información y confirmando cuando varios del grupo están de acuerdo, señalando los puntos en los que están en desacuerdo y examinando los motivos por los que cada uno piensa de un modo distinto.

En algunos casos, estos esfuerzos se integran de un modo que provoca un estado trascendente, que excede la contribución de cualquier miembro y la suma de todos ellos. Cuando esto sucede, el equipo ha logrado lo que se llama **SINERGIA**.

Es cuando hay un todo que es superior a la suma de las partes. El resultado del equipo ha excedido la suma de las contribuciones individuales, y eso es el significado de la excelencia en el trabajo en equipo.

En ese punto, el trabajo en equipo ofrece a las empresas la posibilidad concreta de mejorar su eficacia mediante la movilización de todos los recursos humanos.

Y se puede obtener el máximo beneficio de la dedicación, participación, iniciativa, información válida, resolución eficaz de conflictos y determinación de las soluciones más convenientes para cualquier situación.

Respecto al enfoque del trabajo en equipo, existen diferentes posibilidades de aplicarlo prácticamente en la empresa asociativa:

- «Trabajo de uno solo»
- «Encuentro de uno con uno»
- «Relación de uno con algunos»
- «Reunión de todos juntos»
- «Todos con uno»

Se puede creer incorrectamente que el trabajo de equipo solo se da en situaciones donde todos los miembros están presentes en un mismo lugar. Se piensa en reuniones, en grupos de trabajo, etc., es decir, en situaciones de «uno junto con todos».

En consecuencia, parece que la acción de «uno solo» no es trabajo en equipo. Tal suposición carece de validez, porque tanto las acciones de «uno solo» como la de «uno con todos» son parte importante de un buen trabajo en equipo.

Por ejemplo, en ciertos equipos suele predominar la acción solitaria –cada persona trabaja sola– y los contactos de «uno con todos» tienen lugar de vez en cuando, nada más que para controlar si está bien lo que se está preparando.

Por otro lado, algunas tareas requieren la interacción de «uno con uno», en la que dos miembros del equipo trabajan juntos en un momento dado. Otras veces se necesita la interacción de «uno con algunos»: por ejemplo, varios miembros del equipo –no todos– trabajan juntos en un problema, hasta resolverlo.

El enfoque de «uno con todos» es el empleado cuando una tarea exige la colaboración de todos los miembros del equipo. Pero hay otra variante del trabajo en equipo: la de «todos con uno», que se da cuando los integrantes del grupo centran su atención en una persona, para ayudarlo a resolver una cuestión que la bloquea o a mejorar su eficacia en el trabajo.

Los equipos que funcionan bien emplean las cinco variantes.

La elección de una en concreto depende de la situación y del problema que haya que resolver.

También se llama a colaborar a personas externas a la organización, cuando pueden hacer un aporte importante para tomar decisiones o cuando para el eficaz cumplimiento de estas es esencial su comprensión y apoyo.

Ninguna de las cinco formas de trabajo en equipo es en sí más eficaz que otra. En cualquier caso, el jefe debe conservar el liderazgo, la autoridad y la responsabilidad por las decisiones tomadas en el equipo.

c. El modo de hacer las cosas: «La cultura de la empresa»

La «cultura» de un grupo, de un pueblo, de un país, es algo que viene desde su origen y que –de alguna manera– marca su comportamiento.

Con los grupos humanos pasa algo parecido a lo que sucede con las personas, que ante un mismo estímulo no muestran necesariamente la misma conducta o respuesta.

En este caso se dice que ello se debe a una actitud, o a una personalidad distinta, que tiene el individuo por herencia genética y por procesos educativos.

Los grupos, y como vimos al hablar del grupo base en el primer tema del Módulo, a medida que se consolidan, también tienen y desarrollan distintas «personalidades».

En este caso, diremos que cada grupo tiene una cultura distinta.

Empecemos por analizar qué elementos componen la cultura de un grupo, y qué «fuerza» tiene esta cultura en un grupo empresarial, para condicionar su comportamiento:

Los valores

Son la «estrella guía» que orienta el funcionamiento de un grupo: existe un total convencimiento entre sus miembros de que su contenido es el acertado sin ninguna discusión. Son la columna vertebral de un grupo; su cimiento. Son determinantes del tipo de héroes, mitos o ritos que dominan en la cultura. Pocas veces están escritos.

Los mitos y creencias

Son las historias a las cuales los grupos les dan fe y crédito, aunque a veces no se sepa si son ciertas o son fábulas. No es algo necesariamente comprobado o comprobable, lo cual no impide confiar o creer en su contenido. Son muy conocidos los mitos de los grupos que actúan socialmente (por ejemplo, en manifestaciones de tipo religioso), pero también se dan en las empresas.

Existe, por ejemplo, la creencia de cómo se debe actuar a cierta altura de un proceso productivo, aunque no existan razones lógicas o científicas para hacerlo.

Los ritos

Son costumbres o ceremonias que responden a los valores o creencias vigentes. En sí, son acciones concretas y formales, que con cierta rutina y obedeciendo a un programa, los grupos practican.

A veces perduran en el tiempo y nadie sabe muy bien la razón. Hay ritos «administrativos», «sociales», «laborales», etc..

Los hechos históricos

Son aquellos acontecimientos que alguna vez protagonizó el grupo en el pasado, y que por alguna razón se los consideró con éxito y válidos y, por lo tanto, constituyen un verdadero modelo de comportamiento digno de ser imitado y recordado. Generalmente, los hechos históricos tienen algún héroe incluido.

Por ejemplo, el recuerdo de las luchas para conseguir tierra de un grupo antiguo.

Cuando los «valores» o «creencias» están suficientemente difundidos y arraigados en el grupo, verdaderamente inducen su comportamiento en un sentido concreto.

Los «valores» que orientan a los grupos humanos empresarios, suelen ser de lo más diversos. Por ejemplo:

- La producción debe recibir una bendición para que nos vaya bien.
- Hay que hacer como nos enseñaron nuestros padres: bien y despacio.
- No olvidemos nuestra tradición artesanal.
- Lo primero es cuidar a la gente y evitar accidentes.
- Lo importante es la calidad del producto o servicio.
- La tecnología debe ser de avanzada, (las cosas viejas no sirven).
- Vamos a vencer a la competencia con bajos costos.
- Trabajemos pensando en el cliente primero.

Si los miembros del grupo creen que buena parte del proceso está fuera de su control, es probable que éste necesite ser bendecido, para que ellos entreguen su energía humana completa con mayor fe.

Si «evitar accidentes» es un valor que ha prendido en el grupo, su comportamiento estará en función de ello, y será difícil ver a un trabajador expuesto al riesgo. Todo lo contrario ocurrirá en un grupo en el que ese «valor» no ha tenido difusión; donde nadie nunca se preocupó por inculcarlo.

Si un valor aceptado dice que «un producto bien hecho se vende solo», y de ello hay total convencimiento en el grupo, su comportamiento estará orientado a hacer un buen producto más que a profesionalizar su comercialización.

Por eso se suele decir que las empresas son como «sistemas culturales», y que moldear y realzar los valores de la empresa quizás llegue a ser la parte más importante de la labor que puede realizar un gerente

Los especialistas han comprobado que las empresas de éxito ponen mucho énfasis en sus valores y que en general se destacan por lo siguiente:

- Tienen una filosofía clara y explícita en cuanto a la forma de dirigir el negocio (es decir que tienen en claro sus valores).
- Los valores son conocidos y compartidos por todo el personal que trabaja en la empresa, en todos los niveles sin excepción.

Los valores son, al final, la esencia de la empresa, lo que ella quiere lograr. Por eso es imprescindible que sean conocidos por todos los que la forman.

Parece que no es fácil transmitir con precisión la esencia de los valores a todos los miembros de la organización. Generalmente, el o los fundadores del grupo o de la organización los tienen claros, pero a veces en la transmisión de uno a otro, o de generación en generación su contenido se desvirtúa.

d. El rol de liderazgo del equipo para orientar los valores de la empresa asociativa.

Si en la dirigencia no están arraigados los valores de éxito para los negocios, ¿quién podrá inculcarlos al grupo?

Por esto es tan importante la definición clara de «valores» y su adopción entre el grupo dirigente. Esto está a cargo, obviamente, de los líderes, que son los responsables de elaborarlos y difundirlos.

Los líderes normalmente proporcionan cierta visión de las posibilidades futuras del emprendimiento y esto es una responsabilidad esencial del liderazgo estratégico.

Si los líderes no han dado una visión clara de los valores y la misión por la que trabajar, el equipo se limitará a sobrevivir yendo a la deriva día tras día.

Otra dimensión, igualmente importante del liderazgo, es asegurar el trabajo en equipo. Resulta mucho más eficaz promover la participación de los empleados en la creación de los objetivos que imponer dichos objetivos al equipo. Esta participación otorga a los miembros del equipo cierta sensación de propiedad. Parece una solución simple, pero exige que el líder y los demás miembros del equipo se sirvan de capacidades que acaso no posean: técnicas de participación.

e. El «medio ambiente» y el «clima» de la empresa asociativa

Las personas, cuando trabajan en equipo y se involucran en un proyecto específico, se van sintiendo envueltas en un medio, que progresivamente incide sobre su desenvolvimiento.

Es lo que de aquí en adelante denominamos el «medio ambiente» de la empresa. Es eso en lo cual todos los días penetran las personas cuando llegan de su casa al lugar de trabajo, y que todos los días dejan cuando van al hogar.

Para las empresas asociativas que se inician, este medio ambiente es “**joven y maleable**”; las costumbres (cultura) y las relaciones humanas (clima de trabajo) están recién por consolidarse.

Esto es importante reflexionarlo desde inicios de la organización, pues, a veces, se adaptan descuidadamente culturas y climas inconvenientes para el desarrollo del grupo y la apropiación del negocio.

Como se dijo, la **cultura del grupo** es aquello que viene del pasado y que está impregnado en cada uno de sus componentes. Va a funcionar como «la forma de ser»; la «personalidad» del grupo emprendedor.

El clima, en cambio, es un estado más transitorio, es el «aire» que se respira hoy y que mañana puede cambiar, es más bien el «estado anímico» del grupo.

Un buen «clima» o una alta moral han sido considerados como condicionantes para ganar una guerra y viceversa. En el deporte es observable cómo un equipo con «mal clima» o una baja moral entre sus componentes tiene más posibilidades de ser vencido que otro que tenga internamente un «estado» distinto.

El clima laboral está referido directamente a lo que con frecuencia se denomina «la moral del grupo» y se vincula de alguna forma con:

- La satisfacción de la persona con su tarea.
- La aceptación de la persona por el grupo.
- La coincidencia de objetivos de la persona y el grupo.

Por eso el clima del grupo es generado por los hombres y mujeres que lo conforman, siendo, a su vez, condicionante de su comportamiento. Funciona como un manto que cubre los movimientos de la gente dentro de la organización y que hoy tiene un color alentador y positivo y, mañana, otro que es de desánimo; de abandonar la lucha.

Si bien cultura y clima pueden separarse, en la práctica, en muchas aristas, tienden a mezclarse.

Por ejemplo, uno puede atribuir que algo en la empresa se hace de determinado modo debido al clima, a algo del momento, y otro puede decir que ese proceder está marcado por la cultura.

En conclusión, el «**medio ambiente**», que se compone de la suma de cultura y clima, hace que en la organización prevalezcan:

- La autocracia o la participación.
- El sentido de equipo o no.
- La delegación amplia o la delegación restringida.
- El control equilibrado o exagerado.
- El respeto por el cliente o no.

Además, así como el «medio ambiente» incide sobre el comportamiento de los hombres, también incide sobre el tipo de organización existente.

f. La orientación de la cultura empresaria a la calidad total

Los «valores» o «creencias» constituyen también un punto clave para comprender en qué medida el «medio ambiente» de la empresa favorece o no las necesidades de lograr resultados de calidad.

En los grupos laborales modernos, hay algunos «valores» o «creencias» que deben incorporarse a su cultura empresaria si es que hay intención de llevar los resultados del grupo hacia los conceptos de **CALIDAD TOTAL**, que se desarrollaron al final del Módulo N° 4, de gestión asociativa de los procesos de producción:

1. La calidad la hacen las personas

A veces se ve en las empresas, más dedicación a las máquinas o a las materias primas que a las personas. Sin embargo, parece obvio que, tanto los equipos como los materiales, dependen de las personas. Una máquina excelente con un trabajador mediocre, nunca tendrá el rendimiento esperado.

2. La calidad la define el cliente

Hay un concepto muy profundo en quienes trabajan en distintos niveles de las organizaciones, de que hay que hacer las cosas bien porque si no se disgustará el jefe, o vendrá una amonestación.

En la cultura que procura la calidad total en una organización, uno de los «valores «o «creencias» básicas propone que cada uno en su puesto, debe hacer lo mejor posible pensando fundamentalmente en complacer al cliente.

3. La calidad la preparan todos

Un viejo concepto señala que «la calidad» la hacían aquellos que por su responsabilidad estaban muy cerca del producto. O porque «lo tocaban con sus manos», o ejercían el control sobre la materia prima o sobre el producto terminado. Actualmente se dice que todos los que forman la empresa tienen que ver con la calidad de los resultados.

4. La calidad se consigue entre todos

Hay jefes que tienden a buscar la integración del grupo, a buscar el equipo. Esto es, el aglutinamiento de los distintos miembros de un grupo laboral, para producir ideas, tomar decisiones, o resolver problemas.

5. La calidad se hace innovando

Las empresas contemporáneas viven dentro de un mundo en continuo «cambio», lo cual viene impuesto por el contexto general, o en particular, por la propia competencia. Adaptarse a ese mundo cambiante es imprescindible para las empresas.

2. LAS COMUNICACIONES EN LA M.A.R.

a. El grupo y la importancia de las comunicaciones

Un grupo puede considerarse como tal, cuando hay un lazo de comunicación que interrelaciona a los individuos que lo componen.

Tan importantes son las comunicaciones que, al pensarse el diseño de cualquier organización humana, debería pensarse enseguida como habrá de funcionar esto.

De hecho, las organizaciones nunca llegan a funcionar bien si la comunicación en ellas es pobre o unidireccional. Veamos por qué:

a.1. La comunicación condiciona a la organización

Las comunicaciones son la esencia misma de la organización, pues el sistema solo funciona y concreta sus objetivos a través de transmisiones ascendentes, descendentes o laterales, que tienen lugar entre los miembros de la empresa.

a.2. La comunicación condiciona los costos

Si bien esto no es fácil traducir en cifras, las consecuencias de la comunicación mal dirigida y los costos que provoca un retraso de trabajo son importantes.

a.3. La comunicación condiciona el organigrama

La organización formal es la organización «dibujada». Pero la organización real es la que construyen los hombres cuando se comunican. Cuando las personas no respetan las líneas del organigrama construyen uno nuevo y esto altera todo el diseño ya que la organización que está funcionando no es la misma que fue «pensada» en su origen.

a.4. La comunicación condiciona la vida de la empresa

La empresa, como grupo humano, protagoniza también un proceso de comunicación con la sociedad en que está inserta. Este proceso es trascendente, pues aquí aparece el cliente quien, con su decisión de comprar o no, se transforma en condicionante de la continuidad de la empresa. Y está la comunidad, con la cual la empresa precisa interrelacionarse.

b. Fundamentos técnicos de la comunicación

Por los puntos anteriores percibimos que la comunicación es bastante más que la acción simple de hablar.

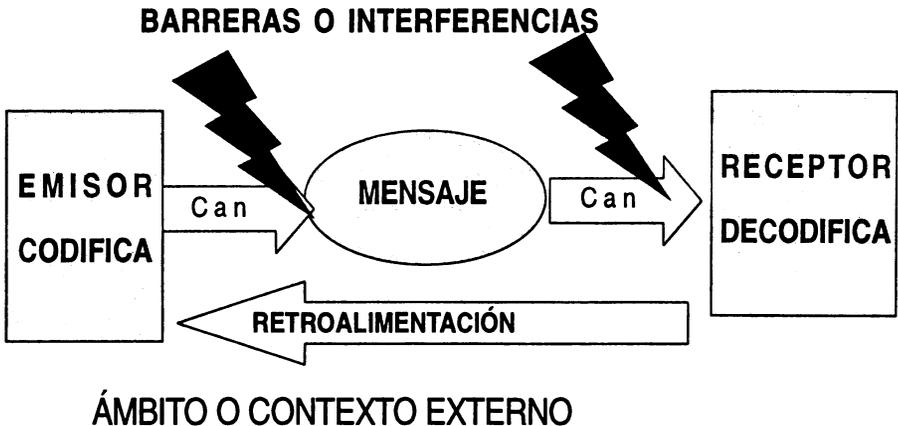
**LA COMUNICACIÓN ES COMO EL AIRE
DE UNA ORGANIZACIÓN. ADEMÁS ES LA HERRAMIENTA
IMPRESCINDIBLE PARA LA PARTICIPACIÓN**

Quando nos comunicamos (cualquiera fuere el medio), suceden simultáneamente varias cosas:

- Establecemos contacto con alguien.
- Trasmitemos un mensaje.
- Expresamos experiencias, ideas y sentimientos.
- Percibimos el estado de las cosas, las necesidades y problemas de los demás.
- Nos preparamos para analizar e intervenir en la realidad que nos rodea.

Técnicamente, la comunicación consiste en un intercambio de mensajes, en un sistema a través del cual se transmite y recibe información.

El gráfico siguiente muestra un diseño general de cómo funciona el proceso de comunicación:



Los elementos que intervienen son:

EL MENSAJE: Es la razón por la que se realiza la comunicación. Es el contenido de la comunicación.

EL CÓDIGO: Es la representación convencional del mensaje. Está constituido por los símbolos, señales, etc., que se eligieron para representar el mensaje.

EL CANAL: Es la vía por la que llega el mensaje.

EL RUIDO: Son las interferencias que no permiten que el mensaje llegue tal como se lo emitió.

LA DECODIFICACIÓN: Es la traducción de los símbolos que integran el mensaje.

EL RECEPTOR: Es el destinatario del mensaje; puede ser uno o muchos.

RETROALIMENTACIÓN: Es la transmisión de la reacción del receptor, ante el mensaje. La retroalimentación es decodificada por el emisor.

CONTEXTO: La comunicación se realiza siempre en un ámbito que puede favorecerla, enriquecerla y hasta neutralizarla. El contexto siempre influye, aunque con diferentes niveles de importancia.

Entre los códigos más usuales tenemos: palabras, gestos, signos, grafismos, símbolos escritos, movimientos perceptibles.

Las interferencias pueden darse de distintas maneras. Veamos algunas:

- **Ruidos típicos:** El mensaje no se emite correctamente, no está claro lo que se quiere comunicar, se escucha poco o está escrito en letras muy pequeñas.
- **Por actitudes personales:** Gestos que descalifican y desvalorizan lo que otra persona está diciendo.
- **Deformaciones:** Quien emite el mensaje no lo hace correctamente, y el que escucha no entiende, por ser el lenguaje poco claro o muy técnico (difícil).
- **Sobrecarga de información:** Al manejar permanentemente demasiadas informaciones, se produce desinterés y pérdida de distinción entre los mensajes importantes y los que no lo son.
- **Cortocircuito o «puenteo»:** Cuando se salta a alguien de la cadena de comunicación, que debiera conocer la información.
- **Negación de recibo/corte de respuesta:** No se acepta la comunicación porque proviene de determinada persona o fuente desacreditada, o cuando el mensaje es hiriente (un insulto) u ofende los valores del grupo.

c. Distintas modalidades de comunicación en las organizaciones

La comunicación dentro de la organización empresaria puede ser:

FORMAL: Cuando se origina en la estructura organizacional y se encauza por los canales formales de comunicación establecidos (por ejemplo, una nota de la Comisión Directiva a los asociados de la empresa).

INFORMAL: Cuando nace de las relaciones de las personas y de los grupos. Puede ser más rápida y directa, pero los ruidos suelen entorpecerla. (Los comentarios de algo que falla en el cultivo; se cambió el medio de transporte, etc.).

En ambos casos puede ser:

VERTICAL: Puede circular por niveles descendentes de jerarquía (órdenes, instrucciones, etc.) o por niveles ascendentes, como en el caso de informes, sugerencias, etc.

HORIZONTAL: Cuando fluye por canales de igual nivel jerárquico; por ejemplo, las circulares y avisos de reuniones.

El medio de transmisión puede ser:

ORAL: Generalmente es cara a cara. Sus ventajas residen en la rapidez de la respuesta y la conversación puede corregir cualquier ruido de inmediato. No obstante, es subjetiva y depende de que las personas tengan actitud de entenderse.

ESCRITA: Es la que generalmente se practica utilizando formularios y otros tipos de objetos emisores, en los que la comunicación queda testificada. Debe ser completa, clara, correcta, mantener un estilo natural, con pocas palabras, técnicas y precisas.

d. Ejemplos de funcionamiento del sistema de informaciones y de la comunicación administrativa

La aplicación en las M.A.R. de los principios de información y comunicación es similar a los de cualquier empresa, pero es generalmente más simple.

Para ilustrar cómo funcionan los sistemas de comunicación y cómo aplicar correcciones en los hechos, se presentan los ejemplos para tres empresas asociativas, aplicados a situaciones y problemas de información diferentes.

Caso 1: Fábrica de dulces artesanales del Dpto. Cordillera

El grupo está constituido por unas 12 familias con experiencia en la elaboración de frutas típicas (guayaba, banana, cítricos, piña, etc.), que producen en conjunto pulpa y luego distintas presentaciones de mermeladas artesanales. Ahora están tratando de vender en común en el mercado regional. Su estructura organizacional mínima se maneja con una comisión directiva y un sistema de encargados (de venta, de fábrica y de control administrativo) del mismo grupo.

Veamos cómo debe funcionar la comunicación para la administración y toma de decisiones en la empresa, cuando entra en operaciones:

1. Uno de los socios (vendedor individual con experiencia), descubrió que en uno de los pueblos vecinos hay dos supermercados interesados en comprar la línea de dulces por cantidad.
2. Vino a la empresa, habló del tema con la comisión y con el encargado de ventas.
3. El encargado de ventas aprovechó un viaje a este pueblo para hablar con el encargado de compras del supermercado. Hablaron sobre los productos, las condiciones de compra y entrega.
4. A su vuelta, lo comunicó a la comisión, que en su reunión semanal trató el asunto y, como las condiciones parecían interesantes, le dieron el visto bueno.
5. El encargado de fábrica recibió el pedido y constató que en el depósito del grupo había mercadería disponible para empezar a abastecer, pero que, si se quería mantener al cliente, era conveniente aumentar los planes de fabricación de los próximos tres meses.
6. Se informa sobre esta situación a todo el grupo, el cual decide comprometerse a fabricar el adicional, manteniendo los controles de producción correspondientes.
7. El encargado de fábrica informa a la comisión que, dado el nuevo plan, hace falta disponer de más azúcar y frascos, avisando las especificaciones de cantidad, calidad y condiciones de compra de estos requisitos.
8. Vista la necesidad de la compra, se decide efectuarla, pidiendo al encargado administrativo que solicite cotizaciones.
9. Este encargado efectúa y devuelve la nota de pedido/cotización a la comisión, la que autoriza la compra.
10. Cuando llegan los insumos, el encargado de fábrica los recibe y da el conforme al encargado de administración.
11. Mientras tanto el encargado de comercialización concreta la venta a plazos.
12. Retira mercadería del almacén con un remito y la entrega. Se conforma una factura que el encargado de ventas traspasa a administración. Este registra la venta y la fecha de cobranza.
13. A la fecha correspondiente el encargado de ventas cobra, entrega el dinero y un recibo al encargado administrativo, el cual registra la operación y deposita el dinero en la cuenta del banco.

Caso 2: Cooperativa Piñera del Dpto. Concepción

Un supermercado de Asunción, cliente importante y usual del galpón de ventas de la Cooperativa, informó al vendedor encargado sobre una partida de ocho cajas de piña, que supuestamente deberían ser de calidad y en estado prematuro, pero se recibieron pasadas y no correspondían a la categoría convenida (tamaños diferentes, frutas picadas).

El ejemplo muestra cómo la empresa debe manejarse hacia el exterior con sus comunicaciones.

1. El vendedor puestero procede inmediatamente a informar al gerente de compras del supermercado que de la forma más rápida y conveniente para el cliente le serán entregados diez cajones de la mercadería demandada.
2. El vendedor informa del caso a su superior encargado de área en la cooperativa junto a las rendiciones normales que realiza diariamente.
3. Este inicia una pequeña investigación de identificación de a qué partida y fechas de despacho corresponde la mercadería en mal estado.
4. Informa al Consejo de Administración y al área de producción de lo ocurrido y del resultado de su investigación.
5. El Consejo de Administración procede a juzgar el hecho, transfiriendo información y responsabilidades –si corresponde– a los encargados de las áreas de producción y de administración
6. En producción se identifica lo ocurrido en el momento de recepción y empaque de la fruta.
7. En administración, se registra e imputa a una cuenta la pérdida.
8. Si corresponde, se informa e insiste con los productores, sobre la calidad y grado de madurez demandada por el empaque al momento de cosecha y entrega.

Duración del proceso:

No más de una semana.

La reposición al supermercado debe ser inmediata y, si no es posible, se le propone entregar otro tipo de mercadería de su interés.

Caso 3: Asociación de Comités de Comercialización de Mandioca de Caazapá

El camionero que retira las cargas de las fincas –a nombre del depositero (comprador mayorista)– le reclama al técnico asesor del Comité, que en su última carga de la semana anterior no completaron lo pactado en cantidad en una finca, y que en consecuencia su patrón no le pagó el valor completo del flete por su trabajo.

Observemos el funcionamiento del sistema de información comprometido dentro de la empresa:

1. El técnico, que es alguien vinculado a la empresa, pero no miembro dueño, responde al camionero que debería tramitar su queja por el canal normal: La Comisión Directiva del Comité.
2. El camionero hace esto, y en una reunión plenaria informa de su versión de los hechos.
3. Se produce una discusión de aclaración de hechos entre el camionero y el delegado de comercialización que, supuestamente, debería haber participado y controlado el hecho en la finca.
4. Con esto aclarado, se procede a informar y aclarar el hecho con el socio productor involucrado. Si corresponde sanción o las razones de las partes son diferentes, se procede a traer la cuestión –un conflicto– al seno de la C.D.
5. En la C.D., se procede a elaborar normas aclaratorias y complementarias, por medio de algún documento escrito que funcionará como procedimiento futuro y guía de los grados de responsabilidades de las partes (camionero-patrón-socio que entrega) en el momento de venta.
6. Se acuerda y aclara con el comprador depositero estas modificaciones.
7. Se refuerzan con el resto de los asociados (con un documento si hace falta) las principales cuestiones que aseguran el ajuste y la eficiencia del proceso comercial (fechas, turnos, cantidades, momento de entrega, calidades, forma y controles precisos).

Duración del proceso

Depende del grado de complejidad del desajuste o eventual conflicto.

De cualquier forma, las normas y reformas deben quedar en firme lo más pronto posible con el comprador, asociados y camionero.

Los tres casos considerados ilustran suficientemente cómo al operar cotidianamente cualquier empresa, se observan:

CANALES DE TODO TIPO

- Entre miembros de las comisiones hay una relación informal cuando toman decisiones.
- De las comisiones a los encargados hay «órdenes informales»(verticales).
- De los encargados hay «solicitudes» a las comisiones a los asociados.
- Entre los encargados hay avisos (informales), documentos (formales).

DIFERENTES CÓDIGOS

Se ve que fluyen convenciones, papeles, información observada de acciones de fábrica.

EXISTENCIA DE BARRERAS O INTERFERENCIAS

Cualquier confusión en alguno de los casos es fuente de obstáculos. Imaginemos que el encargado de ventas de la fábrica de dulces se equivocó al tomar el pedido en el supermercado, el camionero de la mandioca confunde a quien reclamar, etc.

RETROALIMENTACIÓN

Cualquier control que redoble el mensaje de un pedido, un caso de control de calidad del proceso, por ejemplo; ayuda a reafirmar y verificar el funcionamiento del mensaje.

Todo este flujo de información, genera acciones y resultados sobre los cuales se origina nueva información; es el día a día de la empresa en cualquier tipo de funcionamiento o rubro. Como podemos constatar, la diversidad de hechos y mensajes, la posibilidad de ruidos, la influencia del contexto externo, hacen este proceso en sí lo suficientemente complejo.

THE UNIVERSITY OF CHICAGO

THE UNIVERSITY OF CHICAGO LIBRARY
540 EAST 57TH STREET
CHICAGO, ILLINOIS 60637

DATE: _____

BY: _____

FOR: _____

RE: _____

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 uno o dos ejercicios de práctica.

Los mismos 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 ejercicios se desee aplicar integrados 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 BASES PARA EL DESARROLLO DEL GRUPO EMPRENDEDOR

EJERCICIO N° 1 DEL MÓDULO

TÍTULO Y OBJETIVO

Evaluar globalmente el estado de organización de grupos de productores que se han dedicado a emprendimientos de negocio.

TIPO DE ACTIVIDAD

Taller de sistematización conjunta de las experiencias profesionales sobre empresas grupales que presenta un conjunto de técnicos asesores o extensionistas.

PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Cada asistente al taller toma un caso de seguimiento para sistematizar la siguiente información:

- Nombre y breve presentación del grupo y de su negocio o emprendimiento empresario;
- Breve evolución histórica con datos de origen, instituciones de apoyo, proyectos que ha trabajado el grupo, hasta la fecha;
- Destacar las situaciones de ampliación y retracción en el número de miembros, y las principales razones que las causaron;
- Mencionar el grado de participación actual de los miembros del grupo en la empresa;
- Describir la modalidad de actuación del grupo dirigente y sus habilidades para manejar la gestión de la empresa.

TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Se sugiere que la selección de cada caso por presentar se haga por el criterio de:

- Conocimiento directo del participante acerca del objetivo del taller;
- Emprendimientos o empresas grupales estables y de carácter genuino.

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

- El coordinador presenta al grupo las consignas y aclara cualquier duda;
- Se establece un trabajo individual de sistematización, al final del cual cada asistente anota en una hoja un resumen de exposición;
- El coordinador prepara una planilla general de buen tamaño en papelógrafo destinada a contener los datos principales;
- Se procede a la puesta en común, presentando uno a uno los casos;
- Se aclaran dudas y se comenta la tendencia evolutiva de las empresas presentadas (expansión, consolidación, descrédito, etc.) y los factores de mayor peso en este proceso.

Organización del tiempo

- Presentación del taller: 10 minutos
- Trabajo individual: 20 minutos
- Puesta en común: 5-10 minutos por caso. Total: 90 a 120 minutos

EJERCICIO N° 2 DEL MÓDULO

TÍTULO Y OBJETIVO

Diagnóstico del estado de funcionamiento de los grupos de base.

El ejercicio está dirigido a detectar principales déficits de madurez y sesgos de funcionamiento que afecten el proceso de autogestión grupal.

TIPO DE ACTIVIDAD

Taller por equipos pequeños

PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Cada equipo toma una de las siguientes consignas:

1. Evaluar el sistema de reuniones de los grupos de base que desean orientarse a emprendimientos. Detectar déficits en las reuniones y en el funcionamiento de la participación concreta de los agricultores.
2. Considerar cómo está funcionando la coordinación y el liderazgo en los grupos de base. Calificar los estilos de liderazgos, sus virtudes y defectos para la evolución de los grupos hacia la autogestión.
3. Analizar cómo se consideran los problemas y estimar la eficiencia para tomar decisiones en los grupos. Detectar sus principales conflictos y el manejo que han realizado para resolverlos.

TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Los participantes elegirán casos según su criterio para aportar sus conocimientos en los equipos donde actúen.

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

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

Equipos, integrantes y criterios de constitución

Tres equipos con 5-7 personas cada uno.

De acuerdo a la conformación del grupo del taller, si los participantes son de una zona homogénea, se utiliza un sistema de azar o numérico. En cambio, si son de regiones distintas y con poco conocimiento mutuo, se debe tratar de que cada equipo quede constituido de la forma más heterogénea posible.

Organización del tiempo

- Presentación, formación de equipos y asignación de consignas: 10 minutos
- Trabajo de taller: 40 minutos
- Plenario de puesta en común: 15 a 20 minutos por equipo (incluye discusión)

TALLER SOBRE EL CAPÍTULO B LA ORGANIZACIÓN PARTICIPATIVA EN LA M.A.R.

EJERCICIO Nº 3 DEL MÓDULO

TÍTULO Y OBJETIVO

Diagnóstico de riesgos de los grupos y de los apoyos que necesitan para consolidarse en organizaciones empresariales.

TIPO DE ACTIVIDAD

Taller por equipos pequeños

PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Sobre la base de lecturas del capítulo B del Módulo, se trabajarán las siguientes consignas:

1. Identificar las ideas, modos de pensar y creencias de los campesinos que autolimitan o bloquean su disposición a organizarse en empresas de negocios.
2. Principales barreras que encuentra un grupo de base en su entorno inmediato o en la comunidad para encarar la organización de la empresa asociativa.
3. Cuáles son los principales apoyos que precisan –de parte del Estado y de otras instituciones ONG– para el desarrollo integral de las M.A.R.. Identificar cómo deberían canalizarse estos apoyos concretamente.

TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Los participantes elegirán casos según su criterio para aportar sus conocimientos en los equipos donde actúen.

Solamente se sugiere que consideren casos de grupos de base con alguna historia previa y orientados a organizarse para emprendimientos de negocio.

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

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

Equipos, integrantes y criterios de constitución

Tres equipos con 5-7 personas cada uno

Similar criterio al ejercicio anterior para conformar los equipos.

Organización del tiempo

- Presentación, formación de equipos y asignación de consignas: 5 minutos
- Trabajo de taller: 45 minutos (15 de lectura, 30 de elaboración)
- Plenario de puesta en común: 15 a 20 minutos por equipo (incluye discusión)

EJERCICIO N° 4 DEL MÓDULO

TÍTULO Y OBJETIVO

Juego «EL ROMPECABEZAS»

Se halla dirigido a estimular la reflexión grupal en la temática de organización hacia un objetivo específico.

TIPO DE ACTIVIDAD

Juego pedagógico

PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Armar tres figuras rompecabezas, a partir de piezas sueltas y repartidas al azar
OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Al inicio del tratamiento en el taller de la parte de organización participativa. También en cualquier momento del taller que demande movilización y estímulo de la participación.

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

El juego consiste en formar tres grupos iniciales a quienes se les pide reunirse en tres lugares diferentes de un salón común y nombrar un coordinador grupal.

Se convoca a una reunión de coordinadores, en la cual se explica las reglas de control de cada grupo. A cada coordinador se le entrega un sobre con un número de piezas de papel, que representan los pedazos de tres distintos dibujos, para repartir en su grupo, a razón de una pieza por miembro.

Las piezas están mezcladas, de forma que en un mismo grupo aparecerán partes de distintos dibujos, y les será imposible armar un dibujo coherente dentro del grupo, sin recibir o ceder piezas a otros grupos.

Las restricciones imponen tratar de cumplir la misión de armar los tres dibujos sin hablar, comunicarse por señas ni prestarse piezas. Se permite circular y llevar piezas a otro grupo.

Se desarrolla el juego según las consignas y restricciones. El rompecabezas resultante de cada equipo se arma y pega en una pared común

Durante el juego aparecerán actitudes de desconcierto y comportamiento disímiles; luego algunos miembros comenzarán a entender el problema y el modo de resolverlo.

A continuación viene la puesta en común, con un relevamiento de sentimientos y reacciones de los jugadores. Al finalizar, se pide al plenario sacar conclusiones del proceso y tratar de relacionarlo con situaciones reales de grupos que conozcan.

Equipos, integrantes y criterios de constitución

Cuatro equipos con 5-7 personas cada uno

Los equipos se organizarán al azar, o mezclando integrantes que se conocen poco entre sí.

Organización del tiempo

- Presentación, formación de equipos y asignación de consignas: 10 minutos
- Tiempo de juego: 15 minutos
- Plenario de discusión: 20 a 30 minutos

Ejemplo de las conclusiones del juego en un grupo de taller de técnicos

- «Una molestia y malestar inicial por no poder comunicarnos»
- «La propuesta fue impuesta, sin discusión posible»
- «En algunos grupos el líder fue demasiado pasivo, y luego de explicar la consigna, no colocó en el piso su pieza, para indicar lo que se podía armar alrededor de ella».
- «Sentimos la falta de dirección e información; no sabíamos cómo hacer».
- «Se trató inicialmente de armar infructuosamente cada dibujo dentro del grupo»
- «Costó aceptar el ir a ver, llevar o buscar cosas en los otros grupos».
- «Algunos escondían las fichas».
- «Casi todos trataron de romper las reglas del juego, hablando bajo o pasándose piezas».
- «Una vez que algunos entendieron el problema, se comenzó a destrabar todo, y el armado de los dibujos fue bastante rápido».
- «Hubo competencia entre los nuevos equipos por terminar antes»
- «Se comprendió que la cooperación obligatoria nos ayudó a todos»

El juego se aplica perfectamente a grupos de campesinos, apropiando el tipo de rompecabezas y presentando sencillamente las consignas.

Las conclusiones que ellos exponen suelen ser muy ricas e ilustrativas del sentimiento profundo respecto de las cuestiones de la organización (temores, incertidumbres, reacciones instintivas, percepciones, etc.).

EJERCICIO N° 5 DEL MÓDULO

TÍTULO Y OBJETIVO

Determinar el estado de consolidación de los grupos emprendedores, a través de la evaluación de sus capacidades de participación y de las reglas para la autodirección.

TIPO DE ACTIVIDAD

Taller por equipos pequeños.

PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Sobre la base de lecturas en el capítulo B del Módulo de los puntos respectivos a cada consigna, se trabajarán las siguientes cuestiones:

1. Sobre la lectura de los «principios de armonía», determinar los principales aspectos deficitarios de los grupos emprendedores, realizando una jerarquización cualitativa de las áreas que fortalecer con capacitaciones.
2. Sobre la base del conocimiento de algunos reglamentos de organizaciones de negocios que aporten los participantes, evaluar la calidad de funcionamiento y adaptación a la realidad, detectar las cuestiones faltantes o inadecuadas.
3. Analizar la calidad de las asambleas de los grupos emprendedores, reflexionando sobre aspectos de participación, análisis de gestión que se presentan, manejo de cuestiones de poder, conflictos internos, etc.

TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Los participantes elegirán casos según su criterio para aportar sus conocimientos en los equipos donde actúen.

Solamente se sugiere que consideren casos de grupos de base con alguna historia previa y orientados a organizarse para emprendimientos de negocio.

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

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

Equipos, integrantes y criterios de constitución

Tres equipos con 5-7 personas cada uno

Similar criterio al ejercicio anterior para conformar los equipos.

Organización del tiempo

- Presentación, formación de equipos y asignación de consignas: 5 minutos
- Trabajo de taller: 45 minutos (15 de lectura, 30 de elaboración)
- Plenario de puesta en común: 15 a 20 minutos por equipo (incluye discusión)

TALLER SOBRE EL CAPÍTULO C

LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL EN LA M.A.R.

EJERCICIO N° 6 DEL MÓDULO

TÍTULO Y OBJETIVO

Juego «La misión de cruzar el puente peligroso».

Es muy útil para comprender la necesidad de fijar roles y puestos de trabajo en cualquier tarea grupal que se encamine en los asuntos empresarios.

TIPO DE ACTIVIDAD

Juego pedagógico

PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Hay una misión que cumplir, que debe ser concebida y ejecutada como un proyecto grupal, que se asigna a un equipo activo. El resto del grupo observa y participa «desde las tribunas» manteniendo silencio durante el juego.

TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Conviene que se aplique al inicio de la organización funcional, ya que este juego es un elemento motivador, al inducir y enfocar los principios técnicos organizacionales que se precisa analizar.

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

El escenario es un puente de un solo sentido sobre un río peligroso. La obra es la representación de la tarea de recibir una misión, comprenderla, planificar y organizar su cumplimiento, para finalmente proceder a ejecutarla adecuadamente.

La «misión» es el traslado por parte de cuatro delegados del grupo activo de participantes de diversos elementos (tres zorros, tres gallinas y tres bolsas de maíz) de un lado al otro del río, en tiempo y forma.

Se cuenta con un conjunto de restricciones o reglas del juego, que el equipo participante debe respetar:

- Solo trabajan los cuatro delegados del equipo; el resto puede opinar, aconsejar, pedir tiempo para volver a planificar, o reorganización, etc.;
- Los elementos se entregan inicialmente agrupados por categorías a cada delegado, evitando que se mezclen (pues si no, los zorros se comen a las gallinas, y estas el maíz);
- No se puede abandonar ningún elemento en ningún lado del puente (siempre debe quedar alguno a cuidar);
- El puente es frágil y tolera solo el cruce de una persona con un solo elemento por vez (un zorro, una gallina, etc.);
- Hay que completar la misión en un tiempo razonable (por ejemplo, en 15 minutos).

Durante la ejecución, se propone que el equipo participante organice sus momentos de reflexión y ejecución con plena libertad. Conviene establecer un árbitro de control que interrumpa el juego cuando se rompa cualquiera de las restricciones de arriba (como un referí de fútbol), explicando qué regla se ha roto, y reencauzando la tarea.

Si luego del tiempo, el juego no se resuelve, se puede dar participación a «la tribuna», la cual aporta un plan de organización diferente, o eventualmente algún «asesor técnico» que asista a la resolución.

Conviene repetir el juego con un nuevo equipo, cambiando levemente alguna consigna, para ver cómo funciona lo aprendido en el primer intento.

Integrantes del equipo responsable

7- 8 personas (4 de ellas son ejecutores).

Criterio de constitución: Al azar o por selección del coordinador.

Organización del tiempo

Presentación, formación del equipo y asignación de consignas: 10 minutos

Ejecución del juego: 15 - 20 minutos por equipo

Puesta en común: 30 minutos

Al finalizar el juego, hay que poner en común lo que nos ha enseñado el ejercicio. Esta evaluación debe ser cuidadosa, tratando de captar y reflexionar sobre todo el comportamiento y matices del juego de cada equipo, pues esto tiene mucho valor para entender nuestro proceso de organización empresaria.

A modo de ejemplo se ofrece el resultado de la puesta en común del juego, para un caso de taller con técnicos extensionistas.

Para el grupo que jugó primero:

- Hubo un intento de organizarse inicialmente; algunos integrantes asumieron automáticamente liderazgos para tratar de resolver el cómo cumplir la misión.
- Sin embargo, fueron muy desordenados en la discusión;
- Esta deliberación inicial se hizo tan larga, que prácticamente se quedaron casi sin tiempo para ejecutar la misión;
- No lograron disponer ni diseñar un plan operativo eficaz «para cruzar el puente»;
- Esto fue, en parte, porque omitieron un buen estudio inicial de consignas;
- Hubo un intento democrático de designación de los cuatro operadores, pero el problema técnico no resuelto les preocupaba más. Finalmente, se autodesignaron;
- Los miembros del equipo que no iban a participar, consideraron estar «afuera» del problema, y no ayudaron a sus compañeros con opiniones correctivas a medida que estos trataban de cumplir la misión;
- El fracaso del equipo en la misión se debió esencialmente a la carencia de un plan de «factibilidad técnica».

Para el equipo que jugó después:

- Resolvieron bastante rápidamente las dificultades del cruce y cumplieron la misión propuesta;
- Esto se debió esencialmente al aprendizaje de observación del primer equipo y al tiempo disponible previo para encontrar la «solución técnica» que permitiera encarar la misión;
- En el grupo hubo mayor nivel de organización y coordinación de tareas al operar en la práctica.

EJERCICIO Nº 7 DEL MÓDULO

TÍTULO Y OBJETIVO

Poner en práctica el procedimiento de organización funcional de las M.A.R..

TIPO DE ACTIVIDAD

Taller por equipos pequeños

PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

- Leer en el capítulo C del Módulo el «Procedimiento para organizarse técnicamente».
- Analizar, para un caso empresario determinado, el sistema actual de organización técnica que dispone y sus déficits. Luego determinar, para una situación de funcionamiento empresario mejorado, cuáles serían las principales TAREAS y los PUESTOS de TRABAJO necesarios para operar el sistema.
- Seleccionar algún PUESTO relevante y desarrollar sus especificaciones y responsabilidades en detalle.
- Presentar el desarrollo del ORGANIGRAMA elemental de la empresa.

TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Se elegirán tres «casos tipo» para aplicar en cada uno el ejercicio. Conviene que se seleccionen por los siguientes criterios:

- Pertenecer a organizaciones ya instaladas y con alguna trayectoria histórica;
- Que hayan desplegado algunos puestos de trabajo tangibles, para proceder a un análisis completo del tema;
- Que correspondan a diferentes tipos de negocio, para enriquecer el aprendizaje sobre organización.

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

- El coordinador presenta al grupo las consignas y aclara cualquier duda;
- Se seleccionan los casos más pertinentes;
- Se organizan los equipos;
- El trabajo de taller y la puesta en común son similares a los ejercicios anteriores;

- Al finalizar se procede a comparar las situaciones de los casos entre sí, tratando de obtener conclusiones generales.

Equipos, integrantes y criterios de constitución

Tres equipos con 5-7 personas cada uno

Los equipos se constituyen con personas que conozcan cada caso elegido o el tipo de negocio a que se dedica.

Organización del tiempo

- Presentación, formación de equipos y asignación de consignas: 5 minutos
- Trabajo de taller: 45 minutos (15 de lectura, 30 de elaboración)
- Plenario de puesta en común: 15 a 20 minutos por equipo (incluye discusión)

TALLER SOBRE EL CAPÍTULO D EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL GRUPO EMPRESARIO

EJERCICIO N° 8 DEL MANUAL

TÍTULO Y OBJETIVO:

Diagnóstico de algunos elementos de motivación al interior de la empresa asociativa.

TIPO DE ACTIVIDAD

Taller por equipos pequeños

PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Sobre la base de lecturas del capítulo D del Módulo, en el punto denominado «La Organización en marcha», en cada equipo se analizarán tres consignas, aplicadas a tres casos tipo de empresas asociativas:

1. Detectar los principales valores y creencias que guían a cada empresa en sus procedimientos cotidianos. Hacer una lista doble, con calificación de cuáles se consideran positivos y cuáles negativos para el éxito de la empresa en su emprendimiento de negocio.
2. Analizar el grado de trabajo de equipo y colaboración «efectiva» que hay dentro de cada caso, para hacer funcionar al emprendimiento.
3. Analizar el estado del «clima» de trabajo, marcando algunos elementos determinantes en la motivación cotidiana de los miembros de cada caso.

TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Se pueden utilizar los tres «casos tipo» del ejercicio anterior (N° 7).

Conviene que se seleccionen por los siguientes criterios:

- Pertenecer a organizaciones ya instaladas y con experiencia tangible, para proceder a un análisis completo del tema;
- Que correspondan a diferentes tipos de negocio, para enriquecer el aprendizaje sobre organización.

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

- El coordinador presenta al grupo las consignas y aclara cualquier duda;
- Se organizan los equipos y asignan las consignas a cada uno;
- El trabajo de taller y la puesta en común son similares a los ejercicios anteriores;
- Al finalizar, se procede a comparar las situaciones de los casos entre sí, tratando de obtener conclusiones generales.

Equipos, integrantes y criterios de constitución

Tres equipos con 5-7 personas cada uno

Los equipos se constituyen con personas que conozcan cada caso elegido o el tipo de negocio a que se dedica.

Organización del tiempo

- Presentación, formación de equipos y asignación de consignas: 5 minutos
- Trabajo de taller: 60 minutos (20 de lectura, 40 de elaboración)
- Plenario de puesta en común: 15 a 20 minutos por equipo (incluye discusión).

EJERCICIO Nº 9 DEL MÓDULO

TÍTULO Y OBJETIVO

Evaluar las comunicaciones, identificando el sistema de información comprometido y los actores que se involucran en el mismo para casos de empresas asociativas.

TIPO DE ACTIVIDAD

Taller por equipos pequeños

PLANTEO DE CONSIGNAS Y TAREAS DEL EJERCICIO

Sobre la base de lecturas en el capítulo D del punto denominado «Las comunicaciones en la M.A.R.», cada equipo analizará dos consignas, aplicadas a tres casos-tipo de empresas asociativas:

1. Se presenta en cada caso un estímulo de información externa. Por ejemplo: «Un socio de la cooperativa de maquinarias se quejó de que el laboreo que le hicieron en su finca se hizo mal y ya fuera de tiempo. Esta queja ingresa a la empresa cuando este usuario habló con un dirigente del consejo de administración».

Sobre esta base, se procede a identificar el sistema de información involucrado (canales, actores, medios de comunicación).

2. Indicar cómo sería el proceso comunicativo y participativo adecuado, para dar respuesta apropiada al requerimiento externo de cada caso.

TIPOS DE CASOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

Se utilizan los tres «casos-tipo» del ejercicio anterior (Nº 8). Conviene que se seleccionen por los siguientes criterios:

- Pertenecer a organizaciones ya instaladas y con alguna experiencia de operaciones, para poder aplicar el tema de comunicaciones.

- Que correspondan a diferentes tipos de negocio, para enriquecer el aprendizaje sobre organización.

FICHA DE ORGANIZACIÓN

Procedimiento

- El coordinador presenta al grupo las consignas y aclara cualquier duda;
- Se organizan los equipos y asignan las consignas a cada uno;
- El trabajo de taller y la puesta en común son similares a los ejercicios anteriores;
- Al finalizar se procede a comparar las situaciones de los casos entre sí, tratando de obtener conclusiones generales.

Equipos, integrantes y criterios de constitución

Tres equipos con 5-7 personas cada uno

Los equipos se constituyen con personas que conozcan cada caso elegido o el tipo de negocio a que se dedica.

Organización del tiempo

- Presentación, formación de equipos y asignación de consignas: 5 minutos
- Trabajo de taller: 45 minutos (15 de lectura, 30 de elaboración)
- Plenario de puesta en común: 15 a 20 minutos por equipo (incluye discusión)

ACTIVIDADES DE APLICACIÓN EN TERRENO

ACTIVIDAD Nº 1

TÍTULO Y OBJETIVO

Evaluación de los Recursos Humanos y del estado del grupo u organización emprendedora.

TIPO DE ACTIVIDAD

Entrevista guiada

TIPOS DE EMPRENDIMIENTOS 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 autoreflexión 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 acota 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
- Revisión, ajuste y preparación de informe: 2 horas

INSTRUMENTOS DE APOYO

Se presenta en la hoja siguiente la guía por utilizar

GUÍA PARA EVALUAR LOS RECURSOS HUMANOS Y ESTADO DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA ASOCIATIVA

EL GRUPO HUMANO DE SOPORTE

Los integrantes actuales del grupo u organización

- Cuántas personas y familias lo integran. Distinguir por sexo, grupos de edades.
- Qué grado de escolaridad aproximada y de otras formaciones tienen (señalar si hay profesionalización entre sus miembros y de qué tipo).

EL SISTEMA DE PARTICIPACIÓN Y CONDUCCIÓN

- ¿Cómo es el diseño de la organización del grupo? ¿Qué estructura interna existe? (por medio de qué tipo de cargos y funciones la conducen).
- ¿Existe un registro de socios individuales o familiares integrantes? ¿Quién lo lleva y para qué sirve?
- Si existe reglamento de funcionamiento, ¿qué aspectos principales define? (detectar si establece mecanismos de elección, funciones y rotación de autoridades).
- ¿Cómo se desarrolla el sistema de reuniones del grupo? ¿Con qué frecuencia se reúnen?
- ¿Cuál es el grado general de asistencia de los miembros del grupo? ¿Cuántos y quiénes son los que asisten habitualmente? (según cargo, edad, género).
- Si las reuniones comunes son preparadas con anticipación en su contenido y desarrollo, ¿quiénes las convocan y quiénes las preparan?
- ¿Qué tipo de temas se trata en ellas?
- ¿Cómo es el nivel de participación en las reuniones comunes o asambleas? ¿Quiénes participan más y por qué? Razones del bajo nivel de participación y compromiso.
- ¿Cómo es la participación de mujeres y jóvenes en el grupo?
- ¿Quién coordina las reuniones comunes?, Mencionar si hay rotación en esta función.

- ¿Levantar actas de las reuniones? ¿Quién hace esto y cómo se utiliza posteriormente esta información?
- Grados de conflictos en las reuniones grupales. ¿Cuáles son los temas más conflictivos? ¿Entre quiénes se producen usualmente los conflictos?
- Detectar si hay divisiones internas fuertes (subgrupos) en el grupo actual. ¿En qué medida esto afecta el funcionamiento del grupo y del proyecto empresarial que tienen?
- ¿Cómo se tratan y solucionan los conflictos?
- Habilidades del o los líderes. Fuerza y tipos de liderazgos en el grupo. Si hay líderes autoritarios, ¿en qué medida están frenando el desarrollo grupal y del emprendimiento?
- Grado de cumplimiento de las funciones de los miembros directivos electos en el grupo u organización. Si esto es bajo, mencionar por qué razones.

**INTEGRANTES Y PARTICIPANTES DEL EMPRENDIMIENTO
O EMPRESA**

- Persona o grupo de personas **titulares/dueños** y que participan de cualquier forma (asociado, dirigente, encargado, operario, administrador, etc.)

Funciones o Cargos	Tareas principales que realiza en la empresa	Tiempo dedicado (por día, por mes,)	Trabajo que hace fuera de la empresa

- ¿Qué tipo de relaciones existe entre los miembros del grupo o equipo empresario? (familiares, amistades, del barrio, trabajos anteriores en conjunto, etc.)
- Personal trabajador remunerado externo (ya sea para administrar u operar la empresa)

Puesto de trabajo	Nº de personas	Tiempo dedicado	Principales tareas que se realizan	Tipo de remuneración

- ¿Qué tipo de relación laboral posee el personal con la empresa?
- Apoyo de asesores técnicos y consultores externos al emprendimiento: Indicar en qué aspectos empresarios están actuando; qué aportan concretamente; cuánto tiempo dedican; y, si el apoyo es rentado, cuánto cuesta por mes o año.

SISTEMA DE ORGANIZACIÓN INTERNA

- Cuál es el **organigrama** del funcionamiento real de la empresa. Dibujar un esquema aproximado.
Identificar en este organigrama las áreas o departamentos funcionales de la empresa, determinar la ubicación de las personas en los principales puestos de trabajo y los niveles de mando y coordinación que existen en la práctica.
- Determinar si se conocen las responsabilidades de cada puesto de trabajo por quienes lo ocupan. Comentar para cada cargo qué sucede.
- Determinar si las funciones y responsabilidades están descritas en algún reglamento o manual operativo. Si es así, comentar cuál es el origen del reglamento, si todos lo conocen o no y cómo funciona en la práctica de la empresa.

DIRECCIÓN Y LIDERAZGO DEL EQUIPO DE TRABAJO

Si corresponde en el emprendimiento, consultar las cuestiones siguientes:

- ¿Cuál es su método para elegir e incorporar personal rentado a la empresa?
- ¿Con qué criterios se le ubica en determinadas áreas o puestos?
- ¿Cómo es el clima de trabajo en la empresa (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 esto.
- Cuando baja el rendimiento del personal, indique dónde radica el problema: en las personas o en el sistema organizativo elegido. Fundamentar lo que se expresa.
- ¿Tiene el personal una clara idea de lo que se espera de ellos? Fundamentar qué piensan ellos y por qué.
- ¿Qué sentimientos existen entre el personal (confianza- desconfianza, visión positiva-negativa de la empresa, orgullo y lealtad a la organización, etc.)?
- ¿Su personal está más comprometido con el resultado del trabajo o con el salario?
- ¿De qué modo se permite al personal experimentar el éxito o fracaso de su propio esfuerzo?
- ¿Cuáles son las metas concretas para el personal en cada puesto? ¿Reciben esta información de retorno sobre el cumplimiento de estas metas? Describir.
- ¿De qué modo se motiva al personal? (estímulo privado, reconocimiento público, mejora en la remuneración, jerarquización de responsabilidades, etc.). Describir para cada método la forma concreta utilizada.
- Indique con qué criterios se establecen las remuneraciones en la empresa (importancia del cargo, cantidad de tiempo trabajado, rendimientos del personal en el trabajo, resultados de producción y venta logrados, etc.). Comentar esto.

ACTIVIDAD N° 2

TÍTULO Y OBJETIVO

Análisis del estado de madurez grupal y de sus dificultades para ser autogestionario.

TIPO DE ACTIVIDAD

Taller grupal.

TIPOS DE EMPRENDIMIENTOS Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

- Aplicable a los grupos de base (comités, consorcios, etc.)
- Es muy apropiado para situaciones preempresarias en las que el grupo está avanzando en un proyecto de negocio.

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 dirigentes y técnico asesor;
- Se ejecuta el taller en un día de trabajo con el siguiente programa:
 - . Presentación del trabajo y de las personas;
 - . Primer momento de taller: aplicación del juego «El rompecabezas» del ejercicio N°4 y sacar conclusiones con el grupo;
 - . Aplicación de las consignas del ejercicio N° 3 y luego sacar conclusiones por equipo;
 - . Realizar una evaluación final del taller y de sus conclusiones;
- Revisión y ajuste de las conclusiones y formateo apropiado.

Participantes, lugar y medios necesarios

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.

Calcular la realización de una comida con todos los participantes del taller.

Organización del tiempo

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

ACTIVIDAD N° 3

TÍTULO Y OBJETIVO

Análisis de obstáculos, amenazas y necesidades de apoyo organizacional para beneficio del grupo.

TIPO DE ACTIVIDAD

Taller grupal.

TIPOS DE EMPRENDIMIENTO Y OPORTUNIDAD DE APLICACIÓN

- Aplicable a los grupos con experiencia emprendedora (organizaciones de negocios)
- Es muy apropiado para cuando el grupo se encuentra bloqueado o con dificultades en su organización para concretar el proyecto de negocio.

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 medio día de trabajo con el siguiente programa:
 - . Presentación del trabajo y de las personas;
 - . Aplicación de las consignas del ejercicio Nº 5 y luego sacar conclusiones por equipo, 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, dirigida a que el grupo atienda y mejore su desempeño en el negocio.

TIPO DE ACTIVIDAD

Taller grupal.

TIPOS DE EMPRENDIMIENTO 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 dirigentes y 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 N° 7 (analizar aspectos de «puesto de trabajo y sus 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

ANEXO DE MATERIALES EN ARCHIVOS (DISQUETE)

1. EL GRUPO FORMAL Y SUS VENTAJAS

Autores: Programa de Capacitación y Desarrollo Local de ONG de Chile
Referido a las potencialidades de desarrollo personal y solidario que se pueden explorar dentro del marco grupal. También trata temas de liderazgo.

2. PRINCIPIOS DE DISEÑO DE ORGANIZACIONES

Autor: Elinor OSTROM - Conferencia Fidamérica sobre Organizaciones Económicas Campesinas

Desarrolla los principios en que se basan las organizaciones campesinas que administran recursos comunitarios y que han logrado sostenerse exitosamente en el tiempo. La segunda parte describe el conjunto de amenazas de más peso para estas organizaciones, y algunas estrategias para enfrentarlas.

3. LA PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA ASOCIATIVA

Capítulo Nº 2 del Manual de Capacitación Empresarial - IICA - CIDIA - PROCODER. Recorre, desde la óptica de los pequeños productores rurales, los principales momentos de la organización hasta consolidarse en empresa asociativas

4. LA DOTACIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA

Autor: Pedro ORUÉ - Cuadernillo Microempresas - PROPEA - CADEP

Resume los principales pasos que conforman el proceso de dotación de nuevos empleados a las pequeñas empresas.

5. MODELOS DE REGLAMENTOS INTERNOS DE ADMINISTRACIÓN GRUPAL

- Reglamento interno de una asociación campesina.
- Reglamento de feria municipal campesina.
- Reglamento de procedimientos fabriles.
- Reglamento de uso de maquinaria en forma asociativa..

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. MANUAL DE ANIMADORES COMUNITARIOS

Programa Fortalecimiento Sociedad Civil (Argentina, 1998)

Realiza un desarrollo completo y ameno de los principales aspectos a tener en cuenta en el proceso de formación de organizaciones y en la vida grupal activa necesaria para gestionar proyectos comunitarios.

2. LA GERENCIA

Autor: Peter Drucker (1999). Capítulos N° 15 al 19. Analiza la realidad del trabajo y las actitudes de los trabajadores en el marco de las empresas modernas, profundizando el rol esencial de los recursos humanos y el valor del esfuerzo en equipo.

3. MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE UNA PEQUEÑA EMPRESA

Programa Puente CLAEH - (Uruguay, 1995)

En este Manual están desarrollados los factores de liderazgos que se deben tener en cuenta al trabajar en emprendimientos pequeños que necesitan organizar a su personal.

4. LAS PERSONAS: LA CLAVE DEL ÉXITO DE SU EMPRESA

Autor: Heberto MAHON - Editorial Vergara (Argentina, 1995)

Con sencillez y claridad este autor enfoca el recurso humano desde la óptica de sus intereses humanos, desarrollando la conceptualización de cultura, clima y ambiente de trabajo en los grupos o equipos.

OTRAS FUENTES BIBLIOGRÁFICAS CONSULTADAS

- 1. DESARROLLO PERSONAL Y ORGANIZACIÓN LOCAL**
Programa de Capacitación Min. Interior (Chile, 1998).
- 2. EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN COMUNITARIA**
SEBRAE SC (Brasil, 1997)
- 3. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**
PROPEA/CADEP (Paraguay, 1999)
- 4. GESTIÓN EMPRESARIAL ASOCIATIVA: FORMAS DE ENCARAR LA
ARTICULACIÓN DE GRUPOS**
E. Battú PSA- IICA (Argentina, 1995)
- 5. GUÍA PARA EL DESARROLLO DE EMPRESAS GRUPALES**
FAO (1999)
- 6. INDICADORES PARA EVALUAR LA CAPACIDAD DE GESTIÓN DE
GRUPOS DE PRODUCTORES ORIENTADOS A LOS NEGOCIOS**
M. Basco - IICA Argentina, 1997)
- 7. LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO**
Programa MICROS (Paraguay, 1996)
- 8. LAS ASOCIACIONES AGROPECUARIAS**
María I. Tort y Patricia Lombardo - Instituto de Economía y Sociología Rural
INTA (Argentina, 1994)
- 9. MANUAL DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL PROCODER**
IICA (Costa Rica, 1993)
- 10. MANUALES ASOCIATIVOS: LAS PERSONAS Y LA ORGANIZACIÓN
DE EMPRENDIMIENTOS GRUPALES DE NEGOCIOS**
E. Battú (Paraguay, 1999)
- 11. PRINCIPIOS DE ARMONÍA PARA LA EMPRESA ASOCIATIVA**
Enzo Battú - PSA (Argentina, 1998)

**12. PRINCIPIOS DE DISEÑO Y AMENAZAS A LAS ORGANIZACIONES
SUSTENTABLES CAMPESINAS**

Conferencia electrónica Fidamérica (Chile, 1999).

**13. SERIE DE REGLAMENTOS DE FERIAS FRANCAS, FERIAS CAM-
PESINAS, REGLAMENTOS DE ACCESO Y USO DE MAQUINARIAS**

14. TALLER DE PROCESOS GRUPALES Y ORGANIZATIVOS

A. Lapalma PSA (Argentina, 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

Región Norte

Canadá
Estados Unidos de América
México

Región Central

Belice
Costa Rica
El Salvador
Guatemala
Honduras
Nicaragua
Panamá

Región Andina

Bolivia
Colombia
Ecuador
Perú
Venezuela

Región Sur

Argentina
Brasil
Chile
Paraguay
Uruguay

Región Caribe

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

Estado Asociado

Es

Observadores Permanentes

Alemania, Austria, Bélgica,
Japón, Portugal, Reino de los Países
de Corea, República de Polonia

Rusia, Francia, Hungría, Israel, Italia,
de Egipto, República Checa, 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