

*XXX SIMPOSIO NACIONAL
DE PROFESORES DE PRACTICA PROFESIONAL*

“Práctica Profesional: El eslabón entre la universidad y el trabajo”
*Facultad de Ciencias Económicas y Estadística – Rosario 23 y 24 de
octubre de 2008*

PRESENTACION DE TRABAJO

Título: LA CONSULTORIA ORGANIZACIONAL O DE PROCESOS

Autores: Lic. Arturo Miranda Rocha / Cont. José María Vitta

Facultad: Ciencias Económicas y Estadística

Universidad: Nacional de Rosario

Título: LA CONSULTORIA ORGANIZACIONAL O DE PROCESOS

Autores: Lic. Arturo Miranda Rocha / Cont. José María Vitta

Facultad: Ciencias Económicas y Estadística

Universidad: Nacional de Rosario

RESUMEN: POR INICIATIVA DE LA CÁTEDRA Y DESDE EL AÑO 1996, IMPLEMENTAMOS EL “SEMINARIO DE METODOLOGÍA PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL EN CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL” CON EL DISEÑO DE DOS NIVELES. DIRIGIDO A ALUMNOS DE 4° Y 5° AÑO DE LAS CARRERAS DE CONTADOR PÚBLICO Y LIC. EN ADMINISTRACIÓN, ORIENTADO, EN PRINCIPIO, A EMPRESAS DE ECONOMÍA SOLIDARIA. EN EL NIVEL I ABORDAMOS CÓMO EJES TEMÁTICOS: EL QUÉ HACER DEL CONSULTOR, EL CÓMO HACER SU ACTIVIDAD. DURACIÓN DE ENTREVISTAS. LUGARES PARA LAS REUNIONES. MATERIALES A UTILIZAR. PREPARACIÓN DE ENTREVISTAS. DINÁMICA DEL TRABAJO A REALIZAR. EN EL NIVEL II: MARKETING PROFESIONAL. ESTABLECIMIENTO FORMAL DE LA RELACIÓN PROFESIONAL. HONORARIOS Y FORMA DE COBRO DE LOS MISMOS Y ANÁLISIS DE CASOS. COMO DEFINICIÓN DE ENFOQUE DIREMOS QUE “LA CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL O DE PROCESOS O CONSULTORÍA COLABORATIVA, NO DIRECTIVA, TIENE POR OBJETO COLABORAR CON EL DIRIGENTE Y/O EMPRESARIO A PONER EN MARCHA DE MANERA CLARA Y PRECISA SUS PROYECTOS POR UNA PARTE Y POR LA OTRA A ACOMODAR “LA CARGA” DE SU ORGANIZACIÓN YA EN GESTIÓN DETECTANDO, ERRORES DE GESTIÓN A FIN DE PREVER A SU CORRECCIÓN VÍA LOS SERVICIOS DE LOS PROFESIONALES O ESPECIALISTAS PERTINENTES”. TODO ELLO LLEVADO A CABO A TRAVÉS DE UN DIAGNÓSTICO ASISTIDO NO DIRECTIVO SOBRE EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN DESDE: A) VISIÓN ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL, B) DECISIONES ESTRUCTURALES, TÁCTICAS U ORGANIZATIVAS TOMADAS, C) RESULTADO GLOBAL OBTENIDO POR LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS OPERACIONES REALIZADAS EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS, METAS Y PLAZOS BUSCADOS, D) ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS ALCANZADOS GLOBALMENTE Y POR UNIDADES DE GESTIÓN.

1. Introducción
2. Encuadre académico
3. Temas Generales
4. Definiciones de la Práctica
5. Algunos Instrumentos para la gestión
6. A modo de ejemplo
7. Bibliografía

1. INTRODUCCION

Este trabajo ha sido elaborado especialmente para el XXX Simposio Nacional de Profesores de Práctica Profesional y tiene por objeto informar, en una escueta síntesis, a la comunidad académica, de las actividades que venimos desarrollando en nuestra facultad y que están enmarcadas en una práctica profesional extra curricular optativa.

Habiéndonos formado para participar, como invitados especiales en diciembre del año 1995, del “Primer Encuentro de Marketing y Negociación”(La Habana. Cuba), para abordar la conferencia magistral sobre “Consultoría de Procesos y Marketing”, comenzamos desde el año 1996 y por medio de la cátedra de Práctica Profesional II Módulo “Empresas de Economía Solidaria” hoy, (“Cooperativas, Mutuales y Asociaciones Civiles”, por aquellos años), a desarrollar en nuestra facultad, bajo el formato de seminario taller, esta práctica extra curricular optativa, como aproximación a una práctica profesional que es requerida en el mercado y por lo tanto como un eslabón más entre “...la universidad y el trabajo” (consigna de la actual convocatoria).

2. ENCUADRE ACADEMICO

Dirigido a alumnos del 4º y 5º año de las carreras de Contador Público y Licenciatura en Administración, esta aproximación a la práctica consta de dos niveles: El nivel I es introductorio y el 2do. Nivel comprende un seminario de análisis de casos, profundización metodológica y reflexiones para la acción.

3. TEMARIOS GENERALES

El primer nivel, con una duración de 8 clases de dos horas aulas cada una, opera como un marco teórico para la elaboración de: a) un código común: códigos convencionales y meta códigos organizacionales. Adquisición de una uniformidad conceptual que permita facilitar la comunicación interpersonal. b) Analizar el qué hacer del consultor organizacional o de procesos. Consultor convencional y no convencional. Inserción en la organización. Puntos de anclaje. c) El cliente en desarrollo organizacional. Tipologías. Percepción y determinación del cliente. Detección e interpretación de la Problemática. Diagnóstico asistido, no directivo. Planificación de la intervención. d) Las habilidades del consultor. Capacidad de observación y niveles de análisis. Estilo personal de intervención. Acciones correctivas. e) El cómo hacer la tarea. Individual, grupal, en talleres vivenciales para empresarios y/o ejecutivos. f) La búsqueda de la comunicación. Programación Neurolingüística y Análisis Transaccional. g) Duración de la entrevista. h) Lugares adecuados. i) Tecnología y materiales a utilizar. j) Preparación y dinámica de la entrevista.

El segundo nivel, con una duración de 12 clases de dos horas aula cada una, se inscribe como refuerzo del marco teórico adquirido en el primer nivel y profundiza los aspectos vinculados a: a) el estudio del marketing profesional adecuado para esta práctica, determinando, de este modo, técnicas para el ofrecimiento y formas de establecer la relación profesional junto a la venta, negociación y cobranzas del servicio. b) Así como también se puntualiza la relación entre la calidad total a la calidad integral. c) En este nivel se realizan ejercicios de simulación y dramatización de situaciones posibles de afrontar. d) Marketing Organizacional. e) Diseño del plan de marketing. f) Consultoría en Reingeniería Psicosocial g) Liderazgo. h) Gestión de Recursos Humanos. Motivación. Formación de Equipos de Trabajo. Técnicas de evaluación de desempeños. i) Evaluación de resultados. j) Plan individual de acción en correspondencia con el plan de marketing profesional diseñado. k) Desarrollo y mantenimiento de la gestión profesional y perspectivas del marketing de relaciones. l) Análisis y discusión de casos.

4. DEFINICIONES DE LA PRACTICA

La consultoría organizacional, o consultoría de procesos (Schein, 1987) o consultoría colaborativa –o participativa- (Sherwood 1989) es una práctica transdisciplinaria no pertinente a una sola rama de la formación profesional. Contadores, Licenciados en Administración, Ingenieros, Licenciados en Comunicación Social, Psicólogos, etc; se han volcado a esta práctica de manera activa.

La labor del consultor como “facilitador para el cambio organizacional” se apoya en una función “educadora”, entendiendo por educación el concepto de educare “elear a un nivel a otro en cuanto a la comprensión de la realidad”. Por lo tanto el objeto de esta práctica profesional es “un servicio de ayuda prestado por un colaborador profesional independiente (consultor) a una organización (cliente) que solicita su apoyo para: identificar problemas, proponer sugerencias para su solución y mejorar su desempeño. Proceso que facilita el aprendizaje y el cambio de la organización cliente. El objetivo de un proceso de consultoría rara vez consiste en mantener el ‘status quo’. Facilitar el cambio es la razón de ser de la consultoría...”. Dicho de otro modo, esta práctica tiene por objeto “ayudar al dirigente, empresario o directivo a asumir el rol transformacional para el que está llamado al acceder a un nivel superior en la comprensión de los nuevos paradigmas que marcan el camino para las organizaciones públicas y privadas de hoy.”

Así es, entonces, que La Consultoría de Procesos pone el énfasis en ayudar a los demás a ayudarse a sí mismos, no en resolver sus problemas y darles un consejo de expertos.

Lo importante es la habilidad para ser un consultor de procesos sin sucumbir a la tentación de ser expertos o médicos (de acuerdo con las descripciones de Shein, 1987) a menos que eso sea lo adecuado.

Lo valioso es considerar el proceso como una intervención facilitadora para alcanzar las metas establecidas

En aquellos casos en que las organizaciones están en dificultades y las personas están en problemas es cuando mejor se aplica la consultoría de procesos. Lo único que se

requiere para comenzar el proceso de consultoría es la “voluntad” para mejorar las cosas por parte de alguien con poder en la organización.

El mismo proceso de consultoría ayuda al cliente a definir las intervenciones del diagnóstico que permitirán establecer el método para resolver el problema. De esta forma, el mismo cliente aprenderá a resolverlos en el futuro sin la ayuda del consultor.

El objetivo del consultor de procesos es transmitir al cliente algunas de sus habilidades, perspectivas y enfoques generales.

La premisa fundamental del consultor de procesos es que “el problema es del cliente y sigue siéndolo” a lo largo de la consultoría. El consultor puede ayudar a solucionarlo pero nunca lo hace suyo. Otra premisa clave es que el cliente debe participar en el proceso de diagnóstico de lo que está mal (o aprender a ver el problema por si mismo) y que debe colaborar activamente en la búsqueda de una solución porque es el único que sabe qué es posible y qué funcionaría dentro de su cultura y situación.

El consultor puede o no ser un experto para resolver el problema particular del cliente. Esta capacidad es menos importante que la habilidad para involucrar al cliente en el auto diagnóstico y para enseñarle la forma adecuada de intervenir. El consultor debería ser un experto en relaciones humanas, particularmente en los procesos para establecer y mantener una relación de ayuda.

En la práctica, el diagnóstico y la intervención no pueden separarse.

La consultoría de procesos resulta más adecuada cuando se cumplen las siguientes condiciones:

- 1- El cliente experimenta cierto malestar, pero desconoce su origen y no sabe que hacer al respecto.
- 2- El cliente no sabe que tipo de ayuda está disponible ni que profesional puede proporcionar la clase de ayuda que necesita.
- 3- El problema es de tal naturaleza que el cliente no solo necesita ayuda para definir lo que está mal, sino para saber que se beneficiaría participando en el proceso de realización del diagnóstico.
- 4- El cliente tiene una intención constructiva basada en metas y valores que el consultor puede aceptar, y tiene cierta capacidad para participar en una relación de ayuda.
- 5- En última instancia, el cliente es el único que sabe cual forma de intervención funcionará en esta situación.
- 6- El cliente es capaz de aprender a hacer diagnósticos y a resolver sus propios problemas organizacionales.

Por todo lo expresado podemos concluir que *la consultoría de procesos es un conjunto de actividades que realiza el consultor para ayudar al cliente a percibir y comprender los acontecimientos de los procesos que se presentan en el ambiente y a influir sobre ellos.*

En los años '90, Jhon Naisbitt y Patricia Aburdene, autores de “Megatendencias 2000”, anticipaban los grandes cambios globales que irían a producirse en el mundo para la

última década del siglo pasado y las megatendencias de este siglo, que ya empezamos a recorrer:

Ultima Década:

- La bonanza mundial de los años '90
- El renacimiento de las artes
- La aparición del socialismo de mercado libre
- Estilos de vida mundiales y nacionalismo cultural
- La privatización del Estado benefactor
- El auge de la cuenca del Pacífico
- El decenio del liderazgo femenino
- La edad de la biología
- El renacimiento religioso del nuevo milenio
- El triunfo del individuo

Siglo XXI:

- De Sociedad Industrial a Sociedad de la información
- De Tecnología forzosa a Alta Tecnología/Alto toque
- De Economía nacional a Economía mundial
- De Corto a Largo plazo
- De Centralización a Descentralización
- De Apoyo institucional a Valerse por sí mismo
- De Democracia representativa a Democracia participante
- De Jerarquías a Cadenas de trabajo
- De Norte a Sur
- De “lo uno /O lo otro a opción múltiple

En noviembre de 1989 la caída del muro de Berlín hizo que millones de seres humanos ingresaran al mundo del mercado libre. Este mundo donde la industria, el comercio y el trabajo exigen permanentemente mayor capacitación y educación para seguir insertos en él.

En 1991 la Ley de convertibilidad nos incorpora, de pleno, al mundo del mercado libre.

El 15 de agosto de 1995 grandes titulares impresionan la tapa de los matutinos. “El que no pueda competir cerrará” decía en aquel entonces el hoy ex presidente Menem al defender la ley de convertibilidad ya cuestionada por algunos sectores. Pero sabido es que no compite el que “quiere” sino el que “sabe” y para ello había que prepararse o buscar “ayuda”. Es entonces cuando aparece la necesidad de la ayuda externa no directiva.

Los cambios de aquél y de este tiempo fueron y son: Tecnológicos, Sociales, Económicos, Políticos y Organizacionales, influenciando la Cultura de las organizaciones, entendiendo por cultura el modo de ser y hacer de una persona, organización o país: “todo complejo que incluye Conocimientos, Creencias, Arte, Moral, Leyes, Costumbres, Rituales, Tradiciones, Conceptos, Instituciones, Valores,

Paradigmas, Personalidades, Comportamientos y toda clase de disposiciones y de hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una comunidad. .

Y también, desde un enfoque antropológico podríamos definirla como “un proceso de construcción social desde relaciones desiguales de poder” (Maglio 1995).

Ante esto, las Empresas de Economía Social o no, como comunidades expresan un modo de ser y hacer, en su cultura, que solamente podrá ser modificado desde los niveles de poder en las organizaciones, cambiando su “cultura organizacional”; entendiéndolo por “poder” la capacidad que tiene un individuo, grupo o gobierno, para tomar una decisión, aplicarla y mantenerla, sin ignorar las “redes del poder” bien definidas por Michael Foucault.

Como colofón podríamos apuntar entonces que:

“La Consultoría Organizacional o Consultoría de Procesos es una práctica profesional con gran desarrollo en el mundo y en crecimiento en nuestro país, trabaja en el sentido transformacional y cuyo objeto fundamental es “colaborar con las direcciones de Empresas e Instituciones (dirigentes, directivos, empresarios o personal delegado al efecto) a fin de facilitar, en un análisis situacional asistido, la toma de decisiones estratégicas, tácticas o técnicas necesarias para el mantenimiento del desarrollo armónico de los logros de la organización en los aspectos: a) económicos, financieros, administrativos y contables; b) motivación y productividad de los recursos humanos a su servicio y c) la satisfacción plena de sus consumidores (asociados, usuarios o clientes)”.

DIFERENCIAS BASICAS ENTRE LA CONSULTORIA TRADICIONAL Y LA CONSULTORIA DE PROCESOS

TRADICIONAL

- 1- Concreto
- 2- Convencional/Ciencias y Técnicas Tradicional
- 3- Respuestas
- 4- Sentido Común
- 5- Sentir/pensar por alguien para alguien
- 6- Baja tolerancia a la ambigüedad
- 7- Pensamiento dentro del sistema
- 8- Valores ideales
- 9- “Servir” al cliente
- 10- De un problema específico
- 11- Omnipotencia/Impotencia

DE PROCESOS

- 1- Abstracto
- 2- No convencional. Enfoque organizacional o teoría de sist.
- 3- Cuestiones
- 4- Cuestionamiento de lo obvio
- 5-Co-Sentir/co-Pensar con alguien
- 6- Alta tolerancia a la ambigüedad
- 7- Razonamiento en los límites del sistema
- 8- Profesión de valores más test de realidad
- 9- Cuestionar objetivos del cliente
- 10- De todas las partes del sistema
- 11- Potencia real (encontrar nuestros límites)

12- Redacción Protocolo, Informe
(Gasalla,1996)

12- No informe ni protocolo, solo
colaboración

¿Cuál será entonces el marco paradigmático de estos tiempos que corren?

Los cambios de Paradigmas a través de la paradoja

CRECER	pero	ACTUAR COMO PEQUEÑOS
ACTUAR (con rapidez)	pero	TOMARSE TIEMPO
INNOVAR Y DIVERSIFICARSE	pero	Mantenerse en lo que se SABE HACER BIEN
<u>Aplicación intensiva de TECNOLOGIAS</u>	<u>pero</u>	<u>MAYOR HUMANIDAD</u>
Mantener el EQUILIBRIO	pero	ASUMIR RIESGOS
Más COMPETITIVIDAD	pero	MAYOR COOPERACION (Gasalla., 1985)

Otros marcos teóricos a tener en cuenta son:

- Los siete pecados Capitales analizando de manera especial el tema de la estructura de costos, considerando entre ellos los denominados costos invisibles.
 - 1- Inconsistente calidad de productos y servicios.
 - 2- Lenta respuesta al mercado.
 - 3- Falta de productos innovadores y competitivos.
 - 4- Estructura de costos no competitiva.
 - 5- Inadecuada participación de sus empleados.
 - 6- Indiferente servicio al cliente.
 - 7- Ineficiente asignación de recursos para educación y capacitación continua.Tomando para este trabajo tan solo uno de los ejes antes mencionados, observando los aspectos que influyen la magnitud de los costos, podemos advertir:
 - a- Naturaleza del negocio.
 - b- Nivel tecnológico.
 - c- Calidad del clima de la organización.

Recordamos que el costo que no agrega valor ha sido estimado en alrededor del 33% de la facturación en las industrias manufactureras y del 40% en las empresas de servicio.

Los costos visibles, como bien sabemos, son aquellos que se registran en los libros contables de la empresa. Los costos invisibles no son relevados por ningún sistema contable. En muchos casos suelen ser más importantes que los visibles, con el agravante que por su intangibilidad son difíciles de:

- Identificar.
- Reconocer.
- Aceptar.
- Corregir.

Si bien el tipo de costos para la organización es propio de la actividad que desarrollan debemos tener en cuenta que hay un precio del cumplimiento para asegurar que las cosas se hagan bien desde la primera vez y un precio del incumplimiento.

Son costos invisibles aquellos determinados por:

- Desperdicio de materiales
- Garantías.
- Inventarios.
- Administración del Tiempo Gerencial.
- Administración del Tiempo del Personal.
- Ventas perdidas.
- Clientes insatisfechos.
- Pérdida de imagen.
- Tiempo de reacción.
- Inventarios ocultos.
- Máquinas paradas.
- Problemas de entrega
- Falta de participación y trabajo en equipo.
- Problemas psicosociales.

Principales problemas psicosociales:

- 1- Percepciones individuales diferentes.
- 2- Percepciones colectivas diferentes.
- 3- Juegos de poder.
- 4- Juegos psicológicos.
- 5- Falta de uniformidad conceptual de gerencia (no se aclara el sentido de los términos de uso corriente. En algunas empresas se realiza un diccionario de la empresa).
- 6- Falta de uniformidad conceptual tecnológica.
- 7- Falta de Manuales de Funciones, Misiones, Procedimientos y Sistema Interno de Control de Flujo Laboral.
- 8- Falta de criterios para valorizar los esfuerzos individuales y colectivos (en el equipo y entre equipos) y el trabajo realizado (premios, castigos, falta de evaluaciones de desempeño)
- 9- Conflictos exacerbados y constantes.
- 10- Reuniones sin resultado.
- 11- Reuniones largas y anodinas.
- 12- Intrigas.
- 13- Chismes.
- 14- Bajos índices de desempeño.
- 15- Excesos de ausentismo.
- 16- Abandono de la tarea con justificación o sin justificación.
- 17- Exceso de atrasos en el cumplimiento de la tarea.
- 18- Incumplimiento del horario laboral, llegadas tarde, retiros anticipados.
- 19- Excesos de reclamos de clientes.
- 20- Ambiente desorganizado.

- 21- “Batata Caliente”.
- 22- Competencia interna desleal.
- 23- Clima de insatisfacción denso o pesado.
- 24- Irritabilidad emocional y grupal.
- 25- Ansiedad.
- 26- Ocultamiento o retaceo de datos o información.
- 27- Barreras comunicacionales adentro y hacia afuera.
- 28- Celos.
- 29- Envidias.
- 30- Poca o ninguna ayuda mutua.
- 31- Falta de solidaridad.
- 32- Excesos de reclamos en los gerentes.
- 33- Falta de integración entre los niveles jerárquicos.
- 34- Errores fatales en la gestión dirigencial (a- Rehusar responsabilizarse, b- fallar en promover el desarrollo de la gente, c- Tratar de controlar los resultados en lugar de influir en el pensamiento, d- Juntarse con el grupo inapropiado, e- dirigir a todas las personas de la misma manera, f- Olvidar la importancia de las utilidades, g- Concentrarse en los problemas más que en los objetivos, h- Actuar como compañeros, no como jefes, i- Dejar de establecer normas, j- Fallar en el entrenamiento de la gente, k- tolerar la incompetencia, l- Reconocer los méritos únicamente a los máximos realizadores, ll- Tratar de manipular a la gente).
- 35- Falta de mayor focalización en la atención al cliente (el cliente es visto como un mal necesario).
- 36- Falta de visión de trabajo en equipo.
- 37- Práctica inconsistente de “gerencia participativa”.
- 38- Lentitud en el flujo de la información.
- 39- Acomodos.
- 40- Preocupación por la permanencia en el poder.
- 41- Desmotivación.
- 42- Desinterés.
- 43- Indecisión ante cada decisión.
- 44- Postergación de acciones necesarias.
- 45- Contrataciones sin criterio.
- 46- Cambios sin criterios lógicos.
- 47- Robo de instrumental y material.
- 48- Utilización de instrumental y materiales para fines particulares.
- 49- Macrocefalía (demasiados “caciques”).
- 50- Microcefalía (demasiada centralización).
- 51- Obesidad (demasiados empleados sin sentido).
- 52- “By pass”: presidente, director o gente que ignora a los jefes o encargados y se relaciona directamente con el personal subalterno.
- 53- Alta rotatividad.
- 54- Informes excesivos.
- 55- Bajo estímulo para renovar o cambiar de funciones.
- 56- Desconocimiento de la tarea del otro.

Por todo lo expuesto podemos advertir que es necesario definir objetivos interrelacionados a lograr para erradicar los pecados capitales, son ellos:

- 1- Decidir que lo que la empresa quiere es especial y competitivamente significativo (redefinir la visión).

- 2- Fijar patrones más altos de competencia y elevarlos aún más (redefinir la misión).
 - 3- Adoptar una uniformidad conceptual y tecnológica sobre la base valores compartidos con todos.
 - 4- Practicar una reingeniería psicosocial y tecnológica acorde a los tiempos actuales.
 - 5- Elaboración o reelaboración del Manual de Funciones, Misiones, Procedimientos y Sistemas Internos de Control de Flujo Laboral.
 - 6- Reclutar y desarrollar mayor cantidad de talento adecuado para el nuevo estilo.
 - 7- Crear un sistema de retribuciones que enfatice y valore la productividad e integre a los demás elementos.
- Las tareas de la hora:
 - 1- Fomentar una cultura organizacional orientada a la satisfacción del consumidor (asociado, usuario o cliente).
 - 2- El servicio al consumidor es un asunto de “todos”.
 - 3- Entender a la educación organizacional como “educación continua”.
 - 4- Romper las Barreras Comunicacionales dentro de la organización.
 - 5- Contar con el Equipo Adecuado (acomodar la carga y deshacerse del lastre).
 - 6- Ser “movilizadores” para la motivación individual y colectiva (movilizar con el ejemplo, con el ejemplo, con el ejemplo).
 - 7- Trabajar con Objetivos, Metas y Plazos.
 - 8- Proteger el sueño y la visión positiva de futuro organizacional.
 - 9- Ser eficientes buscando la Excelencia organizacional.
 - 10- Equilibrar los deseos y los logros de la organización.

5. ALGUNOS INSTRUMENTOS DE ANALISIS ESTRATEGICOS, TACTICOS Y OPERATIVOS UTILIZADOS

En la tarea profesional, operamos además con determinadas herramientas, matrices e instrumentos de análisis que permiten objetivar las fortalezas y debilidades de la organización así como también las oportunidades y amenazas que el medio de acción contiene. Ellas entre otras son: Matriz de Análisis Estratégico Global (desarrollada durante los estudios realizados); Matriz de Situación de la Demanda; Matriz de Situación de la Competencia, Modelo de Porter de Fuerzas Competitivas. Matriz FODA o DAFO. Matriz de Análisis del portafolio de productos o servicios “BCG”. Modelo del Producto Total u “offering”; Matriz del desarrollo de la Estrategia Publicitaria, entre otras.

6. A MODO DE EJEMPLO.

Tomando a las cooperativas como referente de empresa de economía solidaria y Hemos trabajado abonando a su **“reconversión”** y es oportuno enmarcar desde lo ideológico lo teórico, a modo de ejemplo.

¿ Por qué, para la reconversión de la empresa cooperativa?

Porque si bien toda empresa necesita **“convertirse o reconvertirse”**, según el caso, para afrontar las amenazas de estos tiempos y descubrir las oportunidades que éste encierra, las cooperativas (mutuales y asociaciones civiles) -empresas de economía solidaria- deben hacerlo y de manera especial; su conformación determina en muchos

casos la existencia de un Consejo de Administración (o Directorio) integrado por gente de buena voluntad, personas bien intencionadas pero, muchas veces, sin el espíritu empresario mínimo necesario para dirigir un emprendimiento social con las realidades y potencialidades particulares de este tipo de organizaciones.

En general el término “reconversión”, tan en boga debería ser en la inmensa mayoría de los casos “conversión”. “Reconvertirse” presupone “volver a convertirse” (en lo que fueron?). Estos tiempos marcan la impronta de “convertir” a la organización “en algo nuevo”. Nuevo desde la Visión, la Misión, Paradigmas, Cultura Organizacional, Objetivos, Metas Plazos, Recursos Humanos y Sistemas de Controles.

Para el caso de nuestras cooperativas y otras empresas de economía solidaria el marco debería ser: **“Convertirse/Reconvertirse”**.

Por qué? **“Convertirse”** en emprendimientos productivos, eficientes y excelentes. competentes y competitivos.

Por qué? **“Reconvertirse”** en la búsqueda de sus “valores y principios”, que en muchos casos quedaron en el olvido por incapacidad o intereses personales o de grupo.

El camino para la “conversión” lo hemos esbozado en los puntos anteriores.

El de la **“reconversión”** deberá abreviar en sus orígenes cumpliendo con los preceptos siempre enunciados y con frecuencia ignorados.

Qué entendemos por COOPERATIVA?

“Es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente, para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática”
(Def. Alianza Cooperativa Internacional. Congreso del Centenario- Diciembre de 1995)

El cooperativismo en nuestra sociedad es **un sector** de la economía privada y **no un sistema** económico alternativo.

Ante esto... Qué hacer?

En lo macro económico: El Cooperativismo deberá confluir con el sector público y el privado de economía no solidaria en el compromiso de estructurar un modelo de economía mixta más justo y más humano.

En lo micro económico: La cooperativa deberá conformar un emprendimiento de excelencia en sus productos, servicios y valores agregados, respondiendo a la calidad requerida por sus asociados, usuarios o clientes; sustentado en la vigencia de los valores y la práctica de los principios de la cooperación.

PARA RECORDAR Y CUMPLIR:

VALORES (Deber ser):

- AUTOAYUDA
- DEMOCRACIA
- IGUALDAD
- EQUIDAD
- SOLIDARIDAD

PRINCIPIOS (Deber hacer)

- ADHESIÓN VOLUNTARIA Y ABIERTA
- GESTIÓN DEMOCRÁTICA POR PARTE DE LOS SOCIOS
- PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS ASOCIADOS
- AUTONOMIA E INDEPENDENCIA
- EDUCACION, CAPACITACION E INFORMACION
- COOPERACION ENTRE COOPERATIVAS
- COMPROMISO CON EL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD

PERFIL DEL HOMBRE SOLIDARIO

- ACTIVA PARTICIPACION VOLUNTARIA
- INTEGRIDAD EN SU CONDUCTA
- HONESTIDAD
- RESPONSABILIDAD
- RESPETO POR LAS IDEAS
- ESPIRITU DE EQUIPO
- APERTURA HACIA LOS DEMAS
- SOLIDARIDAD= PAZ SOCIAL Y BIENES GENERAL(Ministerio de Desarrollo Social, Dirección de Cooperativas y Mutualidades de Córdoba – Consejo Asesor Cooperativo – Ley 7734)

BIBLIOGRAFIA

ABRAVANEL. Y OTROS (1992)”Cultura Organizacional” Ed. Legis

ALPRIGH, M. (2000) “Los 101 Errores Más Comunes de los Gerentes”
Ed. Prentice Hall

AMAT, O. (1997) “Formación de Formadores”

APPGARTH, M. (1991) “Programas de Capacitación Ed. Legis

AQUINO, J. (1999) “Recursos Humanos” Ed. Macchi

ASSMAN, D. (1991) “TEMAS GERENCIALES” ED. LEGIS

AUTORES VARIOS (1998) “Marketing y Ventas” Ed. Didáctica Multimedia S.A.

AUTORES VARIOS (1990) “Instrumentos de Análisis de marketing Estratégico”

Ed. Díaz de Santos S.A.

- AZZOPARDI, G. (1992)** “Los Tests de Selección de Personal” Ed. Deusto
- BARRO, M.E. (1990)** “Relaciones Empresariales” Ed. Norma
- BATLEY, T. (1991)** “Técnicas de Gestión para Profesionales” Ed. Granica
- BENNIS, W (2001)** “Líderes” Ed. Norma
- BERMONT, H. (1989)** “Cómo Ser un Consultor de Éxito” Ed. Granica
- BERNE, E. (2000)** “Juegos en que Participamos” Ed. Diana
- BONACHE, J. (2006)** “Dirección de Personas” Ed. Prentice Hall 2006
- BROWN, W. S. (1995)** “13 Errores Fatales que Incurren los Gerentes Ed. Norma
- CHALVIN, D. (1992)** “Cómo Resolver Pequeños Conflictos en el Trabajo” Ed. Deusto
- CHAMPY, J. (1986)** “Reingeniería en la Gerencia” Ed. Norma
Consultoría y el Enfoque Colaborativo”. Reproducido por el
- CORNEJO, M. (1996)** “VALORES DE EXCELENCIA PARA TRIUNFAR” ED. GRAD
- COVEY, S. (2000)** “Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva” Ed. Paidós
- DE BOARD, R. (1994)** “El psicoanálisis de las Organizaciones” Ed. Paidós
- DE MORY, B. (1991)** “Dirija sus Reuniones” Ed. Granica
- DRUCKER, P. (1990)** “LA GERENCIA” ED. EL ATENEO
- DRUKER, P. (1992)** “DIRECCIÓN DE INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO” ED. EL ATENEO
- FAINSOD, D. (1994)** “Dirección de Organizaciones” Ed. Docencia
- FOUCAULT, M. (1996)** “Las redes del Poder” Ed. Almagesto
- FREIJE URIARTE, A. (1990)** “Estrategias y Políticas de la Empresa” Ed. Deusto
- GASALLA, J. (1994)** “La Nueva Dirección de Personas” Ed. Pirámide
- GRAYLING, A. (2002)** “El Sentido de las Cosas” Ed. Emece
- HAMMER, M. (1994)** “Reingeniería de la Empresa” Ed. Parramón
- HERMIDA, J. (1989)** “Desafío Empresarial” Ed. Macchi
- KOHEN, W. (2006)** “Cómo Ser un Consultor Exitoso”. Ed. Norma
- LAZZATI, S. (1998)** “ANATOMÍA DE LAS ORGANIZACIONES” ED. MACCHI
- LEE, K. (1995)** “Test para Empleados y Ejecutivos”
- LOPEZ QUINTAS, A. (1995)** “El Conocimiento de los Valores” Ed. Verbo Divino
- MAGLIO, F. (2000)** “Reflexiones y Algunas Confesiones” Propulsora Literaria S.R.L.
- MARTINEDU, S. (1998)** “El Test de la Inteligencia Emocional” Ed. Martínez Roca
- NAISBITT, J. (1990)** “Megatendencias 2000” Ed. Granica
- O’CONOLL, J. (1996)** “Introducción a la P.N.L.” Ed. Urano
Organizaciones” Ed. Prentice Hall
- PETERS, T. (1982)** “En Busca de la Excelencia” Ed. Atlántida
- PHILLIPS, Nicola (1996)** “La Motivación para el Cambio” Ed. Folio
- PORTER, M. (1992)** “Estrategia Competitiva” Ed. Rei Argentina
- SAUNERS, G. (1991)** “El Compromiso Empresarial” Ed. Legis
- SCHBARSTEIN, L. (1995)** “Psicología Social de las Organizaciones” Ed. Paidós
- SCHEIN, E. (1988)** “Consultoría de Procesos Vol 1” Ed. Addison-Wesley
Iberoamericana

SCHEIN, E. (1988) “CONSULTORÍA DE PROCESOS VOL 2” ED. ADDISON-WESLEY IBEROAMERICANA

SHERWOOD, J. (1989) “Diferencias Escenciales entre el Enfoque Tradicional de la

THOMPSON, Philip (1991) “Círculos de Calidad” Ed. Norma

TULA, P. (1992) “Cómo Usar el Tiempo con Eficacia” Ed. Deusto

TULEJA, T. (1987) “Mas Allá de las Cuentas de Resultados” Ed. P&J

TZU, Z. (1996) “El Arte de la Guerra para los Nuevos Líderes”

VACCA, C. (1991) “Contrato de Consultoría” Ed. Interoceánicas

VICENTE, M. A. (2008) “Principios Fundamentales para la Administración de las

WATERMAN, R. (1987) “Como Mantener la excelencia” Ed. Norma