ELEMENTOS DE ADMINISTRACION PARTICIPANTE

VICTOR NEYRA. A.

Elementos de Administración Participante

Victor Neira A

Elementos de Administración Participante

EDICIONES DEL CENTRO

Ediciones del
Centro de Estudios de Participación Popular SINAMOS
Calle Los Ficus 281 - Santa Beatriz - Lima.
Impreso y Hecho en el Perú.

A G R A D E C I M I E N T O S

Este trabajo que presentamos bajo la forma de manual, contó con la colaboración de funcionarios de la Dirección de Apoyo Jurídico Administrativo del SINAMOS, y el asesoramiento de los señores Wilfredo Alvarez Valer - Coordinador (e) del Area de Capacitación CENTRO y Rubén Resnitzky - Experto OIT, respectivamente. A todos ellos nuestro reconocido agradecimiento.

PRESENTACION

Este trabajo sobre Administración Participante, es un manual sencillo y breve que contiene elementos teóricos, y proposiciones organizativas esenciales para una adecuada orientación de los trabajadores en la responsabilidad de gestión que tienen sobre las empresas asociativas constituídas bajo la modalidad de Cooperativa de Producción.

La transferencia de poder político a la población organizada, objetivo fundamental del Gobierno Revolucionario y los planes de desarrollo nacional, deberán ser alcanzados siguiendo una estrategia que al mismo tiempo de las transformaciones estructurales, busque y perfeccione las estructuras organizativas de la empresa que posibilite el incremento de la productividad y la participación plena de los trabajadores.

Cualquier esfuerzo serio dirigido a este fin en el campo organizacional tendrá que resolver el problema de la concentración del poder. Unicamente sobre la base de esta determinación se edificarán estructuras y funciones formales de empresa, sólidas y coherentes con el modelo societal que se aspira. En este terreno la opción de la Revolución Pe

ruana es sustituir la vieja administración capitalista caracterizada por la concentración del poder en pocas manos por una concepción político-administrativa sustentada en el acceso pleno y el ejercicio socializado de las decisiones de las empresas y a partir de estas, en los niveles de decisión de la vida nacional.

El valor de esta estrategia hace inaplazable la elaboración de nuevos conceptos sobre las relaciones sociales de trabajo y las técnicas administrativas. La búsqueda de estas respuestas, de acuerdo con la orientación realista del proceso revolucionario, podrá plantearse a partir de las experiencias concretas de las Cooperativas Agrarias, SAIS y Cooperativas de Producción y Trabajo que juntamente con las empresas de Propiedad Social constituyen la base de la nueva sociedad.

El análisis teórico y la acción efectiva en el campo de las empresas es responsabilidad en primer orden, de los productores sociales. En tal caso, el contenido de este manual adquiere el carácter de instrumento para motivar la reflexión en torno a cuestiones sobre la desconcentración del poder de las gerencias, el problema del control, la participación generalizada en la gestión, etc.

Este trabajo, por tanto, colmará sus espectativas, si es capaz de estimular el diálogo y la búsqueda de una empresa justa, solidaria, por sus propios trabajadores.

INTRODUCCION

La actividad productiva tiene que estar dirigida a la satisfacción de las necesidades humanas de todo tipo (individuales o colectivos, materiales o espirituales).

La sociedad organizada (el estado, las instituciones) debe establecer como consecuencia metas concretas de distribución por grupos y sub-grupos, "en lugar de limitarse a declaraciones generales sobre la igualdad y la justicia social"[1/], para satisfacer las crecientes necesidades.

Estas necesidades que pueden ser de orden físico, biológico, económico, social, político y cultural que van desde las necesidades de alimento, abrigo, salud, hasta las de poder, educación y cultura, deben ser satisfechas en base a planes nacionales debidamente concentrados.

1/Oscar Varsavsky, Proyectos Nacionales, Cap. I " Planteo General" reproducido en el Curso-Taller de Planificación de Base, Pág. 14 SINAMOS D.G. Planificación, Lima 1974.

Para satisfacerlas hay que tomar los criterios básicos :

1. Sustituir las necesidades de lucro como finalidad y racionalidad del actual Sistema Económico, por una nueva finalidad de carácter económico-social, producir para satisfacer necesidades objetivas y reales.

2. Priorizar la posible satisfacción de las necesidades en forma colectiva, sustituyendo el modo individual actualmente vigente, en función de la solidaridad, procurando un menor costo con mayor extensión de la cobertura y solidaridad intrínseca.

Tan solo dada una orientación fundamentalmente igualitaria-y solidaria en una sociedad, puede constituirse un sistema económico que permita la óptima satisfacción de todas las necesidades.

La democracia social de participación plena, como la mejor respuesta posible a la necesidad política y manera de asegurar la construcción y el constante perfeccionamiento de la sociedad humanista, justa, igualitaria, solidaria, libertaria; gracias al esfuerzo conjunto del Pueblo Peruano y de las Fuerzas Armadas, se ha iniciado con las grandes reformas estructurales.

Esta construcción se hace más patente con la reciente creación del Sector de Empresas de Propiedad Social cuya orientación fundamental deberá hacerse sentir progresivamente en los demás sectores que conforman el sistema económico social, hasta que la orientación de las Empresas de Propiedad Social tengan un peso determinante en el sistema económico-social del país, que la nueva Ley muy claramente explicita :

. Que la Revolución Peruana se orienta a la construcción

to del sistema económico-social.

- Que, en consecuencia, deben generarse formas empresariales, además de la estatal, privadas en las pequeñas empresas y privadas reformadas con comunidad laboral, que permitan el uso eficiente de los recursos sin concentrar la renta y la capacidad de decisión;

- Que el proceso de desarrollo exige una formación acelerada del capital, conjuntamente con la práctica social de participación;

- Que la doctrina humanista reconoce el trabajo creador del hombre en la sociedad como fuente originaria de la riqueza (por ésto se dice que todos los trabajadores juntos - son los "productores sociales", o sea los que producen toda la riqueza que está a disposición de la sociedad peruana);

- Que las formas asociativas de propiedad de los medios de producción aseguran la solidaridad entre trabajadores de la empresa y del Sector, a la par que garantizan - el proceso de acumulación social de la riqueza producida dentro del mismo sector;

- Que la política del Sector y de las empresas de Propiedad Social deben estar íntimamente ligadas a los planes del Desarrollo Nacional (en los que se expresan las necesidades de TODOS los peruanos, señalándoles las de las mayorías populares para atenderse con prioridad).

En cualquier sistema económico, la unidad de base para la

producción de bienes y servicios, se llama EMPRESA. Las nuevas Cooperativas de Producción, en particular las Cooperativas Agrarias de Producción o CAP, son empresas asociativas que basan su organización social-económica en formas solidarias de trabajo y apropiación de bienes.

Cuando el hombre requiere transformar la naturaleza para sacar de ella los recursos necesarios que satisfacen sus necesidades, él debe trabajar. Sin embargo, hoy en día, el trabajo no basta. Para producir en masa los bienes cada vez más complejos que utilizamos, se necesita algo más que la fuerza muscular, la habilidad manual y ciertos conocimientos.

El hombre necesita complementar todo ésto con bienes (herramientas, máquinas) que son los auxiliares de su trabajo. A éstos bienes se les llama capitales o bienes de producción. Como fueron producidos por otras empresas, representan de algún modo una cantidad de trabajo acumulado que se añade al trabajo directamente utilizado.

Con la combinación racional de trabajo y capital, se cumple la producción de bienes y/o servicios, a la misma vez que se crea la posibilidad, gracias a más trabajo de los productores sociales, de ir acumulando más capital. Definiremos entonces estos términos esenciales para la vida de la empresa y para la instauración de un sistema económico más justo y eficiente en el país :Producción, Trabajo, Capital, Acumulación Social de la riqueza por parte de los trabajadores sociales, etc. y veremos como todos estos términos se interrelacionan estrechamente para conformar la base económica de nuestra futura sociedad de una Democracia Social de Participación Plena : Su interrelación sustituye a la racionalidad financista y comunista del capitalismo, por una racionalidad socializante (en su sentido humanista, igualitario y

solidario).

Capital técnico.- Siendo el trabajo factor originario en la producción, el capital viene a constituir el factor derivado; se presenta bajo la forma de bienes de producción. Estos bienes de producción, susceptibles de aumentar la eficiencia del trabajo del hombre, son el "capital técnico". Este a su vez asume dos funciones en el proceso productivo : la de capital fijo, cuando participa repetidas veces sin alterar su forma (máquinas, instalaciones, etc.) y la de capital circulante, cuando participa una sola vez, porque cambia de forma (materias primas, energía, etc.).

El capital técnico aparece simultáneamente en todo el ciclo productivo, en todas sus fases y revistiendo las diversas formas funcionales que a él corresponden.

Desde el punto de vista jurídico, el capital es un conjunto de derechos de disposición de ciertos valores (o renta) que permiten a sus titulares ingresos sin que ellos participen con trabajo.

Acumulación Social.- La acumulación social es el proceso de incorporación del excedente resultante de la actividad productiva, al capital inicial de la empresa y/o del Sector al servicio de la Economía Nacional. Con mayor acumulación, la empresa, el sector y el país están en mejores condiciones de satisfacer más ampliamente las necesidades de las mayorías populares.

En este trabajo se pretende, usando estas categorías socioeconómicas, dar una visión de los problemas de orden económico-empresarial de las empresas asociativas, incidiendo en las formas de participación a través de los Núcleos Laborales Básicos y los Núcleos Sociales de Participación.

1. LA EMPRESA ASOCIATIVA

1.1. Concepto

Es la unidad económico-social, donde el trabajo -que constituye la fuente de riqueza- al combinarse con el capital (trabajo acumulado), produce bienes y servicios para satisfacer las necesidades reales y objetivas de sus miembros y de la colectividad.

En estas empresas los medios de producción pertenecen a los trabajadores, sin individualizar los derechos de propiedad. Igualmente permite la participación plena y directa de los mismos en la dirección, gestión y beneficios económicos generados por su trabajo, posibilitando así, estrechar vínculos de solidaridad entre los trabajadores que la integran.

La empresa está vinculada al conjunto social, económico y político, a nivel local, regional y nacional, y la actividad económica que despliega, está en íntima relación con los grandes intereses nacionales,

de modo que los planes de desarrollo de cada empresa deben estar relacionados con los planes nacionales correspondientes.

1.2. Ubicación y conocimiento de su realidad

La empresa asociativa, como parte indisoluble de la realidad nacional, debe ser conocida, comprendida y ubicada adecuadamente por los socios -trabajadores quienes deben estar en capacidad de conocerla no sólo en el lugar que ella ocupa geográficamente (valle, provincia, etc.) sino también ubicarla en el lugar que le corresponde dentro del proceso de cambios que vive la sociedad peruana.

1.3. Rol en el proceso revolucionario

La empresa asociativa, es una forma de organización socio-económica, que tiende a romper radicalmente con el esquema tradicional del sector agrario, en base a una Reforma Agraria orientada a entregar la tierra a los agricultores adjudicatorios - organizados en formas empresariales de explotación en común, eliminando las formas indirectas de conducción y tenencia.

Al ser la Reforma Agraria un proceso integral e instrumento de transformación del desarrollo socio-económico de la nación; las empresas asociativas se constituyen en el pilar fundamental donde descansan los planes nacionales de alimentación y reordenamiento que garantice la justicia social en el campo; elevando y asegurando los ingresos de los campesinos y haciendo de la tierra por ellos trabajada base de su bienestar, dignidad y libertad.

1.4. Formas Empresariales Asociativas

Existen distintas formas de empresas asociativas, dentro de las cuales analizaremos las siguientes : Cooperativa de Producción y de Trabajo, Cooperativa Agraria de Producción (CAP), y Sociedad Agrícola de Interés Social (SAIS).

a. Cooperativa de Producción y de Trabajo

Tienen por finalidad en su ámbito económico, llevar a cabo el proceso de extracción, transformación y comercialización de bienes y/o servicios.

Presentan las siguientes características :

- Propiedad indivisible de todos los socios, sobre los medios de producción.
- Participación de todos los socios en la dirección y gestión de la empresa.
- Reparto de los excedentes en forma directamente proporcional al tiempo trabajado por los socios.
- Ser fuente permenente de trabajo para todos los socios.

b. Cooperativa Agraria de Producción (CAP)

Estas empresas tienen como finalidad en el ambito económico, producir bienes de carácter agropecuario; constituyendo unidades indivisibles de explotación en común, en las que la tierra, ga

nado, instalaciones, cultivos, equipos y plantas de beneficio, son de propiedad social, sin individualizar los derechos de los socios.

Presentan las siguientes características :

. Propiedad indivisible de todos los socios, sobre la tierra y demás medios de producción.

. Participación de todos los socios en la dirección y gestión empresarial.

. Reparto de excedentes en forma directamente proporcional al tiempo trabajado por los socios.

. Ser fuente permenente de trabajo para todos los socios.

c. Sociedad Agrícola de Interés Social (SAIS)

En su ámbito económico, tiene por finalidad desarrollar la actividad agropecuaria.

Son sus características :

. Propiedad asociativa de la tierra y demás bienes agrarios, siendo esta propiedad indivisible.

. Participación de todos los socios en la toma de decisiones y en el manejo de la empresa - en sus diferentes niveles.

. Reparto de excedentes de acuerdo a los res

pectivos Estatutos.

. Ser fuente de trabajo para sus miembros, en la medida que lo permita el número de jornadas establecidas en el calendario de actividades considerado en el plan de producción.

1.5. Características Generales de las Empresas Asociativas

Estas empresas, tienen características propias - que las identifican como entidades económico - social, que postulan a una participación plena y democracia generalizada.

Son sus características básicas las siguientes : propiedad no individualizada, acumulación social, participación plena y capacitación permanente.

a. Propiedad no individualizada

Los medios de producción, tales como tierras, cultivos, ganado, equipos, instalaciones, plantas de transformación, etc. son de propiedad de los socios, sin que a ninguno de ellos les corresponda derecho de propiedad en forma individual.

b. Acumulación Social

Otra característica que podría señalarse, es la de "Acumulación Social", es decir, el proceso - mediante el cual, se dedica parte de los excedentes generados por las empresas, para invertirlos en actividades de carácter reproductivo, en las empresas ya existentes, o en la generación

de nuevas entidades cooperativas.

Sin embargo, esta característica tendría vigencia, en cuanto se logre implementar los mecanismos necesarios para su aplicación.

c. Participación Plena

La participación plena, es el derecho de los trabajadores a intervenir en forma consciente y directa en la dirección, gestión y beneficios generados por la empresa.

La dirección es participativa por cuanto los trabajadores intervienen a través de sus órganos representativos, en las decisiones, planeamiento y control de las actividades de producción, transformación, comercialización y otros que la empresa establezca; asegurando el ejercicio de una democracia generalizada.

La gestión, también es participativa, porque se da a través de la intervención de los trabajadores organizados en sus unidades operativas,para la determinación de sus programas de explotación y ejecución de las labores que aseguren el cumplimiento de los objetivos socio-económicos trazados.

d. Capacitación permanente

La capacitación permanente, es la preparación integral en y para el trabajo, que permite al socio informarse de sus derechos y obligaciones, - prepararse para asumir responsabilidades, y do

Significa pues, el acceso real y concreto de los trabajadores mediante la educación, que les posibilita participar en forma consciente en la toma de decisiones.

2. ORGANIZACION Y PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LA DIRECCION Y GESTION DE LA EMPRESA

2.1. Concepto

La participación demanda como pre-requisito, que todos los trabajadores se sientan integrantes de unidades socio-económicas.

La participación conlleva paralelamente, una actitud y comportamiento solidario. Exige igualmente una capacitación permanente, orientada a la construcción de una democracia de participación plena.

La participación es el derecho que asiste a todos los trabajadores a intervenir en forma directa, en la dirección, gestión y beneficios económicos en la empresa. Este derecho posibilita a los trabajadores, a ejercerla libremente con las mismas atribuciones y obligaciones en las diferentes esferas de decisión en que les toque actuar.

La participación en los beneficios, es el derecho de los trabajadores a recibir una compensación económica, periódica, justa y equitativa, por el trabajo aportado.

Las formas de participación descritas, deben ser libre, consciente, permanente, responsable, e integral por parte de los trabajadores debidamente organizados.

2.2. Organos de participación

Para que la participación sea viable, se requieren de mecanismos que posibiliten la intervención de los trabajadores en los niveles de decisión.

Estos mecanismos serán efectivos en la medida en que los trabajadores logren organizarse en sus unidades operativas y en las decisiones que adopten en los diferentes niveles de la empresa.

Los mecanismos de participación surten efectos concretos en la dirección, a través de la Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Comités Especializados.

Surten efectos concretos en la gestión, como ya se ha manifestado, a través de los trabajadores organizados en sus unidades operativas. A esta forma de organización para la participación la denominaremos Núcleos Laborales Básicos (NLB).

2.2.1. En la Dirección

a. En la Asamblea General

Los trabajadores reunidos en la Asamblea General, se informan, analizan, evalúan y toman decisiones, con relación a la actividad económica y social de la empresa cooperativa, encausándola hacia los objetivos comunes propuestos.

Los trabajadores podrán participar efectivamente en la Asamblea General, en la medida que logren informarse oportunamente, sobre la marcha integral de la empresa, a través de sus propios NLB y de los informes periódicos que los órganos de gobierno deberán proporcionarles.

La información integral que los órganos de gobierno deberán proporcionar, abarcará entre otros los siguientes aspectos fundamentales :

En el Aspecto Asociativo

Principales problemas sociales que inciden en la marcha de la empresa, tanto de orden interno, como aquellos relacionados con otras empresas similares o instituciones públicas.

En el Aspecto Empresarial

- Situación de los planes de desarrollo de la empresa (avances y principales deficiencias detectadas).

- Situación del manejo agropecuario de la empresa.

- Situación de los créditos :solicitados, en ejecución y reembolsos.

- Estado de ingresos y egresos.

- Situación de caja y bancos (arqueos y conciliaciones bancarias).

- Situación de los bienes patrimoniales.

- Situación de la adquisición de bienes patrimoniales, insumos y otros.

- Situación de inventarios (almacenes y activos fijos).

- Situación de los costos (producción y ventas).

- Previsiones para futuros compromisos económicos.

- Situación de las obligaciones económicas a terceros (montos, plazos y cumplimiento).

- Situación de las ventas (clientes, mercados, pedidos, montos y cumplimiento).

- Principales problemas administrativos y contables.

En el Aspecto Legal

Aplicación de estatutos, reglamentos y dispositivos legales relacionados con la empresa.

Acciones judiciales relacionadas con los socios o con la vida institucional de la cooperativa.

Las informaciones indicadas deberán ser de conocimiento de los socios en forma oportuna, veraz, clara, concreta y documentada.

b. En el Consejo de Administración

Los representantes elegidos en forma consciente por los trabajadores, asumen las funciones inherentes a este Consejo y que están estipuladas en el Estatuto de la Empresa.

El Consejo se informa, analiza, evalúa y toma decisiones sobre la marcha económico-financiera de la empresa de acuerdo a los objetivos propuestos.
El Consejo de Administración deberá uti

lizar y procesar adecuadamente las decisiones e informaciones que proporcionen los diferentes NLB; para lograr de esta manera una administración basada - en la participación efectiva de todos los integrantes de la empresa.

La administración que desarrolla este Consejo, deberá comprender aspectos sociales, empresariales y legales relacionados con la marcha socio-económica de la empresa.

El Consejo de Administración deberá - mantener un flujo de información permanente e integral con los NLB, para lo- grar una adecuada correspondencia que permita al Núcleo informarse y tomar- decisiones concretas, y este informar a su vez al citado Consejo, sobre las acciones realizadas, estableciéndose un circuito informativo en sentido ascen - dente y viceversa.

Para la mejor marcha administrativa de la empresa, el Consejo de Administra - ción ,delega algunas funciones ejecutivas a una Gerencia o Coordinación General, quien se encargará de ejecutarlas de acuerdo a las normas y procedimientos - establecidos.

Del Gerente o Coordinador General

Es el trabajador ejecutivo de más alto

nivel en la empresa, responsable ante el Consejo de Administración y la Asamblea General, de la organización y marcha de la empresa cooperativa en su ámbito económico-financiero.

El Gerente en relación con los Núcleos Laborales Básicos, asume una orientación distinta a la tradicional; ya que actuará como coordinador y ejecutor de las decisiones generadas en los Núcleos Laborales Básicos.

Lo planteado conlleva a una organización, en donde los términos de poder y autoridad radican en todos y cada uno de los integrantes de la empresa. Esto permite que los trabajadores identifiquen y apoyen las acciones del Gerente como propias, por haber emanado de ellos mismos.

c. En el Consejo de Vigilancia

De la misma forma que en el Consejo de Administración, los integrantes del Consejo de Vigilancia son elegidos por los trabajadores. Las funciones de este Consejo se establecerán en el Estatuto de la Cooperativa.

Corresponde al Consejo de Vigilancia, llevar a cabo los procedimientos de control mediante la fiscalización de los actos del Consejo de Administración y demás órganos ejecutivos de la empresa.

El Consejo de Vigilancia encuentra en los NLB un elemento de apoyo para hacer efectiva su acción controladora, al permitirle llevar a cabo su función a través de una efectiva desconcentración de la gestión empresarial.

El Consejo de Vigilancia deberá desarrollar sus funciones en forma permanente - sobre los siguientes aspectos fundamentales :

. Velar por el cumplimiento de lo estipulado en los Estatutos, Reglamentos y - demás dispositivos legales, que rigen la vida institucional de la cooperativa.

. Supervisar el cumplimiento de las decisiones tomadas a nivel de los órganos de gobierno y de los NLB

. Llevar a cabo un efectivo control interno sobre todas las actividades de la empresa, principalmente en lo referente a producción, movimiento de caja y bancos, existencias, abastecimientos, ventas y otros.

. Proporcionar información oportuna a los órganos de gobierno y a los NLB, sobre el resultado de su gestión.

d. En los Comités Especializados

Son organismos conformados por repre

sentantes elegidos por los trabajadores; y creados en función de las unidades operativas y/o unidades socio-económicas de la empresa. Tienen por objeto planificar y proponer al Consejo de Administración, la política a seguir dentro de sus respectivos ámbitos.

Sin embargo, la estructura de la empresa cooperativa que está sustentada en los NLB, requiere que existan Comités Especializados ubicados a nivel de la Gerencia o Coordinación General.

Estos Comités serían :

. Un Comité de Producción y Comercialización; y

. Un Comité de Apoyo Administrativo.

El Comité de Producción y Comercialización, estará integrado por trabajadores - representantes de cada una de las unidades de producción y comercialización de la empresa: agricultura, ganadería, transformación, ventas, etc. y el Comité de - Apoyo Administrativo, estará conformado por trabajadores representantes de cada una de las unidades de apoyo administrativo : contabilidad, almacenes, personal, mantenimiento, abastecimiento, etc.

La ubicación de los Comités a este nivel, constituirá un nexo efectivo entre

los NLB y el representante ejecutivo - (Coordinador General), eliminando el divorcio existente en la estructura tradicional; por cuanto posibilitará una dirección participante, que permita la identificación de las decisiones del Coordinador General, como propias de los trabajadores, por haber emanado de ellos mismos.

En resumen la ubicación de estos Comités como organismos asesores de la Coordinación General o Gerencia, permitirá- una mayor flexibilidad, dinamismo y control en la gestión, al mismo tiempo que fortalecerá la participación directa del - trabajador en la dirección de la empresa.

e. En el Comité de Educación

Este Comité al igual que los anteriores - está formado por representantes elegidos directamente por los trabajadores. Tiene por finalidad impartir una capacitación integral y permanente, constituyéndose - en un medio efectivo para hacer posible la participación de los trabajadores en la dirección y gestión de la empresa. Esta capacitación, tiene como propósito lograr de los trabajadores un perfeccionamiento laboral, cultural e ideopolítico, de modo que puedan actuar en todos los niveles de la empresa, en forma activa, consciente e integral.

El Comité dependerá directamente de la

Asamblea General, y actuará a nivel de los Consejos de Administración y Vigilancia, respectivamente, contando con un presupuesto acorde a los requerimientos de los planes y programas de capacitación elaborados.

Sólo de esta manera obtendrá la flexibilidad necesaria para constituirse en un instrumento eficaz para la realización del trabajador.

Los planes y programas elaborados por este Comité, deberán surgir de las necesidades reales planteadas por los NLB, y serán sometidos anualmente para su aprobación en Asamblea General, debiendo formar parte del plan anual de desarrollo de la empresa.

2.2.2. En la Gestión

Núcleos Laborales Básicos

Como se ha indicado anterirmente, es necesario que existan mecanismos apropiados que posibiliten la participación del trabajador en la gestión o actividad operacional de la empresa.

Uno de estos mecanismos, son los Núcleos Laborales Básicos, a través de los cuales se logra que el trabajador se organice convenientemente dentro de las unidades operativas, sean estas de producción (ganadería,

agricultura, transformación, etc.) o de apoyo administrativo (contabilidad, almacenes abastecimiento, etc.).

Sin embargo para que esta organización surta efectos concretos, es necesario la concurrencia de otros factores que fortalezcan la participación plena y consciente del trabajador, tales como :la capacitación permanente y la información oportuna.

La organización de los Núcleos Laborales, - la capacitación permanente y la información oportuna, son elementos indispensables para lograr la participación plena y real del trabajador en la gestión de la empresa.

2.3. Núcleo Laboral Básico (NLB)

a. Concepto

Es el conjunto de trabajadores organizados en sus unidades operativas (de producción, o de apoyo administrativo), con la finalidad de intervenir conscientemente en la planificación, organización, dirección, ejecución, control y evaluación de sus actividades.

Para que el NLB cumpla con su cometido, es necesario que existan mecanismos de información interactuantes, tanto con los otros NLB, como - con los diferentes órganos de gobierno que integran la empresa.

La capacitación servirá como mecanismo eficaz

que posibilite la intervención libre, consciente e integral de los trabajadores en sus respectivos NLB, constituyendo formas elementales de participación, cuya práctica prepara al trabajador para ejercer niveles superiores de participación, tanto a nivel local, como regional y nacional.

b. Criterios para la determinación de los NLB

Algunos criterios que podrán servir de orientación para la formación de los NLB serían los siguientes :

- Actividades similares o unidad tecnológica

- Número de trabajadores

- Area geográfica y/o funcional.

Fundamentalmente los NLB deberán estar constituídos por trabajadores que realizan labores similares o actividades relacionadas, pudiendo determinarse uno o más núcleos a nivel de cada unidad operativa.

Deberá tomarse en cuenta el número de integrantes por NLB tanto en el mínimo como en el máximo de participantes, ya que esto determinará en gran medida la operatividad del núcleo.

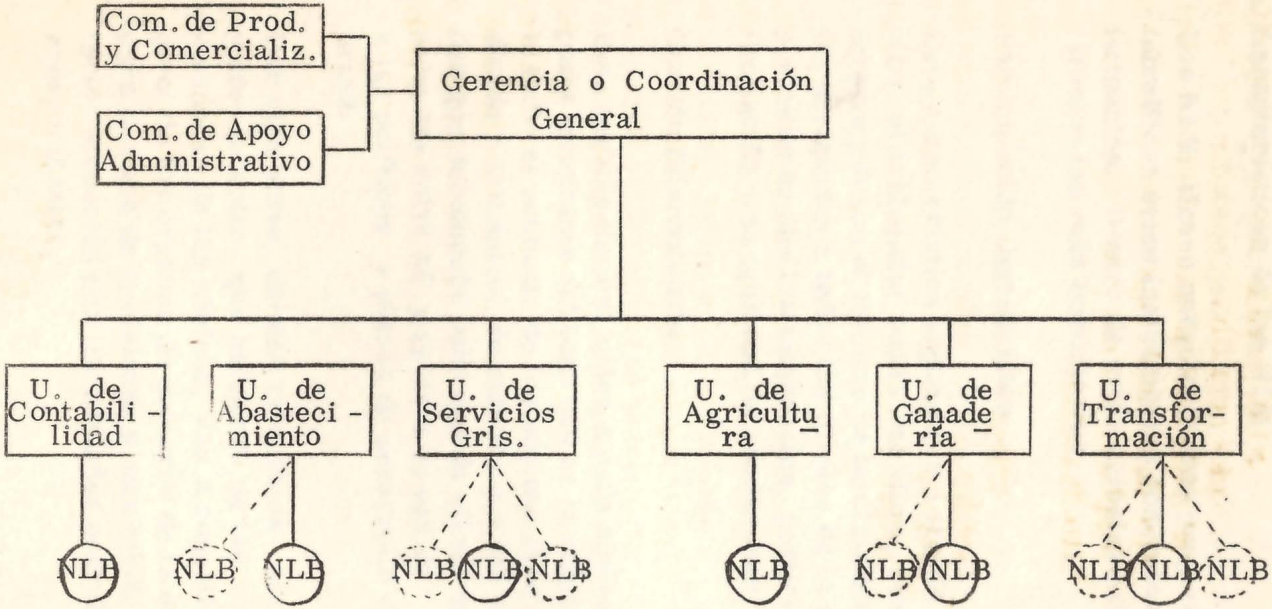
El número de participantes por cada núcleo, será establecido de acuerdo a las características propias de cada empresa.
Otro criterio que primará en la determinación -

de los NLB, será la ubicación geográfica de las unidades operativas; es decir que los integrantes del núcleo deben actuar dentro del ámbito geográfico de su unidad operativa, a fin de que no se desplacen a otras localidades distintas a su centro de trabajo.

Los criterios señalados, de ninguna manera pretenden ser los únicos determinantes para la conformación de los NLB, pudiendo existir otros criterios acordes con la realidad de cada empresa.

Es conveniente hacer notar que los NLB no son unidades independientes y aisladas dentro de la empresa, sino que por el contrario, actúan estrechamente relacionados con los demás núcleos, propiciando la participación interrelacionada de los trabajadores. Es importante esta característica, porque permite que todos los trabajadores, tengan un conocimiento integral sobre el funcionamiento y accionar de todas las unidades operativas de la empresa, posibilitando su capacitación para una intervención más efectiva en la dirección de la misma.
(Ver Fig. No. 1)

Fig. No. 1



Podrán organizarse tantos NLB como sea necesario.

c. Características de los NLB

Los NLB, tienen características propias, que los identifican como instrumentos concretos de participación. Dentro de estas características señalaremos las más importantes :

Participación Democrática

Esta característica supone que a través del núcleo, el trabajador interviene libre, consciente, directa y/o con el mínimo de intermediación en las decisiones a todos los niveles de la empresa, permitiendo que los integrantes, participen sin limitación y en igualdad de condiciones.

Gestión Interactuante

Esta característica, ubica a cada núcleo como parte integrante del todo que es la empresa, por lo tanto el accionar de los núcleos debe ser coordinado y armónico, de manera que las actividades que desempeñe cada uno de ellos, estén relacionadas entre sí, y éstas a su vez de acuerdo a las políticas y planes de desarrollo de la empresa.

Por otra parte, existen relaciones ascendentes y descendentes, que partiendo de las decisiones emanadas de los núcleos, van a consolidarse a nivel de los órganos de gobierno de la empresa, para la toma de decisiones a este nivel, y su posterior ejecución por las unidades operativas correspondientes.

Esta característica posibilita relaciones de dirección y gestión participativa.

Operatividad en la Gestión

Siendo los participantes del NLB los trabajadores directos, tanto en el campo de la producción como del apoyo administrativo, les permite tener un conocimiento cabal de su realidad y de la finalidad de sus acciones; al mismo tiempo que - en uso del poder de decisión que los núcleos poseen, las soluciones y correctivos que adopten - serán oportunos y adecuados, permitiendo fluidez y agilidad en la gestión. -

d. Organización de los NLB

La organización de los NLB será efectuada con la participación directa de los trabajadores de la empresa, pudiendo ser asesorados por promotores externos.

En esta primera fase, es necesario que los trabajadores se reunan y tomen conocimiento previo sobre la concepción de los NLB y acuerden libremente organizarse en base a los mismos.

Tomado el acuerdo, los trabajadores designarán una comisión, que se encargará de diseñar la organización tentativa de los núcleos.

Como primera tarea, la comisión se reunirá con el objeto de :

- Estructurar el organigrama real de la empre

- Conocer la distribución de los trabajadores situados en sus diferentes unidades operativas, ya sean de producción o de apoyo administrativo, y por ubicación geográfica. Esta información incluirá a todas las personas sin excepción que trabajan en la empresa.

- Seleccionar los criterios más adecuados para la determinación de la organización preliminar de los NLB.

En base a la información anteriormente señalada, la comisión establecerá en forma tentativa el número y características de los NLB.

La comisión presentará un informe detallado, el que deberá contener la representación gráfica tentativa de la estructura de la empresa (organigrama) los criterios elegidos para la determinación de los núcleos y su conformación así como la fundamentación de la estructura propuesta.

El informe será puesto a disposición de los trabajadores, para que sea analizado en profundidad; siendo recomendable, que en esta etapa se cuente con el asesoramiento de especialistas externos (promotores, etc.).

La comisión de acuerdo a los planteamientos analizados y aprobados por los trabajadores, reajustará el plan a fin de someterlo a consideración de la Asamblea General para su aprobación y posterior implementación.

El Consejo de Administración por delegación de la Asamblea General, será el encargado de implementar el funcionamiento de los NLB, disponiendo para el caso la elaboración de los reglamentos, manuales y otros documentos administrativos necesarios para el mejor desenvolvimiento de los citados núcleos.

Es conveniente que en cada empresa, se incluya en los Estatutos, la estructura y funciones de los NLB a fin de institucionalizar su funcionamiento.

Cada núcleo contará con un Coordinador y un Secretario; al mismo tiempo que deberá disponer de un libro de actas, en donde se registren los acuerdos tomados por el núcleo.

El Consejo de Administración como primera medida, procederá a reunirse en forma separada con los integrantes de cada núcleo, a fin de reiterarles la importancia, objetivos y funciones generales que les corresponde. Seguidamente coordinará la elección del Secretario y Coordinador del núcleo, debiendo tener en cuenta que esta elección se efectúe por votación directa y democrática.

El acto de constitución concluirá con la juramentación ante este Consejo, de los miembros elegidos; debiendo constar la elección, en el libro de actas del respectivo núcleo.

Las funciones generales del Coordinador y el Secretario serían las siguientes :

Del Coordinador

. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones contenidas en el Estatuto, Reglamento y Manuales de la empresa, en lo concerniente al NLB.

. Dirigir y coordinar las reuniones del núcleo - siguiendo los canales de decisión establecidos.

Del Secretario

. Citar oportunamente a los miembros del NLB a las reuniones correspondientes.

. Registrar en el libro de actas los acuerdos tomados en el núcleo.

. Proveer de útiles y equipos necesarios para el normal desenvolvimiento del núcleo.

Las funciones específicas del NLB como del - Coordinador y Secretario del mismo, se detallarán en el Manual de Organización y Funciones - respectivo.

e. Ambito de Acción de los NLB

Los NLB se organizarán en base a las unidades-operativas de la empresa, tanto de producción como de apoyo administrativo. El número de NLB dependerá de las características de la empresa y de los criterios utilizados para su organización, pudiendo existir uno o más núcleos en cada unidad operativa.
A nivel de dirección, los órganos de gobierno, -

compatibilizarán las decisiones generadas en los NLB y las proyectarán en relación al funcionamiento y desarrollo de toda la empresa y/o a otros niveles superiores de integración (centrales, etc.).

El ámbito de competencia del NLB estará encuadrado dentro del marco de responsabilidades asignadas a la unidad operativa, a que pertenece.

Sin embargo, algunas decisiones pueden rebasar el nivel de responsabilidad de la unidad operativa; en este caso pueden darse las siguientes alternativas :

- Cuando el problema planteado afecte a otras unidades operativas, las decisiones se tomarán con la participación de las unidades afectadas y/o interesadas; recomendándose que estas reuniones sean coordinadas por el Gerente o Coordinador General.

- Cuando una decisión no pueda ser tomada a nivel de NLB por rebasar el marco de responsabilidades asignadas a la unidad operativa, se canalizará la proposición siguiendo las líneas ascendentes de dirección de la empresa :Jefe de Unidad Operativa, Coordinador General ,Consejo de Administración, etc.

  Las decisiones tomadas a nivel de NLB, serán canalizadas a través del Jefe de la Unidad Operativa, el que ejecutará o tramitará las mismas, según corresponda. Sin embargo, en la práctica, sucede que ciertas actividades requieren

de una intervención directa e inmediata del Jefe; en este caso, informará oportunamente el núcleo, de las decisiones tomadas. Por esto es conveniente, que en al manual de organización y funciones de la empresa, se haga constar en forma detallada las funciones y responsabilidades tanto de los jefes como de los demás integrantes de la Unidad Operativa.

f. Mecanismos de participación en la Gestión

Conocimiento de su realidad

Una vez organizados e implementados los Núcleos, se abocarán al análisis de la realidad de la empresa, a fin de conocer sus problemas y buscar las alternativas de solución más adecuadas.

El conocimiento de la problemática de la empresa, requiere de un análisis profundo y ordenado, que permita detectar y priorizar en orden a las necesidades más urgentes de la institución.

El ordenamiento secuencial para informarse sobre la realidad de la empresa, se inicia a nivel de NLB, pudiendo seguir el siguiente método de trabajo:

Hacer un inventario de los problemas de cada NLB, debiendo intervenir en su elaboración todos los participantes del núcleo.

La relación de problemas detectados, deberá ser analizada por cada NLB, procediendo a priori

zarlos de acuerdo a la mayor o menor incidencia para el normal desenvolvimiento del núcleo. Cada núcleo deberá proponer las alternativas de solución más adecuadas.

En el caso que algunos problemas afecten o estén relacionados con otra Unidad Operativa, se tratarán en forma conjunta, a fin de buscar las soluciones más adecuadas.

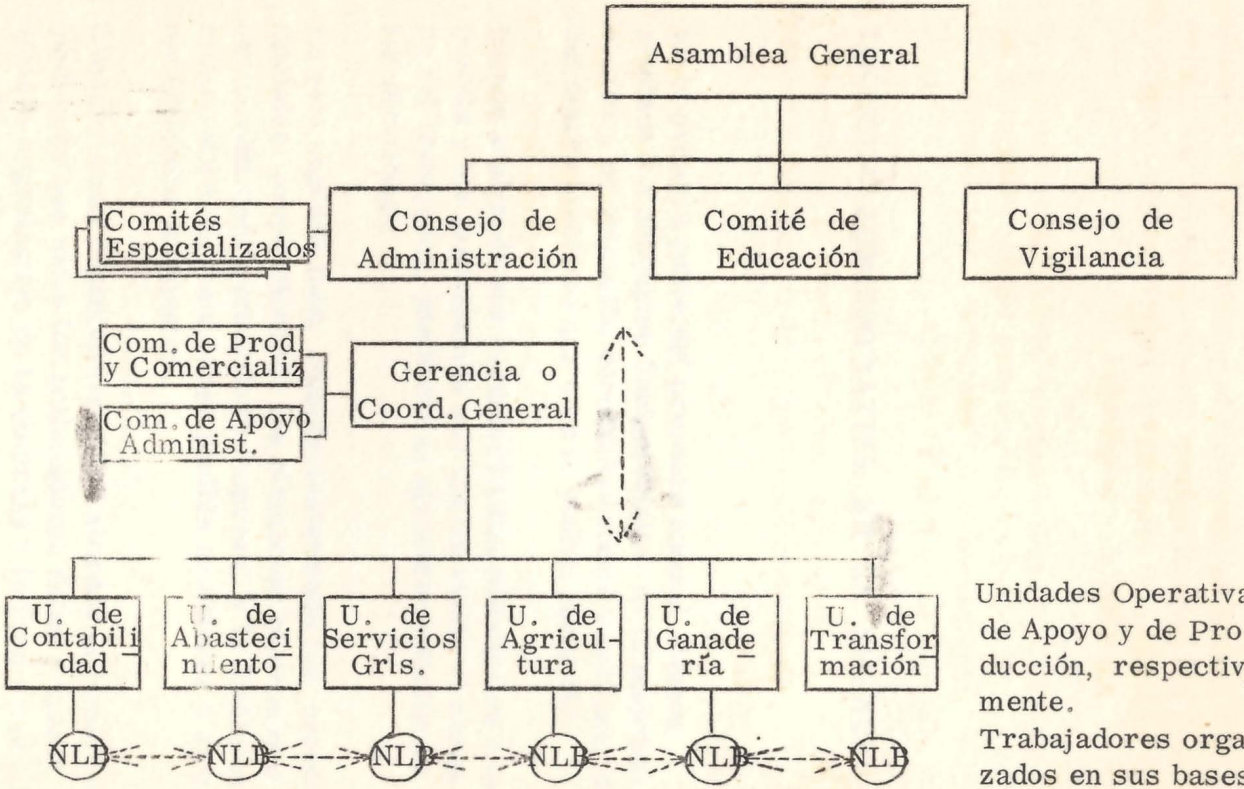
Cada núcleo por intermedio del responsable de su Unidad Operativa, remitirá al Coordinador General de la empresa los planteamientos respectivos.

El Coordinador General, con la asesoría de los Comités Especializados (Comité de Producción y Comercialización y Comité de Apoyo Administrativo), sistematizarán la información recibida, encuadrándola dentro de los planes de desarrollo de la empresa, al mismo tiempo que elaborarán un plan de actividades.

El plan de actividades, será puesto a disposición de las Unidades Operativas, con el propósito de que los NLB sistematicen estas acciones, elaborando los programas y cronogramas de trabajo que faciliten su ejecución.

La programación y cronogramas de trabajo, deberán servir de guías, para la ejecución del trabajo y permanente evaluación, para los efectos de aplicar los correctivos a que hubiere lugar. (Ver Fig. No. 2)

Fig. No. 2



Los NLB actúan en forma coordinada e interactuante.

3. DINAMICA ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA

En la primera parte del presente manual, hemos desarrollado los conceptos fundamentales de la empresa asociativa y su ubicación económico-social y política, dentro del marco histórico que vive el pueblo peruano.

Hemos analizado sus características principales a que postula y los mecanismos que harían viable el acceso pleno del trabajador, mediante el ejercicio socializado de las decisiones.

En esta segunda fase, complementaremos los contenidos iniciales, proporcionando los elementos básicos que rigen la vida operacional de la empresa, y la dinámica administrativa que va a hacer posible establecer y alcanzar los objetivos propuestos.

Consideramos especialmente útil abordar el tema, en la medida en que todos los trabajadores deben conocer el fenómeno organizativo de la empresa y la forma que adopta para la convinación y uso de manera óptima de los medios

de producción disponibles.

Es sólo a través de una percepción lúcida y concreta del hecho administrativo, en que los trabajadores podrán intervenir responsable, libre y consciente en las diferentes esferas de decisión en que les toque actuar ;

3.1. Las Funciones Empresariales

3.1.1. Concepto

Se denomina función, al conjunto de actividades o tareas similares agrupadas adecuadamente, y que pueden ser desempeñadas por uno o varios trabajadores.

Toda empresa para cumplir sus fines socioeconómicos, necesita desarrollar una serie de funciones, las mismas que deben ser ejecutadas en forma ordenada sistemática y eficiente.

Una CAP para cumplir sus fines socio - económicos, debe desarrollar necesariamente diversas funciones, siendo las más importantes, las siguientes :

- Función de producción (agricultura, ganadería, transformación, etc)
- Función de Distribución y ventas
- Función de contabilidad
- Función de Presupuesto

- Función de Abastecimiento (compras)
- Función Financiera, etc.

Cada una de ellas, como hemos dicho, agrupa diversas actividades o tareas.

Por ejemplo la función de producción agrícola, para su cumplimiento requiere de las siguientes actividades :
Preparación de terreno, siembra, cultivo y cosecha.

Igual cosa sucede con las otras funciones, como la de Presupuesto, que a su vez tiene las siguientes actividades :Elaboración del Presupuesto, Ejecución, Control y Evaluación o Comprobación. Podríamos señalar otro ejemplo, como la función de Abastecimiento, que tiene las siguientes actividades :Estudio de adquisiciones, compra, almacenamiento, conservación, custodia y distribución de los bienes adquiridos.

Las funciones que hemos señalado, no son las únicas que desarrolla la empresa, sino que pueden darse otras, de acuerdo a las características y tipo de operaciones que realiza la cooperativa.

3.1.2. Clases

Como hemos visto, las funciones que realiza la empresa, son de diversa índole, y todas ellas igualmente importantes; sin embargo estas funciones no se ejecutan en forma ais

lada e independiente, sino que por el contrario deben estar relacionadas, formando un conjunto armónico para alcanzar los propósitos socio-económicos de la cooperativa. De no ser así, se producirán desórdenes en la producción, descontrol y mal uso de los medios económicos, roces personales entre los trabajadores, y como consecuencia se llegaría al fracaso. Para mejor comprender la importancia de las funciones, vamos a clasificarlas de acuerdo al propósito o fines que cumplen, en 2 grandes grupos :

- Funciones finales; y
- Funciones generales

A. Funciones Finales

a. Concepto

Las funciones finales, son aquellas que sirven para producir bienes o servicios, estando directamente vinculadas, con el objeto económico y/o propósito final, a que se dedica la empresa.

Por ejemplo, una cooperativa que desarrolla labores agrícolas; la agricultura entre otras, será una función final, por estar ligada al campo de explotación a que se dedica la empresa.

b. Clases

Las funciones finales de una coopera-

tiva pueden ser diversas, de acuerdo a las líneas de trabajo que desarrolle la empresa, sin embargo señalaremos específicamente las que podrían corresponder a una cooperativa agraria de producción.

Funciones finales de :

- Agricultura
- Ganadería
- Avicultura
- Transformación y/o industrialización; y
- Distribución y ventas.

Las funciones descritas, no necesariamente se aplican en todas las CAP, sino que se acondicionan de acuerdo a la realidad de cada empresa; pudiendo incorporarse otras funciones, siempre que guarden relación con las características señaladas anteriormente.

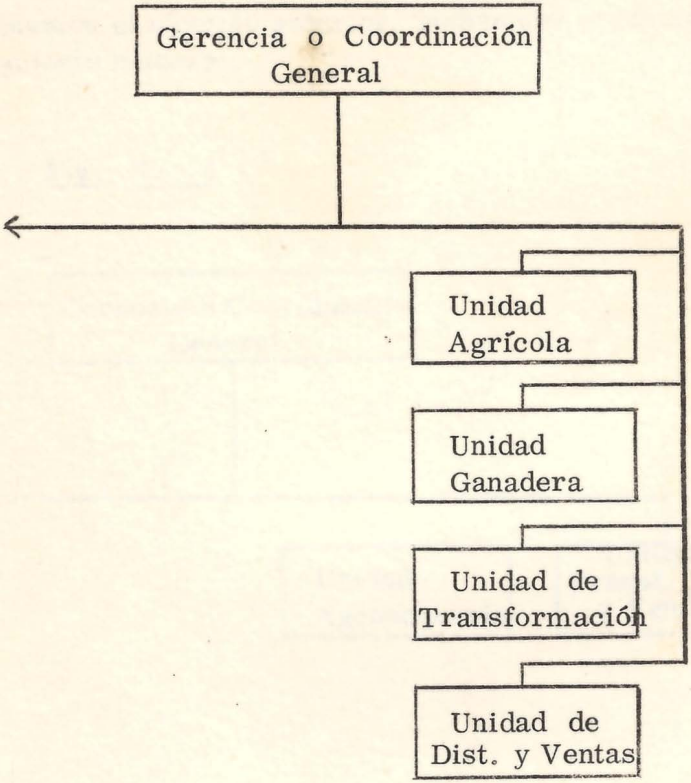
c. Organización de las funciones finales

Para que las funciones finales puedan ser ejecutadas en forma ordenada y eficiente, es necesario que se organicen Unidades Operativas con una estructura interna adecuada, a fin de lograr agilidad, dinamismo y control en el proceso productivo; pudiendo existir tantas unidades operativas, como funciones finales se desarrollen en la

cooperativa.

Por ejemplo, si una cooperativa desarrolla las siguientes funciones : agricultura, ganadería, transformación - (industrialización) y distribución o ventas; podrían organizarse 4 unidades operativas :
(Ver Fig. No. 3)

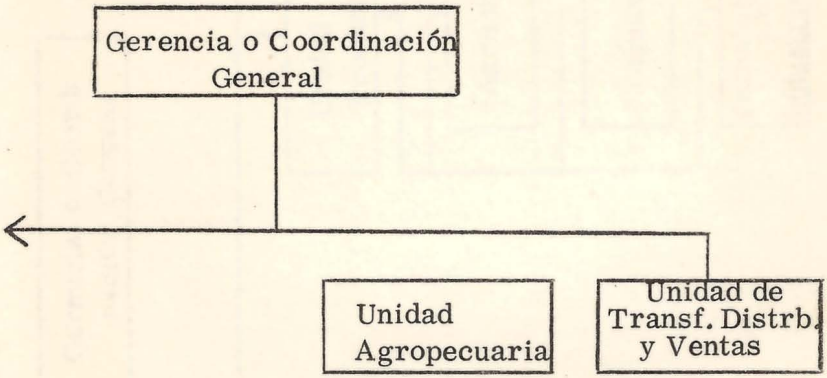
Fig. No. 3



Es posible también, incorporar en una Unidad Operativa, 2 ó más funciones finales.

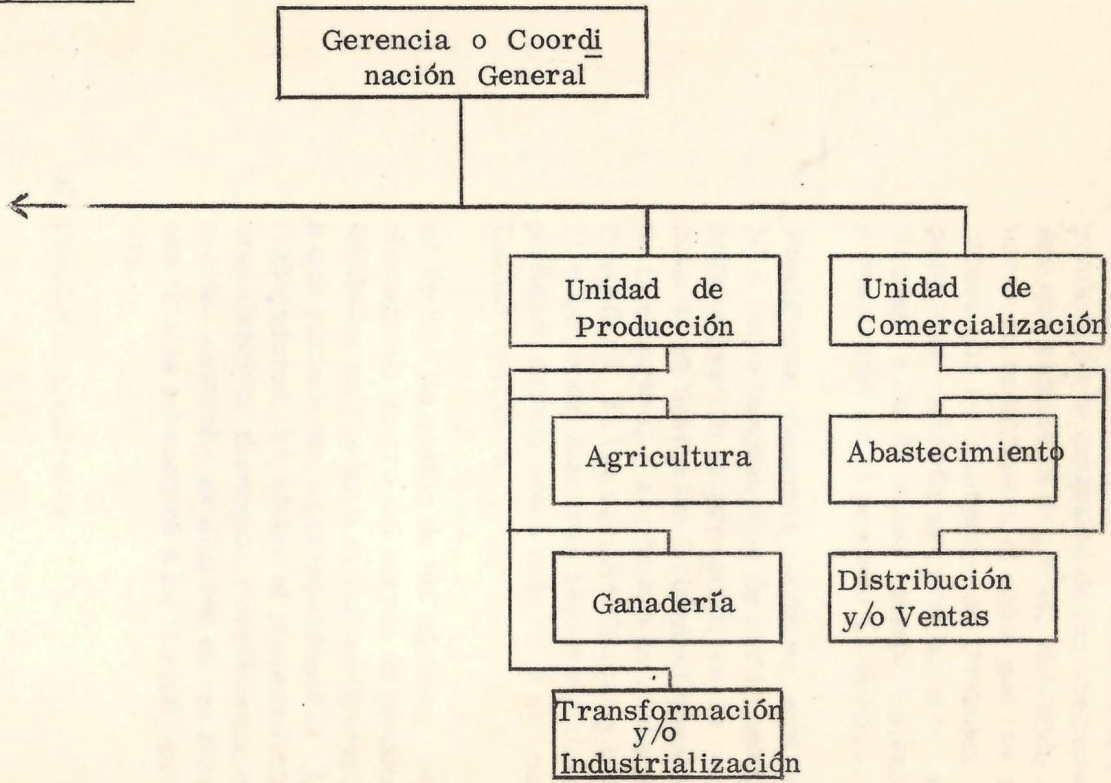
Si tomamos el ejemplo anterior, podríamos organizarlas de la siguiente manera :

Fig. No. 4



O también así :

Fig. No. 5



Estas y otras formas de organización, dependerá de la magnitud de las operaciones que realiza la empresa, debiendo tenerse en cuenta para el caso, que las funciones que se incorporen en Unidades Operativas, deberán ser previamente analizadas, a fin de evitar entorpecimientos y descontrol en el proceso productivo.

Finalmente, debemos recordar, que los NLB como mecanismos de participación para la gestión empresarial, están organizados en base a las Unidades Operativas de la empresa, y el número de núcleos dependerá de las características y criterios que oportunamente hemos señalado, pudiendo existir uno o más NLB en cada Unidad Operativa.

El ámbito de acción de los núcleos, está encuadrado dentro del marco de responsabilidades asignadas a la Unidad Operativa a que pertenecen; correspondiendo a los trabajadores del núcleo el planeamiento, organización, dirección, coordinación, ejecución, control y evaluación de las funciones finales inherentes a su Unidad Operativa.

B. Funciones Generales

a. Concepto

Ya hemos visto que las funciones finales, tienen como misión producir bie

nes y/o servicios, vinculados o relacionados con el propósito a que se dedica la empresa en el campo económico.

Sin embargo, estas funciones por si solas no podrían cumplir con los fines indicados; sino que requieren del apoyo de otro tipo de funciones, que si bien no tienen relación directa con los objetivos de producción, van a contribuir para su mejor aplicación.

A este grupo de funciones se les denomina Generales o Asistenciales.

Las funciones generales o asistenciales, son aquellas cuya misión es apoyar y complementar la acción de las funciones finales, al mismo tiempo que actúan como medios de control e información, para que los trabajadores organizados en sus diferentes niveles de dirección y gestión puedan tomar decisiones en forma oportuna y adecuada.

Por ejemplo una CAP para desarrollar la función final de agricultura, requiere cada año y en forma previa al inicio de la campaña, conocer el monto de los gastos que va a efectuar durante todo el ejercicio económico; es decir que establece un Presupuesto de sus necesidades, tanto para la compra

de materia prima (semillas, abonos, insecticidas, pesticidas, fungicidas, etc) así como para el pago de compensaciones salariales, etc. Este hecho le permite hacer las previsiones del capital necesario, ya sea proveniente de los fondos de la propia cooperativa, o mediante planes de financiamiento en instituciones de crédito (Banco de Fomento Agropecuario, etc), también requiere disponer de semillas, abonos, insecticidas, etc. de buena calidad y en cantidad suficiente para ser utilizados en forma oportuna, este hecho supone que la cooperativa disponga de un servicio de Abastecimiento o Compras eficiente, para lograr precios correctos en la compra, así como la calidad y cantidad deseada en el momento oportuno. Los bienes adquiridos, necesitan de un sistema de almacenes adecuado, para evitar se deterioren o se pierdan.

Finalmente se requiere que existan mecanismos que posibiliten el registro veraz y oportuno de todas las operaciones económicas realizadas, tanto de compra de insumos, de equipos y materiales, así como de la venta de la producción obtenida. Es decir que se requiere de un sistema de contabilidad que permita registrar todo el movimiento económico realizado, para que en cualquier momento podamos informar

nos de la marcha de la cooperativa.

Como hemos visto existen una serie de actividades que van a complementar y apoyar la acción de las funciones finales, sin cuyo concurso, sería materialmente imposible el normal desarrollo de la vida económica de la cooperativa.

b. Clases

Las funciones generales son diversas, y se establecen de acuerdo a las características y volumen de las funciones finales que desarrolla la empresa. Sin embargo señalaremos específicamente las que podrían corresponder a una CAP.

Funciones generales de :

- Presupuesto
- Financiamiento
- Abastecimientos
- Contabilidad
- Administración de personal (previsión social); y
- Mantenimiento y Servicios Generales

Las funciones indicadas son las de mayor importancia, pudiendo incorporarse otras de acuerdo a la realidad de cada empresa, siempre que guarden relación con las características señala-

das anteriormente.

c. Organización de las Funciones Generales

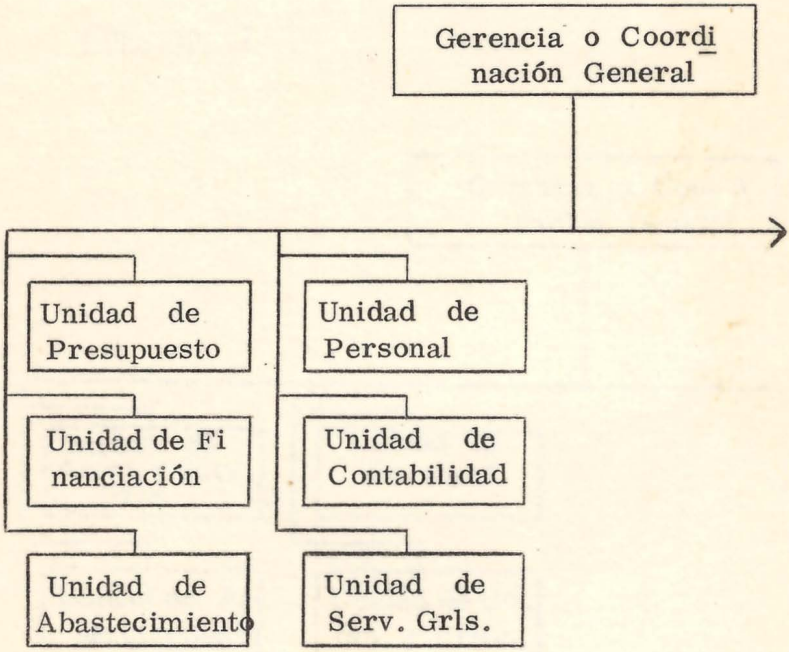
Para que las funciones generales puedan ser ejecutadas en forma ordenada y eficiente, es necesario que se organicen en Unidades Operativas con una estructura interna apropiada a fin de lograr fluidez y dinamismo en las tareas de apoyo, al mismo tiempo que el control sea efectivo, y como resultado de ello, la información que proporcionen sea oportuna y veraz.

De esta manera, pueden organizarse tantas unidades operativas, como funciones generales se desarrollan en la empresa.

Por ejemplo, si una cooperativa desarrolla las funciones generales de :

presupuesto, financiamiento, abastecimiento, contabilidad, administración de personal y mantenimiento y servicios generales, podrían organizarse 6 unidades operativas :
(Ver Fig. No. 6)

Fig. No. 6



Es posible también incorporar en una Unidad Operativa 2 ó más funciones generales, siempre que éstas sean afines y respondan a las necesidades de la empresa :

Fig. No. 7

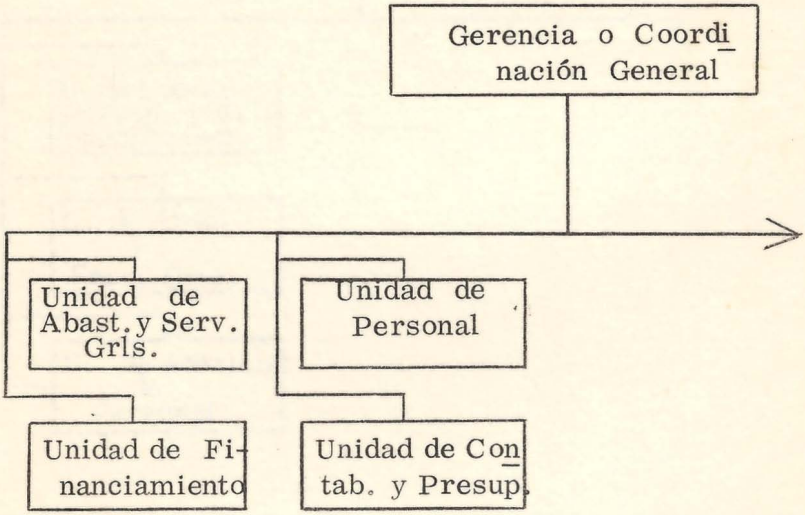
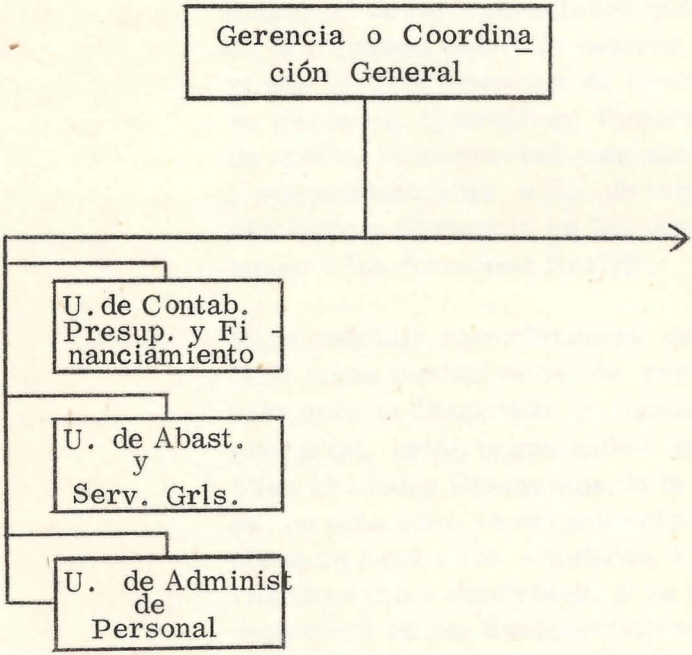


Fig. No. 8



El nombre o título de cada Unidad Operativa, no necesariamente debe incluir la denominación de todas las funciones incorporadas, sino que puede hacerse bajo un título genérico.

Estas y otras formas de organización dependerá como hemos dicho de la magnitud de las operaciones que realiza la empresa debiendo tenerse en cuenta que las funciones que se incorporan en Unidades Operativas Generales o de apoyo, sean previamente analizadas y compatibilizadas a fin de lograr dinamismo y eficiencia en las tareas de apoyo a las funciones finales.

Para concluir recordaremos que los NLB como mecanismos de participación para la Dirección y Gestión Empresarial, están organizados en base a las Unidades Operativas de la empresa; en este caso se organizarán los núcleos en base a las Unidades Operativas Generales existentes, y su número dependerá de las características y criterios que hemos señalado en su oportunidad; correspondiendo a los trabajadores del núcleo, el planeamiento, organización, dirección, ejecución, control y evaluación de las funciones generales inherentes a su Unidad Operativa.

3.2. Los Elementos de la Administración

3.2.1. Concepto

En la primera parte del presente texto, hemos definido a la empresa cooperativa como la Unidad económico-social, donde el trabajo que constituye la fuente de riqueza al combinarse con el capital (trabajo acumulado), produce bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades reales y objetivas de sus miembros y de la colectividad.

Igualmente hemos visto, que la empresa para cumplir estos fines lo hace mediante el desarrollo de una serie de funciones (finales y generales), ejecutadas por sus trabajadodores. Sin embargo, es evidente que la conducción de la empresa, exige de los trabajadores, no solamente de su valiosa experiencia adquirida en la práctica diaria, sino que además es necesario que posean conocimientos técnicos sobre administración de cooperativas que faciliten su mejor desenvolvimiento en los diferentes niveles de dirección y gestión en que les toque actuar.

La administración, es la herramienta que en manos de los trabajadores va a posibilitarles poner en marcha y relacionar de manera coherente y racional todos los factores y medios de producción de que dispone la empresa, teniendo como propósito aumentar la producción y productividad en base a eficientes métodos y sistemas de trabajo.

El conocimiento de las técnicas de administración por todos los trabajadores, significa además, un mecanismo real y concreto de acceso a la participación plena y consciente en las decisiones de la empresa; ya que la administración no es patrimonio ni la ejercen solamente los Organos de Gobierno de la Cooperativa, sino que fundamentalmente-se da en todos y cada uno de los actos y niveles de la organización, como veremos más adelante.

Para comprender mejor el significado de la administración, vamos a definirla como la ciencia y el arte de emplear racionalmente-los recursos sociales y materiales de la empresa, para lograr objetivos comunes a todos los socios; debiendo tenerse en cuenta que los beneficios generados por la gestión-(en términos de producción de bienes y/o servicios) no sólo comprenderán al grupo social que la integran, sino que sus alcances se proyectarán a toda la colectividad.

La administración como hemos dicho se desarrolla en todos los niveles de la empresa-y su ámbito de acción comprende a los 3 factores de la producción;

- Recursos Humanos
- Recursos Materiales; y
- Recursos Financieros

Como ciencia, tiene principios, que son afirmaciones válidas de aplicación universal y

verificables en la práctica. Sin embargo algunos de éstos han dejado de tener vigencia en nuestra realidad, por cuanto los modelos empresariales que propugna el Proceso Peruano, están sustentados en la participación plena del trabajador, con las mismas atribuciones y obligaciones en las diferentes esferas de decisión.

La administración está dado por una serie de acciones que se realizan en forma integral e ininterrumpida, haciendo un todo coherente. A estas acciones o pasos vamos a denominarles "ELEMENTOS".

Los elementos de la administración, son sus componentes que se establecen como prerequisito para que ésta exista; por ello bien podríamos afirmar que una eficiente administración depende de la mejor aplicación que se da a estos elementos.

3.2.2. Clases

De acuerdo a los criterios señalados, la administración está conformada por 4 elementos, ellos son :

- El Planeamiento
- La Organización
- La Dirección; y
- El Control.

A. EL PLANEAMIENTO

a. Concepto

El planeamiento es el primer paso para la adminis - tración correcta de una empresa. Significa, la acción previa para la ejecución de actividades orientadas a alcanzar determinados objetivos.

Se define como el proceso ordenado y consciente de selección y desarrollo del mejor camino que debemos seguir para lograr los objetivos propuestos.

El planeamiento se inicia con el establecimiento de los objetivos que deseamos alcanzar, luego se determina qué debe hacerse, cuándo debe hacerse, quién- debe hacerlo y de qué forma debe hacerse. De esta manera podemos concluir en lo siguiente :

- Para determinar qué acciones deben realizarse, - hay que establecer previamente qué se desea alcanzar (objetivos).

- En la medida en que se conocen los objetivos, se aplicarán las acciones que mejor se adapten para lograr estos propósitos.

- Las acciones conducentes a lograr los objetivos deberán estar respaldadas de los medios materiales y sociales necesarios.

Siendo el planeamiento una actividad esencialmente de previsión proyectada al futuro, su adecuada aplicación en la empresa, ofrece entre otras las siguientes ventajas :

- Fijar claramente las metas y objetivos que queremos alcanzar.

- Procurar los medios (materiales y sociales) necesarios.

- Conocer a través del tiempo, los pasos que debemos realizar.

- Cuantitativa y cualitativamente, enterarnos de los requerimientos en términos de características y unidades de bienes materiales o de capital necesarios para la producción, así como de los posibles rendimientos que se esperan obtener.

- Coordinar las operaciones a través del tiempo, utilizando los medios disponibles racionalmente; con lo que se consigue reducir el trabajo improductivo y el dispendio o mal uso de los recursos sociales y materiales.

- Establecer una base de control durante todo el proceso.

b. Características

Existen algunas características que necesariamente deben observarse en toda acción de planeamiento, - siendo las más importantes las siguientes :

- Debe establecer metas y objetivos.

- Debe estar basado en el tiempo, ya sea en planes de corto, mediano o largo plazo.

- Las metas y objetivos, así como las estrategias y medios para lograrlos, deberán estar especificados en forma cuantitativa y cualitativa.

- Debe ser flexible; es decir que debe tomar en cuenta los factores o hechos imprevistos o eventuales- que pudieran presentarse en la etapa de ejecución, a fin de establecer alternativas de solución en cada caso.

- Debe ser preciso; ya que su contenido se referirá a acciones reales y concretas, dentro de márgenes de tolerancia que aseguren su cumplimiento.

- Debe ser formulado con criterio de Unidad;ya que las diferentes actividades que se realizan en la empresa, están relacionadas entre sí, siendo por tanto interdependientes.

  Por esta razón los planes que se formulen por cada actividad y/o Unidad Operativa, deberán ser - compatibles con el planeamiento general de la empresa. Igual criterio se tendrá en cuenta para el planeamiento general de la empresa, en su rela -

ción con los planes Sectoriales y Nacionales de Desarrollo.

- Debe ser operativo. El planeamiento como herramienta de trabajo, debe ser simple y de fácil comprensión en su contenido, teniendo en cuenta que quienes lo van a ejecutar en última instancia son los trabajadores organizados en los diferentes niveles de decisión.

c. El Planeamiento y los Núcleos Laborales Básicos

Hemos definido al NLB, como la célula socio-económica en donde los trabajadores organizados en sus respectivas Unidades Operativas, intervienen conscientemente en la gestión empresarial.

La participación adquiere su forma real y concreta, en cuanto los trabajadores puedan decidir libre y responsablemente, qué han de hacer, porqué, cómo, dónde y con qué hacerlo. Este hecho supone que el planeamiento de la cooperativa como primer elemento de una administración participante, va a ser realizado por los trabajadores de base a nivel de núcleo.

Para comprender mejor el sentido de la participación en el planeamiento de la empresa, vamos a tomar como ejemplo el plan de producción que anualmente debe elaborar una Empresa Asociativa (CAP) para su próxima campaña agrícola, como parte del plan de desarrollo.

Cada núcleo organizado bajo las formas señaladas, determinará qué es lo que va a sembrar y las áreas disponibles para ello; o tal vez la clase de ganado que

va a criar o los cruces que va a efectuar, reservando las áreas de pastos necesarios. Para llegar a esta determinación se requieren 2 cosas :

- Información oportuna; y
- Estudio de los recursos disponibles.

Mediante la información oportuna, los trabajadores - del núcleo deberán conocer anticipadamente los objetivos generales que pretende alcanzar la empresa,los proyectos que igualmente van a desarrollar los otros núcleos y la disponibilidad de recursos con que cuenta la cooperativa.

Será conveniente también, informarnos sobre el "Plan Nacional de Cultivos y Explotación Ganadera", a fin de conocer el tipo de cultivos, promoción ganadera y áreas asignadas a la zona y en particular a nuestra cooperativa; ya que como bien sabemos el Ministerio de Agricultura a través del Plan Nacional organiza la producción y explotación ganadera en todo el país,con el objeto de evitar se produzca ciertos bienes en forma excesiva y otros en forma deficitaria, estableciendo de esta manera un equilibrio regulador para satisfacer las necesidades de la población a nivel regional y nacional.

El conocimiento oportuno de la información señalada, exige que ésta sea interactuante en forma ascendente y descendente (de los núcleos hacia los Organos de Gobierno y viceversa) así como una coordinación horizontal permanente entre los NLB. Sólo de esta manera se logrará un planeamiento armónico y sobre - bases reales.

El segundo aspecto que deben conocer los trabajadores del NLB y que forman parte del planeamiento, se refiere al estudio de los recursos disponibles.

Es necesario, tener en cuenta las características de estos recursos, los mismos que se dividen en :

- Recursos naturales
- Recursos económicos; y
- Recursos humanos.

Recursos Naturales

Están conformados por la tierra, el agua y el clima. La tierra es el lugar natural donde se realiza la producción agraria, siendo capaz de mantener la vida vegetal y animal. Hay tierras que son buenas y se adaptan para determinados tipos o variedades de cultivos; por ello, conociendo las clases de tierras, podemos decidir su mejor uso.

El agua, es un elemento que está unido al problema de la tierra, formando una sola unidad, ya que ésta sin agua, no tendría ningún valor para la agricultura. Por esta razón, es conveniente estudiar la disponibilidad de agua, ya sea de avenidas, de lluvia, de pozos o de puquiales, a fin de determinar el cultivo más adecuado.

Finalmente, debemos estudiar el clima y sus variaciones, ya que éste va a influir directamente en la producción. Esto nos permitirá sembrar cultivos en las épocas del año más apropiadas.

Recursos Económicos

Es conveniente establecer los requerimientos económicos en términos de capital que vamos a necesitar para todo el proceso productivo.

En la cooperativa, el capital no sólo está formado por el dinero, sino que forman parte de él, las máquinas, las construcciones, herramientas, semillas, abonos, insecticidas y en general todos los bienes que sirven para la producción.

Es importante pues, que en la elaboración del plan de producción, el NLB tenga en cuenta las necesidades de estos medios, a fin de que se hagan las previsiones necesarias; ya sea provenientes de los recursos de la propia cooperativa o de préstamos en instituciones crediticias (Banco de Fomento Agropecuario, Ministerio de Agricultura, etc).

Recursos Humanos

Al tratar de recursos humanos, nos estamos refiriendo a todos los trabajadores que mediante su esfuerzo organizado, van hacer posible el desarrollo del plan de explotación.

Es necesario que a nivel de NLB, se hagan las previsiones de los requerimientos de trabajo (mano de obra) ya sea estableciendo el número de jornales, tareas, horas-hombres, etc. o indicando el número de trabajadores que se van a necesitar para todo el proceso productivo señalado en el plan.

Es importante que en el planeamiento, se haga cons

tar esta necesidad, a fin de tomar las providencias del caso, ya sea para que se incorporen mayor número de trabajadores al núcleo (en caso de deficiencia) o se busque dar ocupaciones en otras actividades a los que exceden de los requerimientos reales. De cualquier forma, será responsabilidad de todos los trabajadores atender la solución de este problema, teniendo en cuenta que la cooperativa como institución socio-económica, tiene como uno de sus fines ser fuente de trabajo para todos sus socios.

Terminando el estudio en base a la información oportuna y al análisis de los recursos disponibles, el NLB procederá secuencialmente de la siguiente manera :

- Elección de los cultivos y/o ganado que van a criar o mejorar.

- Determinar el número de hectáreas que serán empleadas para los cultivos y/o pastizales.

- Construcciones por realizar (canales, pozos, reservorios, corrales, cercos, y/o almacenes, etc).

- Cálculo de las necesidades de semillas, abonos, insecticidas, remedios, etc. (reproductores, vaquillonas, etc. en caso de ganadería).

- Requerimiento de mano de obra.

- Elaboración del Calendario de Actividades; que consiste en indicar ordenadamente las tareas y labores que se van a efectuar en determinados períodos (fechas de riegos, abonos, curaciones, cosechas, sacas, etc). No olvidemos que las metas

y objetivos contemplados en el plan de explotación, serán cumplidos, en la medida en que mejor nos ajustemos al Calendario de Actividades.

- Determinar el costo de los requerimientos (compra de insumos y materiales, pago de jornales, anticipos, etc).

- Con respecto a la producción, determinar en forma aproximada lo siguiente :

  . Cálculo de la posible producción que se espera obtener

  . Retenciones posibles para consumo familiar y/o para semilla (o reproducción); y

  . Cantidad disponible para la distribución y comercialización.

Los planes de explotación elaborados por cada uno de los NLB, en forma de proyectos, serán remitidos al Gerente o Coordinador General, por intermedio de los jefes de las Unidades Operativas a que pertenecen los núcleos.

El Gerente a su vez, los pondrá a disposición de los Comités de Producción y Apoyo Administrativo, respectivamente; que como bien sabemos actúan como sus Organos Asesores.

Los Comités, estudiarán y analizarán los proyectos para compatibilizar sus contenidos y priorizarlos de acuerdo a la política general de la cooperativa, dispo

nibilidad de recursos, fundamentos técnicos, etc.; - consolidándolos en un solo documento sistematizado e integral (puede denominársele "Proyecto de Plan de Desarrollo").

Los Comités remitirán el proyecto al Gerente o Coordinador General en calidad de recomendación o sugerencia, a fin de que éste lo estudie y efectúe los reajustes necesarios para a su vez entregarlo al Consejo de Administración.

El Consejo de Administración revisará el documento y lo pondrá a disposición de la Asamblea General de la Cooperativa, para su discusión y aprobación final.

Los trabajadores reunidos en Asamblea, analizarán- y evaluarán los contenidos del proyecto, y tomarán las decisiones más convenientes, ya sea modificándolo, ampliándolo o aprobándolo en todas sus partes.

Es importante resaltar la actuación de los trabajadores a este nivel, por cuanto su participación va a ser real y consciente, ya que los contenidos del proyecto, los identificarán como propios, al haber intervenido- directamente en su elaboración inicial dentro de sus respectivos núcleos.

Una vez aprobado el proyecto por la Asamblea General, podrá tomar la denominación de "Plan de Desarrollo de la Cooperativa XX"; y será devuelto al Consejo de Administración para su ejecución en todas partes, bajo expresa responsabilidad.

El Consejo de Administración a su vez, lo entregará al Gerente o Coordinador General, quien desglosará

el Plan por cada uno de los proyectos (planes de explotación) y los pondrá a disposición de las Unidades Operativas a que corresponden, a fin de que sean desarrollados por los trabajadores de los respectivos Núcleos Laborales.

Los NLB que se organicen dentro de las Unidades de Apoyo Administrativo, adoptarán iguales criterios y procedimientos que los señalados para los Núcleos de Producción; para los efectos de elaborar el calendario anual de actividades, el mismo que será diseñado de acuerdo a los requerimientos de apoyo sustentados por las Unidades de Producción.
(Ver Fig. No. 9)

B. LA ORGANIZACION

a. Concepto

Es el segundo elemento de la administración; y se define en términos generales como la forma que asume toda asociación humana, para lograr un propósito común.

Este primer concepto, vamos a complementarlo con otras definiciones más específicas, a fin de precisar su importancia dentro de la vida empresarial :

- La organización, es el medio de lograr un objetivo común basado en acciones interrelacionadas.

- La organización reune a los recursos disponibles en forma ordenada bajo un modelo aceptable, para que pueda ser desarrollado armónicamente por los trabajadores y lograr los objetivos propuestos.

- La organización, es el sistema ordenado de los

procedimientos y normas de funcionamiento de un grupo humano, con objetivos definidos y concretos.

- Organización es la combinación de manera óptima de los elementos materiales y recursos humanos con que cuenta la empresa, para alcanzar sus objetivos.

- Organización, es establecer relaciones coordinadas de los medios de producción y de los esfuerzos individuales hacia un objetivo común.

Aplicando los conceptos contenidos en estas definiciones podemos decir que la empresa cooperativa es una forma de organización, en donde un grupo de trabajadores desarrolla actividades socio-económicas para producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades colectivas de sus integrantes y de la comunidad en general.

En la práctica, existen diversos modelos de organización y aunque todos ellos procuran objetivos mediante el ordenado esfuerzo de los medios disponibles; algunos para lograr estos objetivos, conciben al trabajador como una pieza más del engranaje empresarial, limitándolo al cumplimiento de tareas específicas, sin acceso a la información y a la toma de decisiones en otras esferas de la institución. Es el caso de las empresas privadas de corte capitalista, en que su organización está fundada en una rígida división del trabajo y una concentración del poder en los órganos de dirección, que casi siempre son ejercidos por sus propietarios en forma omnímoda y verticalista.

En cambio, el modelo de organización adoptado por las empresas cooperativas, es de tipo participante, - ya que la estructura posibilita el acceso a la participación plena y ejercicio democrático del poder, por cuanto las decisiones radican en todos y cada uno de los trabajadores que la integran.

Otros tipos de empresas en nuestro medio, igualmente han adoptado parecidos modelos de organización, - tal es el caso de las empresas de propiedad social y las privadas - reformadas.

Esto nos demuestra pues, que el elemento organización juega un rol fundamental en la empresa, no sólo porque resulta ser la herramienta que va a relacionar las capacidades individuales en un esfuerzo colectivo; sino porque a través de ella se define el grado de participación a que puede acceder el trabajador dentro de la empresa, para lograr su realización como persona humana.

b. Componentes

La organización, está integrada por dos (2) elementos :

- La Estructura; y
- Las Relaciones

La Estructura

Viene a ser el marco conformado por las partes, unidas y relacionadas. Las partes son las distintas unidades dentro de las cuales se desarrollan las funciones.

En una cooperativa la estructura está dado por las diversas unidades que posee, tanto de dirección como de gestión. Estas unidades son :

De Dirección :

- Asamblea General
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia; y
- Comité de Educación

De Gestión :

- La Gerencia o Coordinación General
- Las Unidades de Producción y Apoyo; y
- Los Núcleos Laborales Básicos.

En cada una de estas unidades se encuentran las funciones, actividades y tareas; es decir se ubica el trabajo que es necesario realizar, así como las personas designadas para hacerlo.

El número y composición de las unidades dentro de la empresa, está en función de la naturaleza del trabajo y del número de trabajadores para ejecutarlo.

Por ejemplo, en una cooperativa, la unidad denominada "Asamblea General", tiene como función principal establecer la política general de la empresa en sus campos social y económico - financiero. Esta función y otras menores, de acuerdo a la doctrina cooperativa es necesario que sean ejercitadas por todos los socios quienes se reunen, se informan, analizan, evalúan y toman las decisiones más convenientes.

Igual cosa sucede en la unidad "Consejo de Administración" quien tiene entre otras funciones la misión de desarrollar todas las actividades económico - financieras de la empresa. Para este fin, cuenta con un número adecuado de representantes elegidos en forma consciente por los trabajadores.

Así como los ejemplos señalados podríamos citar otros más como el de las unidades "Gerencia o Coordinación General" de "producción", "Núcleos Laborales Básicos" etc.

En todos estos casos veremos que existe una relación directa entre la naturaleza de las funciones asignadas a cada unidad y el número de trabajadores para ejecutarlas. De esta forma llegamos a la conclusión de que la estructura no es otra cosa que el conjunto de partes relacionadas (unidades) que conforman el todo (la cooperativa), al rededor de las cuales se desarrollan funciones, las mismas que deben ser ejecutadas por trabajadores en número adecuado y bajo determinadas condiciones, como explicaremos en el siguiente punto.

Las Relaciones

Las diversas unidades que conforman la estructura de la empresa, no constituyen órganos aislados e independientes, sino que por el contrario deben ser solidarios formando un todo coherente.

Este hecho supone, que la distribución de funciones, en todos los niveles de la empresa, será racional y con criterio de conjunto, de manera que el ámbito de acción de una unidad y/o de un cargo, sea consecuen-

cia o dé origen a otro formando una cadena continuada de acciones horizontales, verticales, ascendentes y descendentes.

Con el siguiente ejemplo ilustraremos mejor el significado de las relaciones :

- En una cooperativa, la Asamblea General aprueba el Plan de Producción para la campaña agrícola.

- El Consejo de Administración, se encarga de hacerlo cumplir en todas sus partes.

- La Gerencia o Coordinación General, dirige, coordina y controla su desarrollo.

- Las unidades de producción por intermedio de los NLB se encargarán de ejecutarlo.

- Finalmente los NLB asignarán las tareas y operaciones necesarias a los trabajadores, para cumplir correctamente con el calendario de actividades y consecuentemente con los objetivos trazados.

En esta sucesión de funciones hemos visto que existen relaciones que entrelazan las distintas unidades y operaciones en forma coordinada. Del mismo modo en cada unidad se dan estas relaciones, es decir de un cargo a otro, de un trabajador a otro, etc. de tal forma que cada función, actividad o tarea sea secuencia, o dé lugar a otra, según corresponda.

La aplicación correcta de este elemento, es fundamental en la vida de la empresa por cuanto evitará la repetición de las mismas funciones, el incumplimien

to de otras, el desperdicio de materiales, los roces entre los trabajadores, etc.

Debemos agregar finalmente, que la organización como forma de ordenar los esfuerzos individuales en un propósito común, establece relaciones de autoridad y responsabilidad que necesariamente deben ser observados por los trabajadores en su condición de agentes dinamizadores de los medios de producción.

La autoridad viene a ser la facultad o el derecho de actuar, de disponer o de exigir acción a otros, dentro de un ámbito determinado.

En una cooperativa, todos los trabajadores, deben estar provistos de la autoridad suficiente, de tal forma que les permita tomar decisiones concernientes a las funciones que se les asigne y al rol que les corresponde como gestores de la empresa. Pero este ejercicio de autoridad, cualquiera que sea el cargo que se desempeña, está sujeto a ciertos límites :

Por una parte existe la autoridad reglada ; es decir aquella que se ejercita dentro del marco de las leyes y dispositivos que rigen la vida institucional de la empresa, y por otra parte existe la autoridad discresional o sea aquella que se ejerce de acuerdo al propio criterio del trabajador.

En ambos casos la facultad de tomar decisiones en el seno de la cooperativa amparados en el ejercicio de la autoridad, no se realiza a nuestro libre albedrío, ni a nuestros personales intereses, sino que plantea que éstas sean solidarias y comunitarias en torno a los objetivos y propósitos generales de la empresa.

La responsabilidad es el otro concepto que debe observarse en toda organización. Se define como la obligación y el deber de un trabajador de desempeñar en forma eficiente el cargo o la función que se le asigne dentro de la empresa.

La responsabilidad se asume en forma paralela al ejercicio de la autoridad, ya que ésta le da la facultad de tomar decisiones concernientes a las funciones que se le asigne, naciendo inmediatamente la responsabilidad de cumplirlas.

Un trabajador, será responsable del cumplimiento de tal o cual tarea, en la medida en que se le proporcione la autoridad suficiente para hacerla cumplir; de esta forma creemos que debe existir un equilibrio entre ambas, o mejor dicho "a tanta autoridad, tanta responsabilidad", y viceversa.

Fijar la responsabilidad de un trabajador, es tan importante como proporcionarle la autoridad suficiente; por cuanto contribuirá a coordinar mejor las labores mediante el cumplimiento de sus deberes y obligaciones, estimulándole su iniciativa y el sentido de la disciplina.

c. La Organización y los Núcleos Laborales Básicos

Los NLB constituyen células socio - económicas, en donde los trabajadores se reunen para tomar decisiones concernientes a la unidad a que pertenecen. Este hecho supone que forman parte de la organización de la cooperativa y por lo mismo deben tener una estructura y relaciones definidas.
En cuanto a su estructura ya hemos explicado que -

forman parte de las unidades operativas de producción y apoyo administrativo, dependiendo estas a su vez de la Gerencia o Coordinación General.

Internamente su organización es de tipo participante, por cuanto permite que los trabajadores intervengan libre, consciente, directa y en igualdad de condiciones en la gestión empresarial.

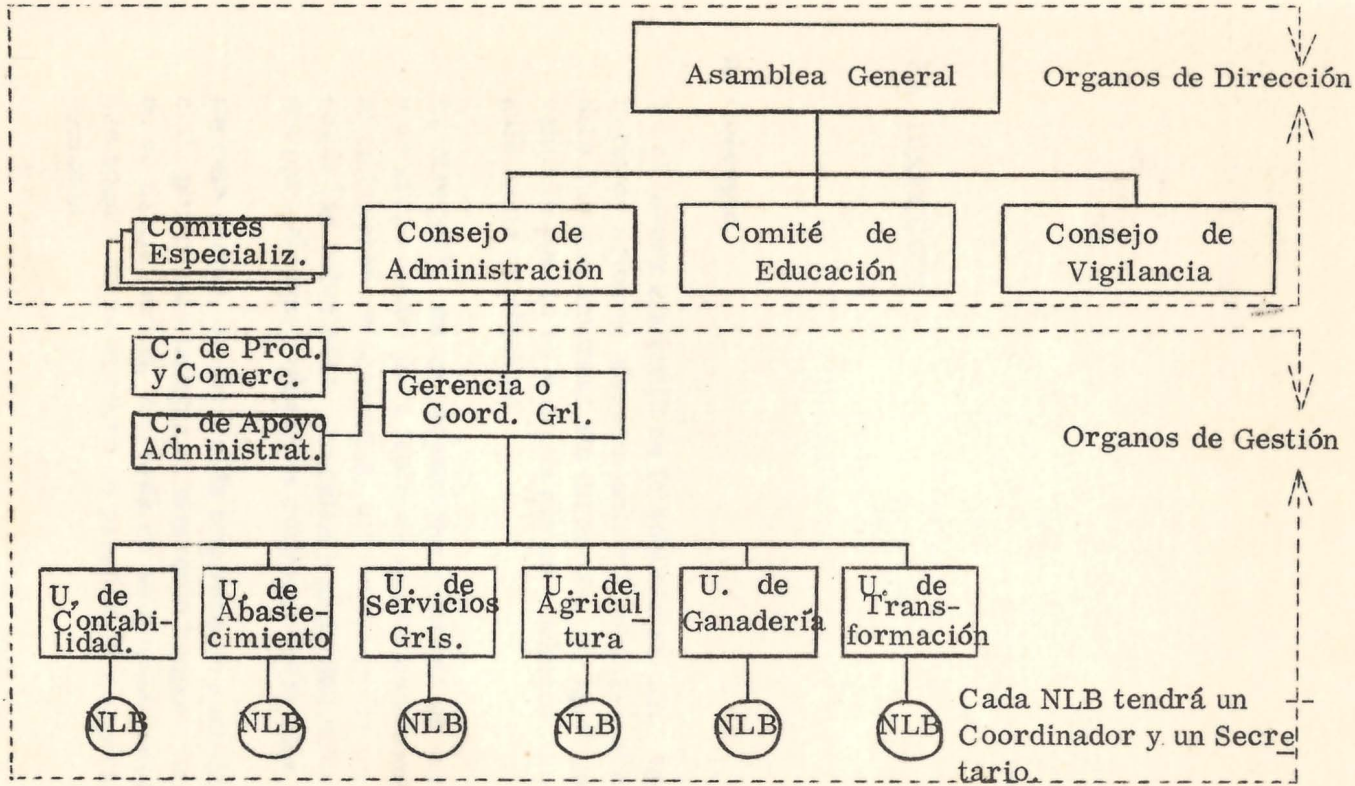
Cada núcleo, contará con un coordinador y un secretario, ambos trabajadores ejercerán sus funciones - sin perjuicio de cumplir las tareas u operaciones de campo que se les asigne.

La organización y distribución del trabajo de campo, será determinado por los propios trabajadores del núcleo de acuerdo a las exigencias y requerimientos de la actividad productiva; sin embargo es importante tener en cuenta que estas actividades son variadas y diversas, y para ser ejecutadas eficientemente, requieren de ciertos conocimientos, habilidades y experiencias, por lo que serán asignadas de acuerdo a estas consideraciones.

Es recomendable que la asignación de cargos, funciones y tareas, en lo posible sean rotativas, de manera que todos los trabajadores tengan oportunidad de conocer y desempeñarse en todas las actividades concernientes al núcleo.

Este mismo criterio deberá observarse para una rotación internucleos.
(Ver Fig. No. 10)

Fig. No. 10



Organización : Los NLB, establecerán sus propios mecanismos de organización del trabajo.

C. LA DIRECCION

a. Concepto

Es el tercer elemento de la administración, tan importante como el planeamiento y la organización. Se dice que una empresa sin dirección, es igual que un vehículo puesto en marcha sin un conductor que lo guíe hacia un objetivo.

La dirección, es un proceso que consiste en orientar a un grupo social para trabajar unidos espontáneamente en labores relacionadas, utilizando en forma adecuada las voluntades, energías y aptitudes individuales para alcanzar objetivos comunes prefijados.

De esta forma, la dirección adquiere un sentido social, por cuanto integra al elemento humano, buscando su participación, a través de un impulso colectivo que apunte hacia el logro de propósitos y aspiraciones comunes.

En la empresa cooperativa, el concepto de dirección, se expresa en el mismo sentido en que la hemos definido; es decir que muestra el camino a seguir para el cumplimiento de las metas y objetivos fijados en el planeamiento, mediante la actuación consciente e interrelacionada de todos los trabajadores.

b. Condiciones

Para que la dirección cumpla los propósitos enunciados, es conveniente que existan ciertas condiciones que apoyen y complementen su mejor aplicación. De ellas depende en gran medida el éxito de la labor directriz, y consecuentemente el éxito o el fracaso de la empresa.

Estas condiciones son variadas, sin embargo para los efectos del presente estudio trataremos de las más importantes :

La Dirección se desarrolla sobre objetivos

Es evidente que la dirección, no puede florecer en el vacío, ni aspirar a la integración de un grupo social, si antes no se han determinado los objetivos claros y definidos que pretendemos alcanzar. Exige pues de un planeamiento que se exprese en metas y objetivos cuantificados y cualificables, de manera que los propósitos sociales, los de la empresa y los que corresponden a los trabajadores que la integran se armonicen y compatibilicen en un todo.

De esta forma la dirección como elemento motivador actuará positivamente sobre bases prefijadas y conocidas por todos los trabajadores, quienes aportarán-

su esfuerzo pleno, conscientes de lo que se desea alcanzar.

Organización apropiada

Si entendemos por organización como la combinación óptima de los medios de producción y recursos humanos, así como por una eficiente y clara estructura; tendremos que convenir que la dirección exige como prerequisito, que en la empresa se den estas condiciones, ya que no podrá ejercerse sin los recursos necesarios, ordenados bajo un modelo aceptable en donde los procedimientos y normas de funcionamiento sean definidos y concretos.

Concluiremos manifestando, que una eficiente dirección mantiene y promociona a niveles superiores a la organización existente, más no la crea, ya que ésta se establece anticipadamente a través del planeamiento.

Unidad de Dirección

En diferentes partes del presente tema, hemos referido que toda empresa para operar adecuadamente, requiere de una fijación anticipada de metas y objetivos, que concilien los intereses individuales y los de la empresa a fin de que no actúen en contraposición. Asimismo hemos establecido que dentro de cada unidad de la estructura se dan acciones de planeamiento menores y circunscritas a determinado ámbito, pero que deben guardar un estrecho vínculo con los planes generales establecidos.

Con este criterio, la dirección como elemento inte

grador, debe ser conducida por determinados canales que hagan posible que todas las unidades y trabajadores integrantes de la empresa vayan por el mismo camino y hacia los mismos objetivos.

Es evidente que la actividad directriz, de una u otra forma es ejercitada por todos los trabajadores en mayor o menor grado, según sea el cargo o nivel que ocupen dentro de la organización. Esto supone que tan igual como en el planeamiento, existe en la empresa un primer nivel de dirección, que va a señalar y orientar la conducta general de la institución, para lo que se vale de políticas y estrategias que deben ser observadas necesariamente por todos sus componentes.

Pero también existen otros niveles de dirección que actúan en escalones menores de la organización con sus propias políticas y estrategias, pero encuadrados dentro de los lineamientos generales establecidos por el primer nivel.

En una cooperativa, el primer nivel de dirección lo ejerce la Asamblea General, quien establece para el efecto sus propias políticas y estrategias de acción, que se traducen en decisiones que van a obligar a todos los trabajadores por igual.

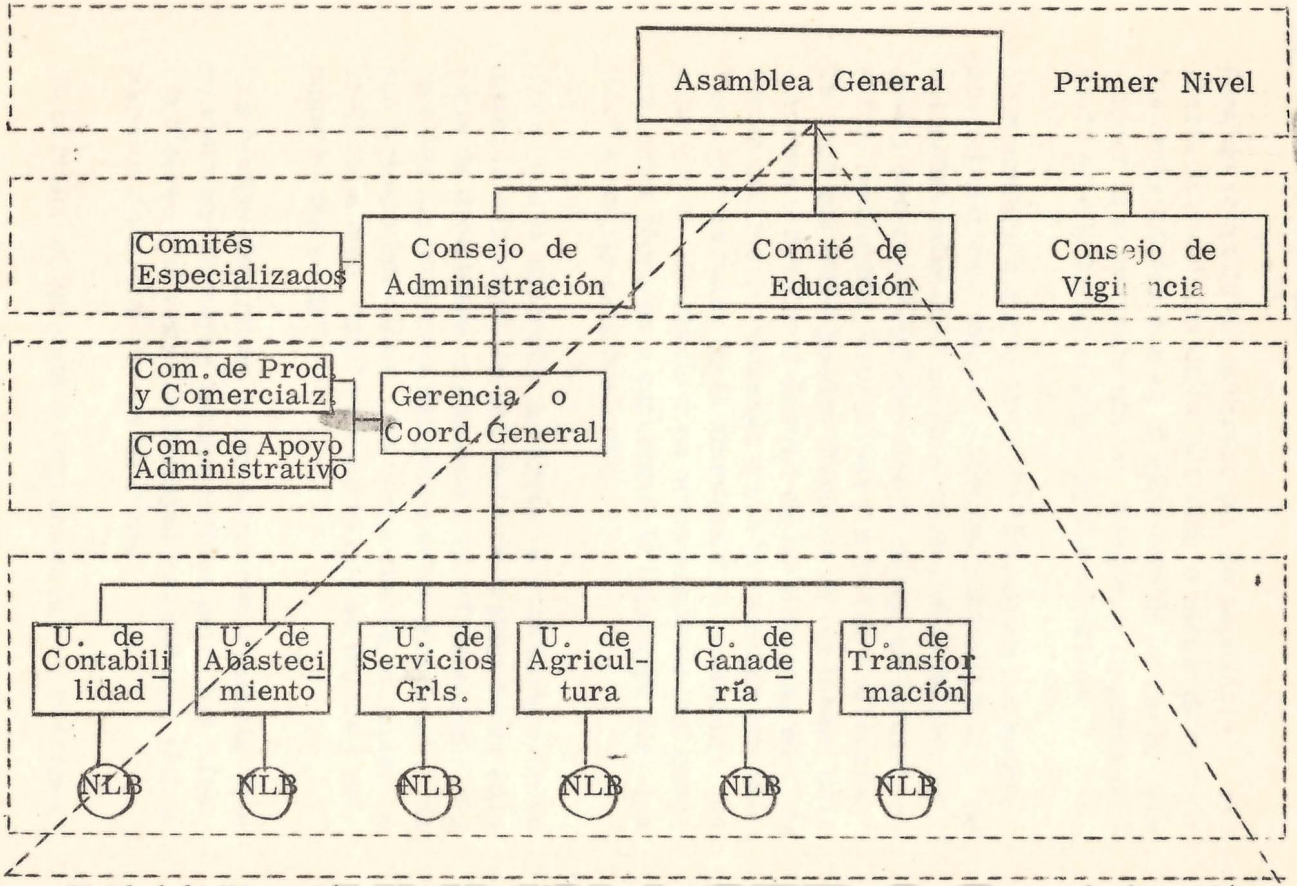
Por delegación, la Asamblea faculta a los Consejos el cumplimiento de determinadas funciones señaladas en el Estatuto y Reglamentos, respectivamente.

Los Consejos a su vez para cumplir con este encargo, generan sus propios mecanismos de dirección que se proyectarán en forma horizontal o vertical-descenden

te a la Gerencia, Unidades de Apoyo, de Producción, Núcleos Laborales Básicos, etc, quienes establecerán del mismo modo sus formas de dirección para cumplir en última instancia con los objetivos de la empresa.

En todos estos niveles vemos que se hace presente la dirección para señalar el camino que debe seguir determinado grupo social para alcanzar propósitos predeterminados. Sin embargo todos ellos actuarán bajo los criterios y pautas generales señalados por la Asamblea General. De esta forma se configura una pirámide en donde en su punto más alto se ubica a la Asamblea General personificando la Unidad de Dirección.
(Ver Fig. No. 11)

Fig. No. 11



Unidad de Dirección : Las Unidades generan sus propios mecanismos de dirección, encuadrados dentro de los lineamientos establecidos por el

c. Dirección y Jefatura

Cuando se habla de la dirección, es necesario asociarla al problema de la jefatura, o mejor dicho a los trabajadores que en el ejercicio de un cargo van a tener la responsabilidad de dirigir la empresa o parte de ella hacia el logro de sus objetivos.

Comunmente algunos jefes y/o líderes en las empresas asociativas, tienen la idea de que un jefe al desempeñar tal o cual cargo está investido de privilegios y poderes ilimitados que le permiten actuar en forma omnímoda, caprichosa y a su libre albedrío. Se cree que éstos pueden disponer de los bienes de la empresa y decidir el destino de las personas en la forma que mejor convenga a sus personales intereses. Para ello se valen de la amenaza y la coerción, del caos y el divisionismo y en otros casos de los conocimientos técnicos o capacidad de liderazgo que los llevó a ocupar esta posición.

Creen que la dirección es arriar a subalternos, no admiten la participación del resto de trabajadores en la toma de decisiones (no acceso a la información). Para ellos los intereses del grupo están por debajo de sus propios intereses. En buena cuenta, cumplen aquello que dice :"aquí se hace lo que se manda y se come lo que se dá".

Los hechos descritos, traen como consecuencia que se instalen barreras infranqueables entre los jefes y/o líderes y el resto de trabajadores quienes ven a aquellos como los nuevos patrones.

En cambio, si aplicamos correctamente el concepto

de dirección, tal como la hemos definido, un jefe o líder, además de poseer los conocimientos adecuados debe estar provisto de actitudes, que hagan de él un guía capaz de orientar a un grupo social hacia la consecución de aspiraciones comunes.

Esto significa que el jefe debe estar intimamente compenetrado con la realidad y problemática individual como del grupo, en términos de aspiraciones sociales, económicas, políticas, etc. Un jefe, sirve y trabaja al mismo tiempo que motiva para que otros trabajen. Actúa al frente, "tira en vez de empujar".

El buen jefe, genera una fuerza directriz activa y promotora, mostrando un auténtico interés por el bienestar del grupo; se caracteriza porque propicia la participación aprovechando convenientemente los conocimientos y experiencias de todos.

Al margen de las características señaladas, es importante indicar que en una cooperativa el ejercicio de una jefatura, cualquiera que sea el nivel, se hace en representación de todos los trabajadores; lo que supone una obligación, un deber y un derecho de actuar en función de los intereses y aspiraciones comunes, de quienes democráticamente los eligieron.

d. La Dirección y los Núcleos Laborales Básicos

No vamos abundar mayormente respecto a las características y formas en que se da la dirección a nivel de NLB por cuanto se expresa bajo los mismos argumentos en que la hemos definido y en las condiciones ya señaladas; sin embargo es bueno esclarecer que el núcleo como célula socio-económica de gestión -

dentro de la cooperativa, establece sus propias políticas y estrategias de acción con la participación total e irrestricta de sus miembros, delegando en su coordinador la responsabilidad de cumplirlas y hacerlas cumplir. Es decir que el coordinador se convierte en depositario de la dirección del grupo.

Los mecanismos de dirección a nivel de NLB deben ser compatibles con los señalados por la Gerencia, por el Consejo de Administración y la Asamblea General. No olvidemos que el trabajador del núcleo en su calidad de socio, actúa a nivel de Asamblea General y a él corresponde intervenir en la dirección general de la empresa.

D. EL CONTROL

a. Concepto

Ya hemos visto que administrar una empresa implica combinar adecuadamente los recursos disponibles para maximizar los objetivos socio-económicos perseguidos.

En esta tarea concurren fundamentalmente 2 tipos de de recursos : El hombre mediante su fuerza de trabajo y el capital (trabajo acumulado) que se expresa en bienes o medios de producción, tales como : capital financiero, equipos, instalaciones, herramientas, semillas, abonos, etc. Ambos se encuentran interrelacionados por distintos nexos de estructura, procedimientos y sistemas.

Hemos visto también que el planeamiento, la organización y dirección resultan ser ingredientes fundamentales en la tarea administrativa. Sin embargo de poco o nada servirá aplicar estos elementos, si en la

práctica no existen mecanismos y formas de verificar su cumplimiento.

Asimismo, la eficiencia de una administración, se prueba por los resultados obtenidos, y para determinarlo se requieren de ciertos criterios por medio de los cuales puedan evaluarse estos resultados.

Ambos casos, exigen pues de prácticas que aseguren en definitiva el cumplimiento de las metas y objetivos previstos, a través de las diferentes instancias en que se desarrolla el proceso productivo. A estas prácticas, vamos a denominarle CONTROL.

El control, es el cuarto elemento de la administración y se define como un conjunto de normas y procedimientos sistematizados que van asegurar que la ejecución concuerde con lo planeado. En otras palabras, el control es la verificación o comprobación de lo ejecutado con lo planeado, y si fuese necesario, aplicar las medidas correctivas del caso.

El control exige la observación activa y permanente de todos los recursos y operaciones que se dan en la empresa para mentenerlos dentro de los límites previstos; de esta forma el control no es una finalidad en si mismo, sino un medio para llegar a un fin.

Es conveniente aclarar, que el control no solamente actúa como medio para correjir una desviación o defecto con relación a lo planeado, sino que también puede determinar una modificación del plan, cuando se detecta que en la práctica éste resulta ser inoperante.

Igualmente puede modificar a la organización establecida, a los mecanismos de dirección, a los procedimientos y sistemas implantados, y en general a todo aquello, que no obstante ser objeto de un planeamiento prefijado, en la praxis, resulten no ser los más recomendables.

b. Objetivos

Por la definición que hemos dado, parecería que el control se establece con la única finalidad de detectar y correjir errores y consecuentemente sancionar a los responsables, por lo que resultaría ser una actividad de tipo policiaca. Sin embargo, sus verdaderos alcances van más alla de la acción correctiva :

El Control como hecho preventivo

Este es quizás, el objetivo primordial del control, - por cuanto tiende a establecer mecanismos a priori que neutralicen y eviten las desviaciones de los cursos de acción planeados. "Es mejor prevenir que correjir".

El Control como hecho recuperador

Es evidente que la acción preventiva, no está en capacidad de cubrir todas las eventualidades que podrían presentarse en etapa de ejecución de las operaciones, ya que existen imponderables derivados del propio sistema, u ocasionados por la actuación de los trabajadores; en cualquiera de los casos, el control actúa como agente reparador de la desviación o deficiencia, encausándola dentro de los marcos establecidos.

El Control como hecho promocional

La empresa constituye una entidad evolutiva y dinámica, que se moviliza en función de nuevas metas y objetivos planteados por el nivel de desarrollo de las fuerzas productivas; consecuentemente sus sistemas y relaciones operativos están en constante mutación acorde con las exigencias de estos cambios. Por ello, el control se incerta dentro de esta corriente, estableciendo en forma sostenida nuevos métodos y mecanismos de superación permanente.

c. Ambito del Control

Tal como lo hemos definido, el control no se circunscribe a determinado sector o grupo de operaciones, sino que se desarrolla sobre la empresa en su totalidad, incluyendo trabajadores, bienes y actividades.

Comprende a los trabajadores como agentes dinámicos del proceso productivo, a fin de regular su comportamiento individual y colectivo en sus relaciones con la organización y los objetivos trazados. Para el efecto se establecen normas y pautas que deben regir el desempeño de éstos en el ejercicio de sus funciones, respecto a sus deberes, obligaciones, responsabilidades y derechos.

Asimismo, el control actúa sobre los medios de producción de la empresa, en sus diferentes expresiones, tales como :

- Dinero : Tanto en efectivo como en cuentas bancarias.

- Documentos valorados : Cheques, Giros, Pagarés, Certificados de Aportación, Letras de Cambio, etc.

- Bienes Muebles : Terrenos, edificaciones, canales, reservorios, etc.

- Máquinas, equipos e instalaciones : Vehículos, equipos de labranza, herramientas, muebles, etc.

- Mercadería e Insumos : Productos elaborados o cosechados, semillas, abonos, insecticidas, útiles de oficina y materiales de apoyo en general.

Finalmente el control alcanza a los procedimientos, actividades, tareas y en general a todas las formas de relación administrativa de la empresa, tanto de dirección como de gestión.

d. Características

El control tiene características propias, que lo identifican como elemento fundamental dentro de la administración. Estas características son variadas, sin embargo, trateremos de las más importantes :

Integral

Tal como hemos visto en el punto anterior, el control se caracteriza porque su ámbito de acción comprende o alcanza a toda la empresa en general : a los trabajadores, a los bienes en sus diferentes formas y a las actividades, tanto de dirección como de gestión.

Comprende asimismo, al planeamiento, a la organización y dirección, por cuanto verifica su cumplimien

to, y los modifica si fuese necesario, en orden a una mejor aplicación práctica. Por ello, bien podríamos decir, que por cada acción o movimiento de personas o bienes dentro de la empresa, habrá un control.

Permanente

Esta característica nos indica, que el control se dá en forma constante dentro de la empresa; por cuanto constituye un sistema de flujo continuo, que no tiene comienzo ni final, permitiendo tomar decisiones correctivas en el momento oportuno, en base a las percepciones del presente y del pasado.

El control no se identifica pues, como una etapa inicial o final, sino que se integra en cada una de las acciones del proceso administrativo.

Funcional

La eficiencia de un sistema de control, radica en 2 aspectos fundamentales : la oportunidad en su aplicación y la confiabilidad de la información que ofrece.

Es obvio suponer, que siendo el control elemento de comprobación de lo hecho con lo planeado, su aplicación en el tiempo y fases del proceso administrativo, deben darse en el momento preciso, a fin de que la corrección de las desviaciones posibles, se realiden oportunamente.

Asimismo, la calidad de la información que ofrece debe ser veraz y altamente confiable, de tal forma que las decisiones que se adopten, resulten ser las

más adecuadas.

Para llegar a estos 2 aspectos que caracterizan a un buen control, se requiere que la organización del sistema implantado sea funcional, en términos de agilidad, dinamismo y eficacia operacional.

Para el efecto los mecanismos y puntos de control, deberán estar estratificados en las diferentes etapas del proceso administrativo, de manera que actúen en forma paralela al hecho o ejecución del proceso, sin obstaculizar su accionar.

No sería buena práctica, que para establecer un control riguroso, tengamos que sacrificar la fluidez y normal desarrollo del proceso. Evidentemente que tampoco podríamos caer en el otro extremo, de descuidar el control para dinamizar las operaciones.

Lo ideal es, encontrar un punto de equilibrio en donde al mismo tiempo que se de un control eficiente, se logre espeditividad en el proceso.

No olvidemos que el control no es una finalidad en si mismo, sino un medio para llegar a un fin.

e. Etapas del Control

La aplicación del control, requiere de un ordenamiento sistemático, que en forma lógica y gradual, nos conduzca desde su fase inicial, hasta la toma de decisiones para correjir una desviación.

Para el efecto, vamos a señalar 3 etapas relacionadas secuencialmente entre sí:

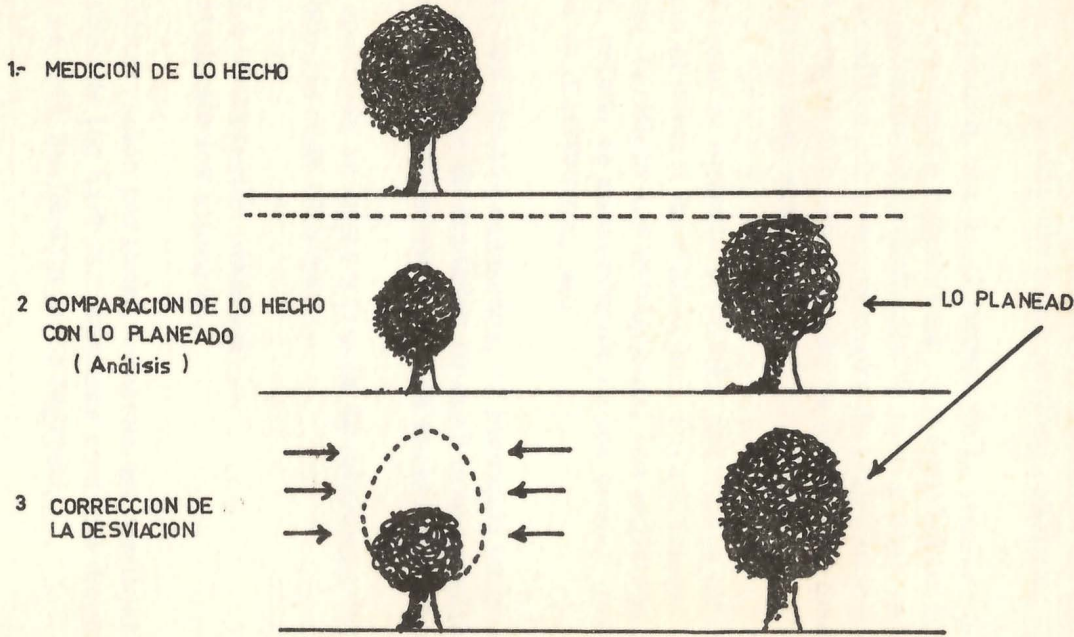
1o. Medición de lo hecho o efectuado;

2o. Comparación de lo hecho con lo planeado y análisis de las diferencias, si las hay; y

3o. Corrección de las diferencias desfavorables.

Para mejor comprender, graficaremos estas etapas:

(Ver. Fig. No. 12)


1.- MEDICION DE LO HECHO
2 COMPARACION DE LO HECHO CON LO PLANEADO (Análisis)
LO PLANEAD
3 CORRECCION DE LA DESVIACION

Medición de lo hecho

Es la primera fase del control, y consiste en determinar la cantidad, calidad y/o situación de un bien o servicio producido en un período señalado.

Por ejemplo, medir el avance de la siembra de papas, equivale a determinar : qué cantidad de surcos se han sembrado, distancia de pozo a pozo, número de semillas por pozo, número de trabajadores que han intervenido, etc. dentro de un período determinado (hora, día, semana, etc.).

Así como el ejemplo señalado, podríamos citar otros como el control de almacenes, cuya primera etapa sería : verificar las existencias, los registros del kardex, estado de conservación de los bienes, mecanismos de distribución, etc.

Para los efectos señalados, la medición exige el establecimiento de unidades de medida que cualitativa y cuantitativamente nos permitan apreciar los hechos.

La medición se logra a través de diferentes formas, siendo las más usuales :

- La observación personal; y
- Mediante los informes.

La observación personal, consiste en verificar en el terreno de los hechos, mediante contacto directo, lo que se está haciendo o se ha logrado.

Es especialmente útil para verificar objetivamente los fenómenos o hechos materiales; aunque tiene sus

inconvenientes cuando es aplicada en forma excesiva y detallista, especialmente por trabajadores que desempeñan labores de dirección, por cuanto distraen tiempo alejándolos de otras labores igualmente importantes.

Otro medio de medir o apreciar lo hecho, es mediante los informes, tanto verbales como escritos, proporcionados por los trabajadores responsables de la acción.

Los informes escritos se usan generalmente para actividades relacionadas con el manejo de bienes y/o recursos financieros.

En resumen, la medición viene a ser fundamental en todo proceso de control, ya que sin ella los trabajadores encargados de tomar decisiones, se ven obligados a suponer o imaginar datos que pueden ser o no confiables; de lo que resultaría que las decisiones que se tomen no sean las más convenientes.

Comparación de lo hecho con lo planeado

Una vez que hemos obtenido la información de lo realizado, la siguiente fase consiste en compararla con la norma o patrón establecido; mejor dicho, confrontar lo ejecutado con lo planeado. De esta forma nos permite evaluar y establecer las diferencias entre ambos.

Retomando el primer ejemplo, en esta fase confrontaremos el avance real de la siembra de papas (cantidad de surcos sembrados, distancia de pozo a pozo, semillas por pozo, trabajadores que han intervenido,

tiempo utilizado, etc.), con el Plan de Explotación - que para el efecto se ha establecido, como parte del Plan de Desarrollo de la empresa.

Esta etapa es fundamental en todo el proceso de control, por cuanto no sólo nos va a permitir cotejer resultados, sino que principalmente nos informaremos de las razones o circunstancias que han motivado una desviación desfavorable (si la hubiera) y los agentes que han condicionado o provocado esta situación(mal uso de los recursos, deficiencias en el planeamiento, organización, etc. u otros fenómenos internos o externos). Es sólo a partir de este análisis en que tendremos los suficientes elementos de juicio para establecer posteriormente las alternativas de solución para correjir las desviaciones detectadas.

Es importante agregar, que para establecer las desviaciones se deberá tener en cuenta la naturaleza de la actividad o acción materia de control, y la magnitud de la desviación.

En el campo de la producción por ejemplo, es admisible que se den ciertos límites de tolerancia, que en el fondo no van a modificar sustancialmente lo planeado; sin embargo estas desviaciones en el manejo de fondos o bienes patrimoniales, por muy pequeñas que sean, pueden ser graves, por lo que es necesario hacerlas notar para las acciones correctivas del caso.

Indicaremos finalmente, que esta segunda etapa nos permite además detectar y establecer las áreas, actividades y operaciones que requieren un mejor control, pues a mayor desviación, mayores serán los fundamentos para establecer una acción controladora.

Corrección de las desviaciones

Es el último paso en el proceso de control. Puede considerarse como el hecho de hacer cumplir o de ver que las operaciones sean ajustadas para que los resultados sean de acuerdo con lo esperado.

La acción correctiva se efectuará priorizando las desviaciones en orden a su importancia y grado de incidencia en la vida socio-económica de la empresa. De esta forma las desviaciones importantes, merecerán una acción inmediata y enérgica.

El buen control, no admite demoras innecesarias, excusas, o excepciones que mediaticen la solución del problema.

Finalmente debemos agregar, que esta etapa no sólo consiste en correjir una deficiencia, que bien puede ser consecuencia de otra u otras; sino que debe descubrir los verdaderos orígenes o agentes motivadores de la discrepancia, constituyéndose de esta manera en un verdadero aporte para la gestión administrativa.

f. Organos de control en las Empresas Asociativas

Habiendo conceptualizado el control como efecto comparativo entre lo hecho y lo que debería ser;cabe preguntarnos ahora, quién de los componentes de la cooperativa se encarga de controlar?.

La respuesta a esta interrogante, implica definir algunos conceptos referidos a: quien controla, quien es sujeto de control, y las unidades de organización que actúan como controladoras.

En primer lugar, todo aquel trabajador que tiene asignado responsabilidades, a través del ejercicio de un cargo, cualquiera que sea el nivel que ocupe dentro de la organización, está en capacidad de controlar la ejecución de su propio trabajo, y/o el de su jurisdicción.

Igualmente, todos los componentes de la empresa, sean trabajadores de base, directivos o dirigentes de cualquier nivel, están sujetos a control, sin excepción de persona o cargo.

Sin embargo el control que individualmente realiza cada trabajador, sea de base o con cargo de jefatura, requiere ser complementado con un tipo de control cuya ubicación orgánica y funcional, involucre a la empresa en su conjunto, es decir que su acción fiscalizadora alcance a toda la empresa, y como consecuencia fije las políticas y cursos de acción generales.

Bajo estos argumentos, la empresa asociativa cuenta con un Consejo de Vigilancia, como órgano especializado en las tareas de supervisión y fiscalización de todos los actos del Consejo de Administración y demás unidades de la empresa. Las funciones específicas inherentes a este Consejo, ya han sido señaladas en el primer capítulo del presente trabajo.

En la práctica, las atribuciones conferidas al citado Consejo, no se cumplen en la mayoría de cooperativas. Algunas veces por carecer de un sistema apropiado, y en otras por desconocimiento de las funciones de los miembros del Consejo; de lo que resulta que la gestión económico-financiera de estas empresas, queda librada a la buena voluntad y criterio del

Consejo de Administración y demás órganos ejecutivos, sin el contrapeso fiscalizador que necesariamente debería darse.

Por ello es imprescindible, que al mismo tiempo que se organice un sistema de control práctico y funcional, los trabajadores responsables de esta misión, se capaciten, sobre todo en áreas fundamentales como son : manejo de fondos (Caja, Bancos) y bienes patrimoniales (Control de Inventarios, etc.).

g. El Control y los NLB

Hemos analizado en el transcurso de este trabajo, como los Núcleos Laborales Básicos intervienen en el planeamiento, organización y dirección de sus actividades, en forma directa, libre y democrática.

Sin embargo la administración participante que se propugna mediante la transferencia de estos elementos a las bases organizadas, resultaría limitada, si no se les otorga la facultad de controlar el resultado de sus propias acciones.

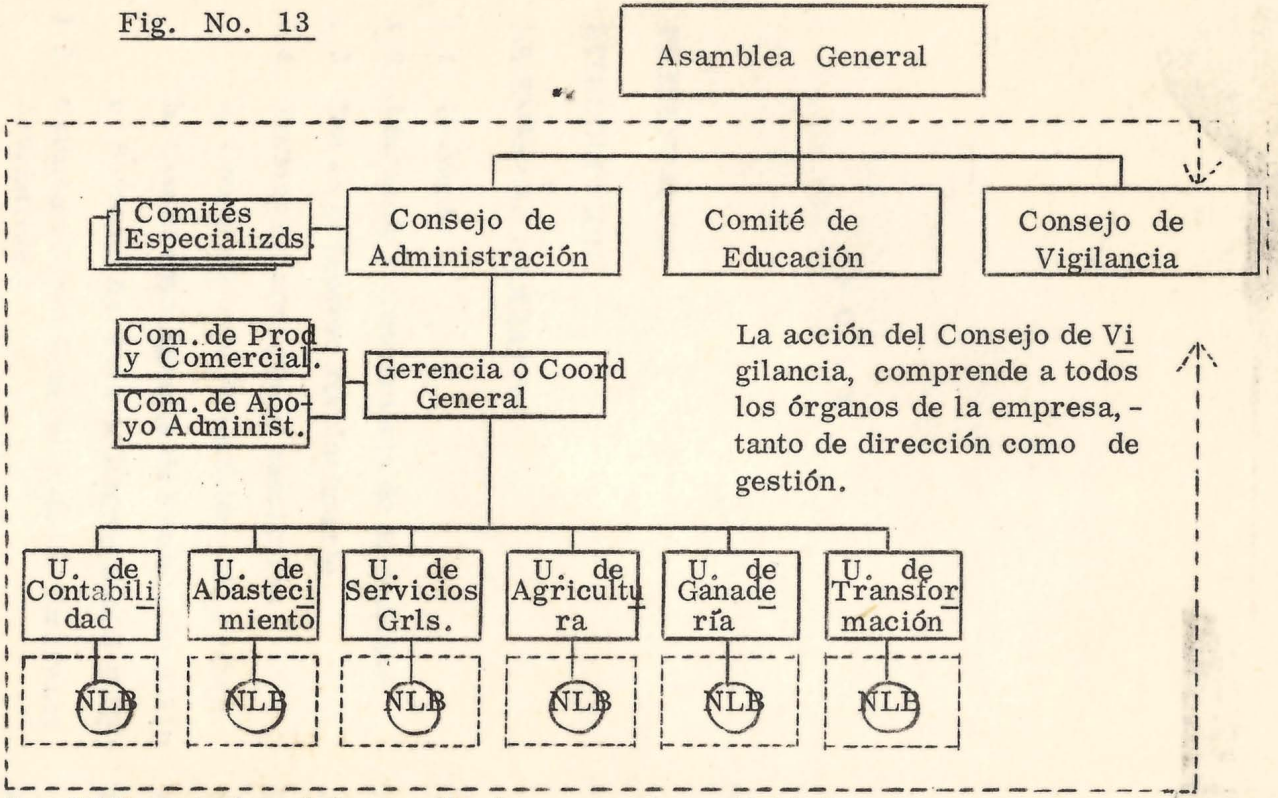
La trascendencia de este hecho, se proyecta más allá de la mera circunstancia de autocontrolar sus actividades y medios de producción utilizados y/o efectos producidos. Significa básicamente, una herramienta de acceso a la información y evaluación de sus propias acciones, permitiéndoles conocer el resultado de su gestión en términos cuantitativos y cualitativos (detectar errores y aciertos) y los agentes internos o externos condicionantes. Sirviéndose de esta fuente, para establecer alternativas y tomar decisiones en cada caso.

Operativamente, el control a nivel de Núcleo resulta ser un instrumento dinámico, por cuanto les permitirá efectuar la corrección de las desviaciones posibles en el momento preciso en que acontecen, sin esperar decisiones de otro nivel, que podrían ser inoportunos.

A fin de plasmar en un hecho real y concreto los conceptos enunciados, se requiere que en cada núcleo se organicen mecanismos y procedimientos de control, a los que puedan acceder en igualdad de condiciones todos los trabajadores.

Conviene aclarar, que no obstante las facultades de auto-control del NLB, éste, actuará dentro de las normas legales y funcionales establecidas por la cooperativa; reconociendo en la Gerencia o Coordinación General, Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia la calidad de órganos autorizados para supervisar y controlar el desarrollo de sus funciones. (Ver Fig. No. 13)

Fig. No. 13



Los NLB controlan el desarrollo de sus propias actividades.

INDICE

Pág.

Pág.

Pág.

Pág

Este libro se terminó de imprimir el día 20 de diciembre de 1974 en los Talleres Del Centro de Estudios de Participación Popular Impresión Offset. Primera Edición

SISTEMA NACIONAL DE APOYO A LA MOVILIZACION SOCIAL

CENTRO

CENTRO DE ESTUDIOS DE PARTICIPACION POPULAR