

Formas *de* organización *para el* autoempleo



MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES
Instituto de Migraciones y Servicios Sociales

ESPAÑA
ORGANISMO FINANCIADOR



ANEXO

Formas de organización para el autoempleo

Proyecto RLA/94/MO5/SPA,
“Integración Normalizada de las Personas con Discapacidad
en las Instituciones de Formación Profesional en Latinoamérica”





Esta es una edición inicial para validación de los materiales producidos en desarrollo del Proyecto RLA/94/MO5/SPA, destinada a apoyar los procesos de integración normalizada en las instituciones de formación profesional de los cinco países que participan: Bolivia, Brasil, Colombia, México y Uruguay.

Edición, programación, coordinación general, orientación y revisión técnica:
Clarita Franco de Machado- CTP Proyecto RLA/94/MO5/SPA

Anexo "Formas de organización para el autoempleo": María Elena Cadena
Diagramación, ilustración: La Galera
Impresión: Mastergraf srl
Depósito Legal 308.825 / 98
Comisión del Papel. Edición amparada al decreto 218/96
Lugar y fecha de publicación: Montevideo, 1998

Este módulo es un aporte de las autoras para el tratamiento del tema.

Se entrega como fuente de referencia, sin que represente una única y acabada propuesta ni una posición oficial de la OIT.

Conviene no restringir los enfoques y los instrumentos a los que se mencionan en el texto. Es aconsejable promover el desarrollo de respuestas apropiadas para la integración normalizada dentro de las condiciones de cada país, para lo cual se espera que estos contenidos sean complementados y ajustados a los conocimientos, experiencias culturales y posibilidades de cada grupo con el cual se trabajará el material.

INTRODUCCIÓN: LA INTEGRACIÓN SOCIOLABORAL DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD	5
I. LA GENERACIÓN DEL AUTOEMPLEO: ORGANIZACIÓN Y MANEJO DE PEQUEÑAS EMPRESAS	7
• Qué es una empresa autogestionaria	7
• Los aspectos legales y de organización de una pequeña empresa	9
• Convertir la pequeña empresa en un buen negocio: la gestión con enfoque de calidad total	12
• Producir con calidad	13
• Llevar bien las cuentas	16
• Orientarse hacia los clientes	18
II. LA GENERACIÓN DEL AUTOEMPLEO A TRAVÉS DE EMPRESAS SOLIDARIAS	21
• Evolución de la organización del trabajo	21
• La organización en una empresa asociativa	23
• Cómo iniciar una cooperativa	25
Una metodología para la organización:	
• El taller de organización empresarial	31



• Comportamientos deseados e inadecuados en una organización	38
• La reunión	41
• Unidad y disciplina, crítica y vigilancia	42
III. PROYECTOS PRODUCTIVOS COMO TÉCNICA DE FORMACIÓN - ACCIÓN - PRODUCCIÓN	45
• La formación - producción	45
• La capacitación a través de proyectos	47
• Qué es un proyecto de formación - acción - producción	50
• La formulación de un proyecto productivo	51
• La evaluación y el seguimiento de un proyecto productivo ..	56
IV. COMPETENCIAS	57
• El perfil de un emprendedor	57
• Factores de éxito en las empresas	60
Bibliografía	63



LA INTEGRACIÓN SOCIOLABORAL DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD

La idea generadora de los procesos que se van a presentar acá es que la rehabilitación de las personas con discapacidad, por lo menos de una gran parte de ellas, debería tender a lograr niveles cada vez más altos de independencia y autonomía y no sólo en aspectos físicos sino especialmente en el campo de las decisiones personales y económicas, lo cual puede lograrse si se incentiva la creación de fuentes de supervivencia económica, como microempresas o formas asociativas. De esta manera podrán dejarse de lado esquemas de aislamiento y dependencia que sólo han contribuido a deteriorar la calidad de vida de las personas con limitaciones y a incrementar su sentimiento de minusvalía.

Naturalmente, el grado de intervención de otras personas (enfermeros, padres, instituciones de ayuda) en estas formas organizativas de trabajo productivo podrá variar en una escala significativa, dependiendo del grado de limitación que se esté enfrentando y del mayor o menor reconocimiento del derecho al riesgo que de todas maneras también conlleva la oportunidad de una vida más adulta y autónoma.

También deberían considerarse aspectos tecnológicos al tomar una decisión sobre por cuál alternativa de trabajo optar (por ejemplo, uso de modernas sillas de ruedas, sistemas de comunicación, computadores y robots).

Para que el proceso de rehabilitación tienda a lograr estos objetivos, debe en sí mismo adoptar formas educativas que organicen la capacitación sobre proyectos productivos como método educativo, o mediante la promoción de la organización de grupos de personas en microempresas u organizaciones asociativas de trabajo; en cualquiera de estas opciones, las personas con discapacidad deberían tener la posibilidad de pasar por diferentes roles o pruebas: mando, planeación, ejecución, verificación, toma de decisiones.





ORGANIZACIÓN Y MANEJO DE PEQUEÑAS EMPRESAS

Las condiciones de empleo en nuestros países son deficitarias, lo cual es mucho más notorio para las personas con limitaciones; de ahí que se imponga la generación de autoempleo, la cual puede asumir la forma de famiempresas, de microempresas o de empresas de economía solidaria. Cualquiera de éstas puede ser una alternativa para la integración sociolaboral de personas que tradicionalmente se han visto marginadas por razones diversas.

A continuación se presentan las principales características de cada una de ellas, destacando primero el concepto de “empresa autogestionaria”, enfoque ideal para el desarrollo de proyectos de inserción sociolaboral mediante el trabajo y la consecución de independencia y de calidad de vida.

QUÉ ES UNA EMPRESA AUTOGESTIONARIA

Por empresa autogestionaria se entiende aquella en la que son sus propios miembros quienes la forman y la administran. La participación de todos sus miembros se da en aspectos de organización, toma de decisiones, ejecución del trabajo y repartición de los beneficios.

En las empresas autogestionarias el énfasis se hace sobre la organización del trabajo, y su característica fundamental es la participación de todos sus miembros en igualdad de condiciones.

Se combina la propiedad con la toma de decisiones, el trabajo y el control.

La participación significa que cada miembro de la empresa ejerce una activa y consciente influencia sobre las decisiones que se tomen en ella, ya sea sobre inversiones o sobre solución de problemas. La participación, además del enriquecimiento general que conlleva al aprovechar todo el potencial humano que hay en una organización, es un elemento fundamental en la autodeterminación de las personas, lo cual es de gran valor para la inserción

I. LA GENERACIÓN DEL AUTOEMPLEO



sociolaboral de las personas con limitaciones. Naturalmente, el ejercicio de la participación está relacionado con el mayor o menor conocimiento que se tenga acerca del asunto que se esté decidiendo o trabajando (participación diferenciada), pero la educación continua es un camino para lograr niveles crecientes de participación y de realización personal y organizacional.

La autogestión es un indicador de niveles altos de participación y, por el contrario, el paternalismo y la autocracia van aparejados con una baja participación. Nos interesa desarrollar empresas autogestionarias, precisamente para incrementar la autoestima, para desarrollar comportamientos cada vez menos dependientes y para lograr una integración a la sociedad con base en potencialidades de las personas de tal manera que además de la integración se produzca riqueza, bienestar y felicidad.

Es necesario aclarar que pese a las bondades de una empresa autogestionaria y a su valor en el desarrollo humano de sus integrantes, es necesario que la formada por personas con limitaciones cuente permanentemente con los soportes técnicos, de salud, educativos, sociales, financieros y de reservas para la inversión.

Por otra parte, toda empresa debe formular proyectos productivos o empresariales que permitan analizar con base en hechos y datos si es rentable y económica la inversión de los recursos que se prevé emplear en la producción de un bien o de un servicio.

Por consiguiente, la generación de una empresa es una tarea en la que se debe hacer una evaluación cuidadosa de todos los factores que van a intervenir en su gestación, a fin de minimizar las posibilidades de fracaso (véase el tema de “formulación de proyectos productivos”).

En general, para que una empresa sea competitiva hoy (sea ésta una famiempresa, una microempresa o una empresa asociativa) se deben considerar los siguientes factores:

- Diseñar la empresa con orientación hacia el cliente
- Poseer una dirección con liderazgo democrático
- Diseñar la empresa con un cariz participativo y con la filosofía de “ganar - ganar” y no de “ganar - perder”
- Tener un énfasis especial en el desarrollo humano (empowerment): incrementar las capacidades, dar autonomía con responsabilidad



- Desarrollar un pensamiento estratégico en todos los niveles de la empresa
- Lograr una administración del cambio
- Trabajar en equipo

LOS ASPECTOS LEGALES Y DE ORGANIZACIÓN DE UNA PEQUEÑA EMPRESA

Una empresa es una acción organizada de una o más personas que se plantean el reto de alcanzar determinados resultados. Para nuestros fines, es una organización que produce bienes o servicios para intercambiarlos en un mercado con el fin de obtener ganancias o beneficios que permitan a su miembros la satisfacción de sus necesidades sociales y económicas. En el caso específico de las personas con limitaciones, es también una forma de lograr independencia y autonomía económica y personal.

El tamaño de la empresa se define teniendo en cuenta factores como capital, tamaño de las instalaciones, cantidad de trabajadores, inversión en equipos y herramientas, tipo de tecnología que se emplea. La empresa familiar (famiempresa) y la microempresa son las que cuentan con las condiciones menos onerosas para comenzar una experiencia empresarial, de ahí que sean alternativas interesantes para personas que poseen espíritu emprendedor.

Cuando se desea organizar una empresa, lo primero es discutir sobre la situación de las personas, sobre sus problemas y sobre sus potencialidades e intereses, así como sobre las oportunidades que ofrece el entorno tanto para el desarrollo de la empresa como para la ayuda de las instituciones (capacidades y oportunidades). ¿Qué tipo de productos o de servicios se quisieran producir para generar ingresos, teniendo en cuenta las capacidades, posibilidades e intereses de las personas que quieren o necesitan formar la empresa?

Quizás sea necesario formar comités para la consecución de fondos y diseñar la forma de capacitar a los miembros de la empresa en los aspectos de constitución de una empresa, cómo obtener capital, cómo formarse legalmente, cómo utilizar el capital, cómo reinventirlo, cómo trabajar con calidad y productividad.



En una empresa se deben considerar los siguientes componentes:

- Fuerza de trabajo (gerencia, trabajadores)
- Clientes: internos (trabajadores) y externos (consumidores o mercado)
- Proceso productivo
- Producto (en proceso o final)
- Recursos (dinero, máquinas, herramientas, tecnología, instalaciones, tiempo)
- Proveedores de recursos

Si se cuenta con los anteriores elementos, se tiene una empresa.

Cuando se ha decidido el tipo de empresa que se quiere y puede organizar, hay que entrar a analizar los aspectos legales que se deben cumplir, lo cual varía de un país a otro. Habrá que hacer una escritura de constitución de la empresa, escoger un nombre, registrar la empresa y conocer las obligaciones que se contraen. En situaciones específicas será necesario conocer beneficios y/o limitaciones que tienen algunas formas de organización, por ejemplo cooperativas, empresas comunitarias, empresas protegidas o con subsidios, empresas solidarias de trabajo...

Luego será necesario diseñar la estructura de la empresa (una gerencia, un equipo de ejecución, un equipo de apoyo) y determinar cuál va a ser la distribución física en el lugar en el que se haya decidido ubicarla.

La **gerencia** es la fuerza de trabajo encargada de dirigir, dinamizar y administrar cada uno de los recursos de la empresa.

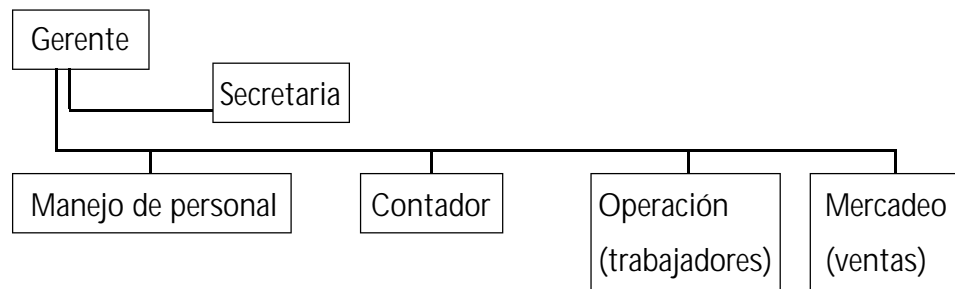
Los **trabajadores** son la fuerza de trabajo que desarrolla procesos en los cuales se movilizan recursos, máquinas, materias primas, métodos, para agregar valor y lograr las metas de la empresa. A veces se habla de trabajadores para referirse a quienes laboran en la producción (talleres) y de empleados para mencionar a quienes apoyan en labores administrativas (oficinas).



Las áreas que generalmente funcionan en una empresa y que deben administrarse son las siguientes:

- Contabilidad: hay que llevar las cuentas, o sea cuánto entra, cuánto sale, en qué se está gastando, cuánto se está ganando, manejo de cheques y otros documentos.
- Mercadeo: dónde comprar los insumos, dónde y cómo vender mejor para lograr mayores ingresos
- Manejo de personal: establecer las mejores relaciones entre todos los integrantes de la empresa va a generar mejores resultados y un mejor clima en la organización.
- Producción: es necesario organizar las técnicas y los procesos para transformar materias primas o insumos con el fin de lograr un producto o servicio con calidad y productividad y por tanto obtener rentabilidad.

Ejemplo de estructura en una pequeña empresa

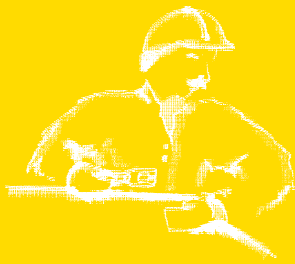


CONVERTIR LA PEQUEÑA EMPRESA EN UN BUEN NEGOCIO: LA GESTIÓN CON ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL

Con la empresa se obtienen beneficios económicos y sociales. Para ello, la empresa debe ser eficiente, o sea, debe existir una gestión adecuada que permita una buena organización de todos sus recursos, mediante lo cual se obtienen los resultados esperados. En una empresa eficiente las salidas o resultados obtenidos (ganancias, bienestar de todos) siempre deben ser mayores que los insumos o entradas (capital invertido, trabajo, tiempo, uso de máquinas y otros recursos).

Sin embargo, las pequeñas empresas suelen tener fallas en su gestión:

- se desconocen las necesidades de los clientes
- no se llevan cuentas
- no se sabe cuánto se debe ni qué ni quienes le deben a la empresa
- se establecen relaciones laborales de palabra
- se pierden recursos
- existe desorganización en las áreas de trabajo (oficinas y talleres)
- el gerente lleva toda la carga y quiere estar en todo, descuidando los aspectos vitales de la organización
- no se tienen registros de nada, luego no se cuenta con información y por tanto no existe seguimiento y control
- no existe ni el concepto ni la práctica de la mejora permanente
- las materias primas son costosas y/o malas o no llegan cuando se requieren
- no se sabe cómo pagar a los empleados
- no se tiene claridad sobre cómo conseguir recursos o cómo manejarlos cuando se obtienen



Para desarrollar una buena gestión, lo primero que se debe hacer en una empresa es:

- Definir la **misión** y las **políticas** de la empresa: su negocio, su razón de ser, sus orientaciones y enfoques
- Definir los **objetivos** para un período determinado
- Poner en números esos objetivos: las **metas**
- Planear qué hacer para lograr estos objetivos: **actividades**

Pensar en ello contribuye a tener claridad sobre qué hacer, qué se va a gestionar. Si no se tiene claro el qué se va a hacer y para qué, el rumbo de la empresa puede estar a la deriva, la gestión andará dando tumbos y los esfuerzos de todos serán nulos.

Periódicamente se debe hacer un diagnóstico de la empresa, lo cual permite una mejor planificación, ya que éste considera fortalezas y debilidades, así como áreas de oportunidad que se tienen.

Cuando esta planeación se ha efectuado, se debe gestionar la ejecución. Una buena gestión implica orientar el manejo de todas las áreas que existen en la empresa, para lo cual se requiere de gente que tenga conocimiento de ellas o aprender sobre cómo llevar una contabilidad sencilla, cómo manejar el personal, cómo mejorar la producción, cómo vender.

A continuación se hacen consideraciones sencillas sobre qué tener en cuenta para contribuir a una gestión eficiente de una pequeña empresa y poder, así, superar las dificultades que anulan los esfuerzos de ésta y aprovechar las oportunidades con que se cuenta. Información con mayor detalle se puede encontrar en materiales especiales sobre estos aspectos, los cuales son de fácil consecución

PRODUCIR CON CALIDAD

El hecho de que una empresa esté constituida mayoritariamente o en su totalidad por personas con limitaciones, no implica que la producción de un bien o servicio se haga sin atender a las condiciones que exige el mercado y que se entregue a los clientes como un producto que se adquiere por caridad y no por necesidad y como respuesta a requerimientos.



Para que una pequeña empresa produzca con eficiencia y eficacia, debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Conocer los **requerimientos del mercado**, esto es, de los clientes. Es necesario saber qué necesitan los clientes y cómo lo necesitan. Se requiere conocer dónde están los clientes y averiguar cuáles son las necesidades que tienen, en relación con las capacidades que posee la empresa .
- Desarrollar un enfoque de gestión centrado en el **ciclo PHVA**: planear, hacer, verificar, actuar. La rotación permanente de este ciclo permite que todo el trabajo se realice de manera racional y eficiente.

Planear: ¿qué se va a hacer? ¿cómo se va a hacer? ¿con qué recursos se cuenta? ¿dónde se va a llegar? ¿cómo organizar los recursos? ¿se necesita algo más para conseguir los objetivos propuestos? Las respuestas a estas preguntas se consolidan en un plan de acción que contiene objetivos, metas y actividades, responsables y tiempos.

Hacer: ejecutar lo planeado, previendo acciones de capacitación, si se requieren. En esta etapa se debe recoger información sobre todo lo que se haga.

Verificar: comprobar si lo que se está haciendo o se ha hecho coincide con lo planeado. Para esto se requiere de información

Actuar: tomar decisiones, de acuerdo a la verificación hecha. Si algo ha salido mal, corregir, ajustar. Si ha salido bien, tomar el procedimiento utilizado como un estándar para procesos similares.

- Establecer una **división del trabajo**, acorde con las decisiones que se hayan tomado, en relación con políticas, objetivos y metas, así como considerando los recursos de que se dispone.
- Conocer qué se va a hacer y si las personas que lo van a hacer están preparadas para ello; si no lo están, debería buscarse la **capacitación** necesaria.
- Establecer los mejores **procedimientos de trabajo**, escribirlos y mejorarlos permanentemente, con participación de quienes intervengan en ellos. Si los recursos



son pocos, como sucede en las pequeñas empresas, hay que utilizarlos muy bien, evitando desperdicios y desequilibrios.

- Tomar decisiones sobre qué hacer y qué cambios efectuar con **participación** de quienes estén involucrados en ello.
- Establecer una adecuada **distribución de equipos y puestos de trabajo**, de tal manera que se aprovechen de la mejor forma los espacios, se ahorre tiempo en desplazamientos, se eviten desperdicios y se tengan en cuenta la seguridad y el bienestar de las personas.
- Contar con un sistema de **seguimiento** que permita el control en el trabajo y que eleve permanentemente la moral de las personas que trabajan mediante la práctica del autocontrol.
- **Prevenir los errores** más que corregirlos y establecer controles que permitan la verificación permanente de los procesos.
- Hacer énfasis sobre los pocos **aspectos vitales** del trabajo y no sobre los muchos triviales.
- Trabajar con base en **hechos y datos**. Esto es, aprender a recoger y analizar información sobre los procesos de trabajo, sobre lo que dicen los clientes, sobre los resultados del trabajo. De esta manera será más fácil tomar decisiones.
- Desarrollar sistemas para conseguir **buenos proveedores** y para controlar la calidad de las materias primas que se usen.
- Desarrollar un enfoque de **calidad en todo el proceso** de trabajo y no sólo al final de él.
- Hacer **mantenimiento preventivo** de los equipos y herramientas.
- Aplicar permanentemente técnicas para mantener un **buen ambiente de trabajo**:

SELECCIONAR: separar en cada sitio de trabajo lo que sirve de lo que no sirve, con el objetivo de quedarse sólo con lo que sirve; de esta forma se elimina el



despilfarro, se contribuye a la seguridad, se mejora la eficiencia y se evitan desperdicios.

ORGANIZAR: ordenar las cosas que sirven, con algún criterio que permita que cada cosa esté en su lugar y que cualquiera lo pueda encontrar y devolver sin pérdida de tiempo. Para ello se pueden usar tableros de herramientas, lugares de almacenamiento con identificación, señalización, controles visuales, designación de sitios específicos para los diferentes elementos, colores para distinguir elementos o usos.

LIMPIAR: quitar polvo, mugre, suciedad de las cosas, de los sitios de trabajo, de tal forma que se eviten los accidentes, se alegren los sitios de trabajo y haya comodidad y seguridad tanto para las personas como para los procesos de trabajo.

Si las personas se comprometen con estas actividades y las convierten en un hábito, la ejecución del trabajo va a ser eficiente y se va a disponer de un ambiente de trabajo adecuado para producir con calidad.

LLEVAR BIEN LAS CUENTAS

Si las cuentas no se manejan bien, no se sabrá cuánto se gana, cuánto se tiene, cuánto le deben a la empresa, cuánto se necesita para producir; tampoco se conseguirá financiación. Para superar este problema es importante disponer de un sistema sencillo de contabilidad.

¿Para que sirve la contabilidad?

- Le da a una empresa mayor control sobre lo que le deben y sobre lo que la empresa debe
- Es una herramienta eficaz para controlar los gastos y decidir sobre inversiones,
- Muestra cómo varían las ventas
- Alerta sobre la necesidad de tomar medidas cuando se presenten situaciones irregulares



- Ayuda a cotizar con exactitud y de manera rápida
- Permite conocer cuál es la cantidad mínima que se debe vender para no perder, o sea el punto de equilibrio
- Brinda información a las entidades financieras para lograr préstamos
- Tenerla al día es un signo de organización que hace de la empresa una entidad confiable
- En general, permite tener información para tomar las mejores decisiones en la empresa

Los aspectos que conforman un sistema sencillo de contabilidad son los siguientes:

- Inventarios: **¿Qué bienes se tienen?**
- Cuentas por cobrar: **¿Cuánto le deben a la empresa?**
- Cuentas por pagar: **¿Cuánto debe la empresa?**
- Balance general: **¿De todo lo que tiene la empresa en su poder, qué es realmente suyo?**
- Estado de pérdidas y ganancias: **¿cuánto se perdió, cuánto se ganó?**
- Análisis de costos: **¿Cuánto cuesta realmente producir un bien o un servicio?**

Para poder llevar la contabilidad es necesario registrar y mantener información todos los días: entradas y salidas de dinero, dinero que se tiene en el banco o en caja, movimientos de materia prima y de productos, movimientos por ventas de contado y a crédito, lo que cuesta producir un artículo o generar un servicio, precios, etc.

En cualquier empresa se espera obtener un beneficio que permita que la empresa sobreviva y genere empleos e ingresos de tal manera que todos ganen con su actividad: los dueños, los clientes, los trabajadores, los proveedores, la sociedad.



ORIENTARSE HACIA LOS CLIENTES

Los clientes son los que permiten que la empresa sobreviva en el campo de los negocios. Por eso es conveniente conocerlos, saber cuáles son sus necesidades y considerar que el cliente es siempre la persona más importante para la empresa.

Existen clientes internos y externos. Los **clientes internos** son los miembros de la empresa, cada uno de los cuales en un determinado momento es cliente o proveedor de otra persona en la empresa. Considerar a los compañeros de trabajo en esta forma contribuye a mejorar la eficiencia, ya que a un cliente es necesario entregarle un buen producto y, por otra parte, como clientes también debemos exigir que nos provean lo que necesitamos en la forma que lo requerimos.

Y está el mercado, los **clientes externos**, ya sean consumidores finales o puntos intermedios en la cadena de ventas, y los clientes potenciales. Son los que hacen que la empresa viva y sus necesidades deben ser el norte del negocio.

En ambos casos es necesario satisfacer necesidades para asegurar que la empresa sobreviva.

Entonces, si en la empresa ya se sabe cuál es el negocio con el cual se encuentra comprometida, es necesario hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los clientes externos de la empresa (los consumidores de los bienes o servicios que se producen en la empresa), dónde están, cuántos son o podrían ser?
- ¿Cuáles son las principales necesidades de estos clientes?
- ¿Quiénes son los competidores de la empresa? ¿En qué son mejores? ¿En qué aspectos puede nuestra empresa superarlos?
- ¿Qué necesidades de los potenciales clientes se pueden solucionar con lo que produce la empresa, y que no produzca la competencia o la empresa pueda hacerlo mejor que ellos? ¿Cómo lograr alcanzar competitividad de tal manera que prefieran los productos o servicios de nuestra empresa?



La investigación de mercados

Responder a estas preguntas puede hacer variar el negocio o puede reafirmarlo. De ahí que sea importante buscar información sobre el mercado (investigación de mercados). Este trabajo se puede hacer de varias formas: por teléfono, mediante visitas a almacenes, supermercados, ferias, con otros empresarios de la misma área, con los mismos clientes, en revistas y periódicos. Se consulta sobre clientes, productos y sus características, precios, formas de pago, etc. Esta información se organiza y se analiza para tomar las mejores decisiones.

El cliente y la calidad

Toda empresa debe estar orientada hacia el cliente, esto es, hacia el mercado y debe considerar que el cliente es lo más importante; por tanto debe darle la importancia que tiene. Para tener una correcta orientación hacia el cliente hay otro principio básico para las empresas: la calidad debe ser lo más importante. Los clientes de una empresa que tengan la certeza de que la empresa produce bienes o servicios de excelente calidad, serán clientes fieles. Por eso, una empresa debe hacer esfuerzos por conseguir clientes, pero lo más importante es mantenerlos y ello se logra con calidad, lo cual implica:

- producir bienes o servicios que realmente satisfagan las necesidades de los clientes
- producirlos a un precio adecuado para la empresa y para el cliente
- ofrecer seguridad para su uso y en su elaboración
- realizar las entregas en el momento oportuno, en la cantidad correcta y en el lugar preciso
- dar una atención cordial y eficiente
- cuidar el entorno en el que se trabaja, pues así se contribuye al cuidado del medio ambiente y se genera una imagen positiva para la empresa





EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Buscando satisfacer sus necesidades el hombre se ha organizado de diversas maneras, lo cual le ha permitido avanzar en actividades en las que solo no lo hubiera logrado.

En todo tipo de organización, como se ha visto con la pequeña empresa, hay factores claves: las personas mismas, con sus conocimientos, intereses, habilidades, experiencias, capacidad para gestionar; los instrumentos de trabajo; los insumos con los cuales se trabaja; y las tecnologías o métodos que emplea para la transformación de éstos.

La organización ha asumido formas diversas a través de los tiempos:

- En los tiempos primitivos, los más fuertes cazaban, pescaban o recolectaban frutos para sobrevivir, en tanto que los que se consideraban como los más débiles se ocupaban de labores domésticas. La vida era nómada y había una división natural del trabajo.
- Con la aparición de la agricultura y de la ganadería, se asientan los grupos humanos, las personas se vuelven sedentarias. Poco a poco y con el fin de trabajar mejor, los grupos se especializan en alguna de estas actividades. Existe una división social del trabajo. Aparece el intercambio y el dinero. Los productos asumen la forma de mercancía y es necesario producir más y mejor, lo cual determina la forma como hay que trabajar y como hay que organizarse.
- En ese momento, la organización productiva asume la forma de empresa artesanal en la que un productor, con ayuda de su familia, genera un producto de principio a fin.
- Para mejorar la producción, aparecen los gremios en los que maestros y aprendices, reunidos en un taller, desarrollan procesos de manufactura; hay mayor división del

II. LA GENERACIÓN DEL AUTOEMPLEO A TRAVÉS DE EMPRESAS SOLIDARIAS



trabajo aunque no necesariamente especializado. Aparecen algunas máquinas y se comienza a racionalizar la producción.

- Con la revolución industrial, surge la fábrica mecanizada con una alta división del trabajo en el proceso productivo. Cada trabajador desarrolla una pequeña parte del proceso, se analizan tiempos y movimientos así como la distribución del espacio y de los equipos en los talleres para lograr una mayor productividad en el trabajo.
- Los procesos de trabajo se tecnifican aún más con la aparición de máquinas sofisticadas, de computadores y robots. El papel del hombre y de los grupos toma una dirección diferente en el sentido de utilizar más sus capacidades como ser creativo.
- Se abren paso los grupos autogestionarios, como respuesta a la necesidad creciente de cambiar conceptos de administración que consideraban que unos pensaban y otros ejecutaban. La revolución de las ideas irrumpe mediante la utilización del potencial que todos los miembros de una empresa poseen. El conocimiento es el nuevo valor, en remplazo de la sola fuerza de trabajo. Pero hay otras características importantes: la solidaridad junto con la competencia le dan el sello fundamental a las formas solidarias de trabajo de la actualidad: "cuanto más nos ayudamos, más crecemos; cuanto más eficientes somos, más mercado tenemos; cuanto más dialogamos y trabajamos juntos, más fuertes seremos".

Cada una de estas etapas de la evolución del trabajo se ha dado como respuesta a la necesidad del hombre de avanzar cada vez más en el camino para tener empresas que contribuyan a satisfacer necesidades existentes.

La actual situación socioeconómica abre paso, entonces, a formas asociativas de organización para el trabajo, como forma de unir esfuerzos y subsistir de manera digna, en especial para grupos que enfrentan situaciones difíciles ante la marginalidad, el desempleo y la carencia de ingresos y de capital.

Grupos de personas se unen para trabajar en empresas solidarias, por ejemplo, una cooperativa, un grupo solidario de trabajo, una empresa comunitaria, u otra forma de organización. Los pequeños aportes de muchos construyen empresas. Estas empresas solidarias



tienen como principio la cooperación, pero ello no significa que no deban hacer una gestión de calidad o que no sean competitivas. Por el contrario, son empresas que deben mostrar en su desempeño una competencia tal que les permita sobrevivir en su área y que al mismo tiempo actúen solidariamente con sus miembros y con el entorno que las rodea.

Adicionalmente, las empresas asociativas formadas por personas con discapacidad o en las que éstas participen, permitirán su integración a la sociedad, brindando en un ambiente solidario la posibilidad de desplegar todo el potencial que poseen.

LA ORGANIZACIÓN EN UNA EMPRESA ASOCIATIVA

La empresa asociativa puede ser generada por interés y voluntad espontánea de un grupo de personas o puede ser inducida en razón de haberse analizado su potencial y viabilidad en unas circunstancias y con un grupo dado.

La generación por necesidad e interés presenta las mejores posibilidades para el desarrollo de la empresa y para la obtención del compromiso y del sentido de pertenencia tan necesarios en este tipo de organización.

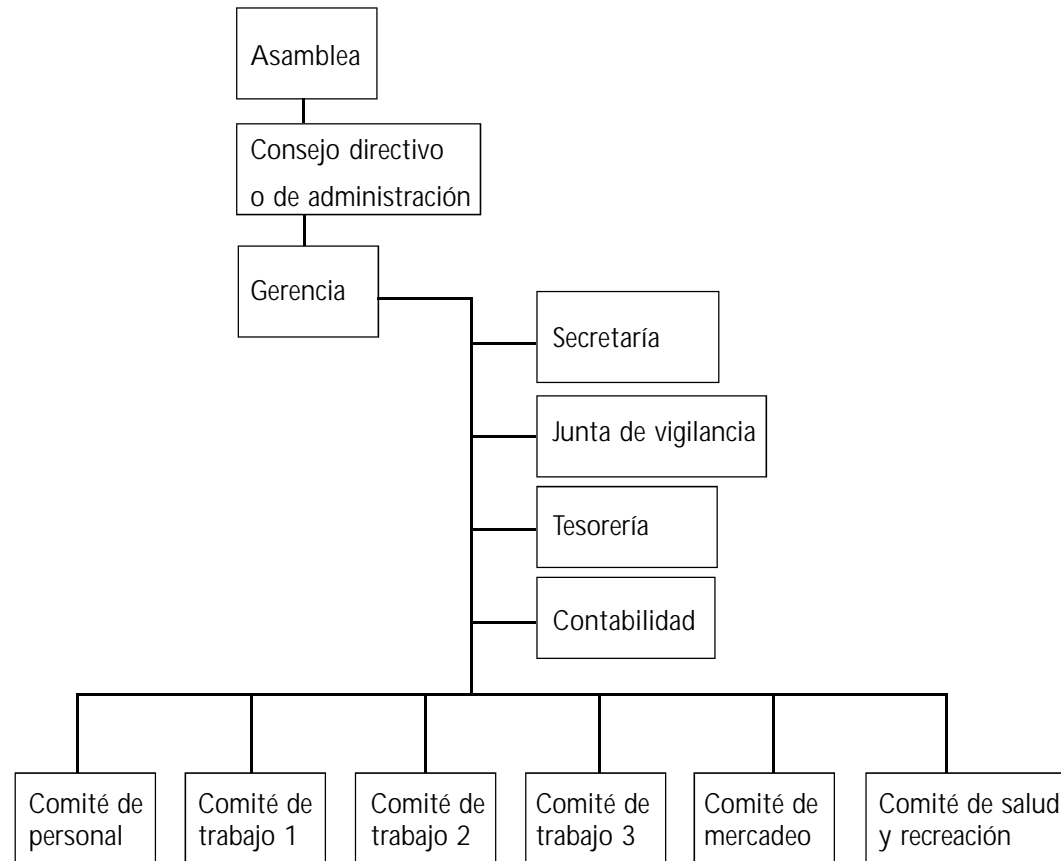
No obstante, también es posible desarrollar la conciencia organizativa empresarial a través de métodos pedagógicos que pongan en contacto a los sujetos con la realidad de una empresa asociativa y que les muestren los problemas del trabajo asociativo, pero también su bondad y la forma de superar debilidades y dificultades, mediante el reto permanente para ello y la entrega de herramientas teórico-prácticas.

En tanto que una microempresa requiere de una organización menos compleja y hasta cierto punto informal, una empresa asociativa requiere una estructura un poco más elaborada, con consejo de administración, comité de vigilancia, comités de trabajo y planificación por áreas. De todas formas, el organigrama dependerá de la forma legal que se adopte.





Ejemplo de estructura de una empresa asociativa



Como ejemplos de estas dos formas de llegar a la organización empresarial asociativa, se presenta el proceso que generalmente siguen las personas que quieren organizarse en un cooperativa y el esquema metodológico del taller de organización empresarial, mediante el cual se induce a la superación de niveles de conciencia hasta llegar a la organizativa.

CÓMO INICIAR UNA COOPERATIVA

Una cooperativa es un sistema de organización comunitaria, basado en la ayuda mutua, la autogestión y la propiedad colectiva.

Sus socios tienen iguales derechos y obligaciones. La asamblea de socios es la máxima autoridad de una cooperativa. La estructura y la operación obedecen a aspectos legales que se pueden consultar fácilmente en cada país.

Las cooperativas tienen como objetivo el mejoramiento económico y buscan resolver las necesidades básicas de la gente, haciéndolo dentro de un marco que promueva la justicia social y la equidad.

Hoy, la urgencia de competir para sobrevivir, las estructuras del libre mercado, la presión de los sistemas especializados de apoyo, el desempleo, y la creciente necesidad de ingresos, obligan a las organizaciones cooperativas a ser más competitivas, más efectivas y eficientes, lo cual implica conocimientos técnicos y de gestión en sus socios y empleados, así como una gran competencia profesional.

Veamos un proceso sencillo para iniciar una cooperativa:

La idea y las primeras reuniones

Cuando un grupo ha decidido organizarse en una cooperativa, previamente ha debido tener la idea de lo que es una cooperativa, cuáles son sus beneficios y requisitos para su funcionamiento dentro del ámbito del país.

Una cooperativa es una agrupación de personas que se organiza como negocio para obtener ciertos servicios y beneficios que de otra manera no podrían obtener o resultarían más costosos. Las personas operan y aportan a la cooperativa para beneficio mutuo.



Como uno de los principios cooperativos habla del trabajo sin ánimo de lucro, a menudo se ha creído que estas empresas no deben tener un enfoque de productividad y de competitividad; ésta es una concepción desenfocada: más bien deben trabajar sin ánimo de pérdida, ya que cuando se establece un negocio, éste deben rendir beneficios y satisfacciones a sus afiliados. Ciertamente las cooperativas no son empresas agiotistas, pero tampoco están exentas de obtener los beneficios que un desempeño productivo y con calidad proporciona. Más bien son esfuerzos de asociación de quienes solos no tendrían todos los recursos para sobrevivir empresarialmente, pero que unidos consiguen la fuerza y los medios para llevar adelante proyectos productivos que contribuyen a incrementar la calidad de vida de sus miembros y a lograr el desarrollo en una localidad.

Las cooperativas pueden organizarse con diversos fines: ahorro y crédito, para conseguir insumos, de producción (agricultura, ganadería, manufactura, prestación de servicios bancarios, de hotelería y turismo, para reciclaje, etc) o multiactivas que se ocupan de servicios varios. La tendencia actual es hacia estas últimas.

Las cooperativas, entonces, están organizadas como otras empresas y operan de manera similar, y se registran bajo las leyes de un país, cumpliendo con los requisitos que para ellas se han impuesto; luego quienes han tenido la idea inicial deberían conseguir los documentos que les informen sobre qué requisitos deben llenar para obtener la legalidad de su operación.

Las diferencias de una cooperativa con otras empresas radica en lo siguiente:

- Su propósito es servir a los socios
- La distribución de excedentes se hace en función del uso que se haga de la cooperativa por parte de los socios
- Las votaciones se hacen por socio y no por el monto del capital que cada uno tenga. Un socio, un voto.

Las cooperativas pueden ser pequeñas o muy grandes. Quizás lo mejor es comenzar con una organización pequeña, la cual, en la medida en que va adquiriendo experiencia puede ampliar su base social y por tanto sus servicios.



En algunas legislaciones cooperativas, se establece como requisito inicial, formar una precooperativa, antes de dar el salto a la cooperativa como tal.

Cuando algunas personas tienen claridad sobre qué es una cooperativa y comparten el interés en formar una, sea porque tienen problemas similares (falta de crédito, falta de oportunidades laborales, insumos caros, ventas a muy bajo precio, carencia de transporte o de puntos de venta) o porque solos no podrían salir adelante en algún proyecto, se reúnen y charlan informalmente sobre esto, analizan quiénes más podrían estar interesados y los localizan para hablar sobre ello.

Luego buscan ayuda en otras personas que tengan alguna experiencia en cooperativismo, en alguna agencia gubernamental o en otras cooperativas y consiguen documentación que amplíe la información que ya tienen. Con su ayuda, se consiguen datos para presentar la idea a otros y se convoca a una primera reunión de miembros potenciales ante los cuales se presenta con claridad el problema al cual se espera dar solución y el proyecto de creación de la cooperativa, con sus objetivos, enfoque y condiciones en las cuales se espera opere.

Si se percibe un interés suficiente en el proyecto, se puede designar un grupo de planeación, formado por personas entusiastas y activas, que recoja mayor información y realice un estudio sobre la factibilidad de la cooperativa, el cual deberá ser presentado en una reunión posterior.

El grupo de planeación

Este grupo, ojalá con ayuda de algún experto, desarrolla dos trabajos:

1. Analiza la factibilidad de la cooperativa y su posible impacto sobre los potenciales socios en aspectos económicos y sociales
2. Si lo anterior da resultados positivos, elabora una propuesta de organización y redacta un informe con recomendaciones

En el desarrollo de este trabajo se deben considerar aspectos como:

- El problema al cual daría solución la cooperativa y la forma como ésta lograría la satisfacción de las necesidades que tienen los posibles asociados
- Las personas que podrían afiliarse, de tal manera que su número sea coherente con



los objetivos que se propongan (ahorros que se hagan, en relación con los servicios que se prestarán y los excedentes que podrían lograrse); esta estimación debe ser real más que virtual y deberá considerar un margen de error que evite supuestos demasiado optimistas.

- Las actividades económicas que podrían emprenderse y en qué dimensión, a partir de lo que los posibles socios podrían aportar en materia financiera, técnica y de trabajo, y de acuerdo al volumen que se requiera para cubrir los gastos de operación e imprevistos e incluso generar algunos excedentes
- Los requerimientos administrativos, en el sentido de si se necesitará, por ejemplo, de un gerente de tiempo completo y de otros funcionarios, o si algunas personas del Consejo de Administración podrían asumir inicialmente algunas de estas funciones, con el enfoque de una gestión que aproveche con eficiencia los recursos de que se dispone y tengan visión empresarial.
- Los equipos, herramientas e instalaciones que se necesitarían para el desarrollo del volumen de actividades propuestas, considerando cuál sería su costo y si se dispondría de tales recursos.
- Los costos de la operación y el capital necesario, para lo cual deben hacerse proyecciones tanto por unidad producida como por el total de la operación, cálculos que permitirán estimar si habrá o no excedentes en las primeras etapas de trabajo de la organización. Estos costos deben incluir salarios, servicios, costos de arrendamientos, insumos o materias primas, transporte y otros que hagan posible establecer el punto de equilibrio para que el negocio no tenga pérdidas. Estas estimaciones dan como resultado el capital que debería invertirse para comenzar a funcionar.

Adicionalmente se puede especular sobre a qué fuentes de financiación recurrir si no se dispone de todo el capital estimado y cuál es el grado de riesgo que se tendría al invertir en razón de competidores, cambios políticos, eventos naturales y similares. Las posibles fuentes de capital son: recursos de los socios, préstamos de alguna entidad crediticia ya sea para equipos o para la operación, e incluso fondos, subsidios o préstamos especiales que el gobierno o alguna entidad de cooperación o de fomento pudieran ofrecer para las cooperativas.



- Las reservas que se deben hacer para actuar ante situaciones imprevistas o para ampliación de servicios sin recurrir a nuevos préstamos o poner en peligro el capital de los socios.
- Otros aspectos como los trámites que se deben hacer para la legalización de la cooperativa, de acuerdo a la normatividad que exista al respecto, los beneficios adicionales que tendrán los socios en relación con los servicios o bienes que se ofrecerán, nuevos socios y aspectos similares.

Recuérdese que cuanto más se profundice en aspectos de planificación, menos se improvisará y menores serán los riesgos que se correrán en el desarrollo de los proyectos que se emprendan.

El grupo de planeación debe consignar todas sus conclusiones en un informe que de manera clara, sencilla y precisa dé a conocer los anteriores puntos, en una segunda reunión de los interesados en el proyecto, en la cual se hace una intensa discusión. Si luego de un amplio debate se concluye que es viable la idea de una cooperativa, se designa un grupo que entre de lleno a la organización de la cooperativa.

La organización

El grupo encargado de la organización de la cooperativa se centra en los siguientes trabajos:

- Precisar el número de socios con que necesita contar la organización, hacer contacto con ellos y conseguir su compromiso con los principios de la cooperativa, con su forma de organización y con las tareas que se ha planeado desarrollar.
- Recaudar los aportes iniciales de los socios y entregarlos a quien haya sido designado inicialmente como tesorero, quien deberá llevar un registro completo de los aportes y entregará recibos. También se podrán buscar fuentes de financiamiento.
- Preparar los documentos necesarios para el funcionamiento de la cooperativa: estatutos de acuerdo al tipo de cooperativa que se vaya a establecer, en los cuales se da el nombre, la localización, los objetivos de la organización, las perspectivas, nombres de los miembros fundadores, capital social, disolución...; reglamento de fun-



cionamiento con los deberes y derechos de los asociados, y la forma como se va a operar; formatos varios como solicitud de afiliación y de retiro, escritura de constitución o registro de asociación tal como se establezca en cada país, mediante lo cual la organización queda legalmente autorizada a funcionar.

La fundación

Las personas que fundan la cooperativa y que se mencionan en los estatutos asisten a la reunión en la que se constituye la organización como miembros fundadores y aprueban por mayoría los reglamentos.

Un presidente provisional dirige la asamblea de fundación o constitución, presenta los reglamentos y los somete a discusión y aprobación. Igualmente, si no ha habido un consejo directivo provisional (mencionado en los estatutos) se nombra o se ratifica si ya lo hay.

Este consejo debe retomar la Asamblea, ya como primera asamblea y proponer acciones para iniciar el negocio, algunas de las cuales se refieren a elección de los primeros funcionarios, la elección de un gerente ya sea de tiempo completo o parcial, definición de la institución bancaria en la que se vayan a efectuar operaciones, la designación de las personas que se autorice para manejar fondos y firmar cheques, la distribución de estatutos, la manera como se van a llevar las cuentas, la forma como se va a empezar a trabajar y dónde. También se organizan comités de trabajo para las diferentes actividades

La cooperativa comienza a manejarse con los criterios de una empresa que tiene una misión, que se ha planteado unos objetivos que alcanzar y que diseña las estrategias para ello, siempre con la participación plena de sus asociados y con un criterio de calidad, productividad y eficiencia para un propósito último: el desarrollo humano sostenible.

Otro aspecto de especial relevancia en el trabajo de una organización cooperativa es el énfasis social y ético en todo su quehacer, que le da un sello característico de valores como la honestidad empresarial, la responsabilidad social, la equidad, lo cual otorga confiabilidad a sus acciones. Si este cariz se pierde o se pone al servicio de otros intereses, seguramente la organización desaparecerá.



UNA METODOLOGÍA PARA LA ORGANIZACIÓN: EL TALLER DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Se puede acelerar la organización de grupos mediante la utilización de metodologías como el taller o laboratorio de organización empresarial, instrumento para la creación de fuentes de empleo. En estos talleres se hace que las personas vivan la realidad de una empresa en gestión y se hacen cortas intervenciones orientadoras de un facilitador que permiten al grupo avanzar en la identificación y solución de problemas, en el uso de los diferentes recursos con que se cuenta, en el reconocimiento de la importancia del tiempo y de la disciplina, en cómo participar y dejar participar, y en cómo ubicar a cada miembro del grupo según sus posibilidades y aptitudes.

En síntesis, la metodología del taller de organización empresarial se basa en la recreación de las condiciones materiales, económicas y sociales que podrían presentarse en una empresa real de propiedad colectiva, para que en esta situación los participantes se enfrenten a la necesidad de organizarse para afrontar colectivamente sus problemas y solucionarlos de manera adecuada y eficiente.

Como en los talleres de organización empresarial se integran una variedad de recursos y de actividades, se puede también planear la inclusión de actividades relacionadas con la integración en la formación profesional, como orientación ocupacional, evaluación ocupacional, deporte y recreación, diagnósticos, etc.

Además, la metodología permite congrega a diversos actores y agentes de procesos de rehabilitación profesional, lo cual hace posible brindar diversidad de estímulos a los participantes para superarse, incrementar su autoestima, tener confianza en sus posibilidades y proyectarse en el trabajo con el fin de integrarse de manera plena en la sociedad.

La fundamentación de esta metodología reside en la convicción de que la fuente del conocimiento es la acción social de los sujetos sobre su realidad; por tanto la adquisición de conocimientos y habilidades debe partir de procesos en los cuales se viva la realidad de una empresa.

El centro de la acción es un taller de organización que se realiza durante 15 días, durante los cuales los participantes crean y desarrollan una empresa asociativa (entendiendo como



“empresa” a cualquier acción realizada por varias personas de forma organizada). La empresa creada puede ser un proyecto productivo, una cooperativa o una empresa solidaria que funciona de manera real durante el tiempo de capacitación y que puede permanecer después del evento con el grupo de base de la localidad en la que se realice el evento.

Intervienen en el evento:

- un animador que puede estar acompañado de un coanimador, y que está fuera de la organización; este animador sólo tiene una relación con la empresa: entregar diariamente una charla sobre teoría de la organización, de máximo 1 hora de duración, durante la cual retroalimenta al grupo basándose en la realidad que éste vive.
- los participantes, cuyo número mínimo debiera ser de 40, no teniendo límite el máximo (como no sea por insuficiencia de recursos para entregarles) y que son personas en proceso de formación, formadores, médicos, terapeutas y en general personas relacionadas con el campo, cuidando que el número de funcionarios no exceda el 20% del total de participantes.

El taller combina dos aspectos fundamentales:

1. Un **elemento** práctico que consiste en la organización de una empresa que nace y concluye con el taller y cuyas condiciones son:
 - La libertad de organización; los participantes pueden conformar una empresa asociativa, un grupo de producción, una cooperativa, un gremio, etc. y pueden darse los estatutos, los reglamentos o la estructura que consideren conveniente.
 - La igualdad de condiciones de todos sus miembros (sean personas con diferentes clases de discapacidad, terapeutas, profesores, médicos, padres de familia, miembros de la comunidad, otros funcionarios)



- Los elementos de trabajo en poder de los miembros de la empresa (sean de propiedad de los participantes o prestados por alguna institución)
 - La obligatoriedad de asistencia ininterrumpida durante el tiempo que dure el taller, el cual puede realizarse en un centro de rehabilitación o de capacitación o en los mismos sitios de residencia o de trabajo de los participantes para no interrumpir sus actividades productivas, si las tienen.
2. El **elemento cognoscitivo** que consiste en una elaboración teórica sobre los hechos que ocurren durante la práctica y que se da, formalmente, en sesiones diarias de una hora; estas charlas están a cargo del animador del taller, quien analiza las situaciones que se van presentando y adecúa la teoría de la organización a ellas. Con él puede funcionar una coanimación.

El desarrollo de esta experiencia de organización se da en las siguientes etapas:

1. Prediagnóstico

Del grupo que va a recibir la capacitación y de su entorno. Su objetivo es conocer la realidad de quienes van a participar y de su entorno, para planear mejor la forma de realizar el taller. El diagnóstico puede cubrir aspectos relacionados con la comunidad, con las instituciones de rehabilitación, con el grado de organización que tienen las personas, con su interés por trabajar, con los tipos de limitaciones que tienen, con aspectos productivos y comerciales, de financiación, educativos y demás que contribuyan a generar mejores situaciones pedagógicas.

2. Selección del sitio y de los participantes

Con base en los anteriores elementos, se selecciona quiénes van a participar, tanto personas con discapacidad como funcionarios de entidades de rehabilitación o afines o de entidades educativas, de formación profesional o de fomento interesadas en apoyar la generación de empresas, líderes comunales, profesores.



Según el número y el tipo de personas, se escoge el mejor sitio para realizar el evento, teniendo en cuenta que ofrezca las mejores condiciones para efectuar el trabajo. El sitio puede ser un centro de formación o de rehabilitación, o instalaciones de la comunidad, que dispongan de un salón de reuniones y de sitios de trabajo. Disponer de áreas adicionales para depósito de materiales, para recreación u otras actividades contribuye a enriquecer la experiencia.

3. Promoción y concertación

Dado que existen algunas condiciones que se deben cumplir para lograr los mejores resultados, conviene realizar algunas actividades de promoción del evento en las que se informe acerca de los objetivos, de las reglas de juego y del enfoque metodológico que se va a emplear.

Así mismo, es necesario concertar tanto con instituciones de rehabilitación o con el centro de formación, como con las personas que van a participar para dejar claros los compromisos que se adquieren.

4. Preparación del taller: los recursos

Además de contar con un sitio para la realización del taller y de convocar a los participantes, es necesario contar con algunos recursos que permitan el desarrollo de la vivencia de organización (elementos de trabajo). Además de los recursos humanos se deben considerar otros como los siguientes:

Recursos físicos de consumo y devolutivos. Entre los primeros están libretas, papel, lápices, carpetas, papel para papelógrafo, marcadores, papel para copia o impresión, tinta para impresora o equipo de reproducción, cartulinas, elementos de primeros auxilios, cartillas, insumos para los trabajos que el diagnóstico haya previsto que los participantes pudieran realizar en la empresa que se cree, artículos para alimentación o refrigerios, etc.

Los elementos devolutivos son aquellos equipos, herramientas o instalaciones que se entregan al grupo durante los días que dure el evento para que puedan desarrollar activida-



des organizadas; pueden ser desde un vehículo hasta televisor, videograbadora, computador, impresora, fotocopidora, máquina de escribir, talleres, herramientas y equipos varios. Estos recursos se pueden conseguir con la comunidad o con instituciones que los faciliten.

Todos estos recursos sólo se entregarán al grupo ya organizado y mediante inventario. Los devolutivos se deberán entregar al animador el último día, también de manera organizada.

Recursos financieros. Responden a las necesidades detectadas en el diagnóstico para el desarrollo del taller y tienen como finalidad el desarrollo de actividades productivas durante éste. Como al grupo se le puede motivar a organizarse en aspectos como trabajo productivo en talleres o áreas agropecuarias, alimentación y alojamiento de los participantes, actividades de comercialización, actividades de recreación y deporte, documentación e información, se deben prever los recursos que permitan todo ello.

5. Desarrollo del taller

El taller de organización le presenta a los participantes el reto de organizarse en empresa durante los días en que se desarrolle, de tal manera que se vivan las dificultades que ello implica (práctica), se vayan adquiriendo elementos de teoría de la organización entregados al grupo mediante intervenciones del animador (teoría) y se superen escollos (práctica) a partir de la recuperación enriquecida de la problemática vivida y de su superación.

El taller comienza con una reflexión hecha por el animador acerca de la importancia de la organización para que un grupo logre objetivos de desarrollo, la enumeración de los recursos con que se cuenta, la reiteración de los compromisos adquiridos y, finalmente, la invitación (reto) a que el grupo se organice, luego de lo cual se deja solo al grupo.

En su esfuerzo por organizarse, como en cualquier grupo que tenga este propósito, se atraviesa por diferentes momentos: un período de desconcierto y de desorden (natural cuando a un grupo se le deja “huérfano” de quien se supone sabe y debe orientar); un intento por comenzar a organizarse, a partir de las intervenciones del animador con sus exposiciones sobre teoría de la organización, adecuadas a la problemática que se va obser-



vando en el grupo; hasta llegar a formas de organización cada vez mayores. Al final, el grupo entiende el por qué de la metodología, los beneficios de usar la libertad y el valor que para el desarrollo personal y grupal tiene la autonomía y el enfrentar con los propios medios el reto que se les ha planteado. El grupo se autogestiona.

El animador sólo ha entregado elementos teóricos con base en la realidad que el grupo va viviendo y que él, con ayuda de una estructura primaria (algunas personas que intervienen en la experiencia y que consciente o inconscientemente entregan información para la preparación de las charlas) va analizando e integrando a sus exposiciones diarias de una hora.

En síntesis, el proceso que se da en desarrollo de la vivencia puede presentarse de la siguiente forma:

- Reunión de todos los participantes para explicar los objetivos del taller, los elementos de que se dispone, las reglas de juego y anunciar que una vez que el grupo se organice podrá disponer de los recursos. Inmediatamente se le pide al grupo que se organice y se le deja solo.
- Período de desorden del grupo, hasta que descubra la forma de tener por lo menos una dirección provisional y de solucionar sus problemas inmediatos y más urgentes.
- Asistencia a una charla diaria con el animador del taller, quien no hace parte de la organización y que por tanto no interviene para nada en sus discusiones y en la solución de sus problemas (así se lo pidan); en la charla se refiere a elementos de organización, adecuando la temática y su tratamiento (ejemplos) al acontecer diario del trabajo del grupo.
- Período de percepción de los problemas que se van presentando, evidenciándose múltiples fallas de la organización y en sus miembros, fallas que entorpecen el normal desarrollo del grupo en su intención de lograr una empresa eficiente.
- Período de análisis de los problemas y del desenvolvimiento de la organización, en el cual se analizan causas y se plantean soluciones: se evidencia la conciencia crítica. Hay mayor participación de la gente.



- Realización de actividades concretas en las cuales se divide el trabajo y se tienen en cuenta conocimientos y experiencias de las personas. Funcionan comisiones en las cuales se desarrollan planes de trabajo sobre actividades como producción (diversos campos), educación, comunicaciones y prensa, mercadeo, crédito, recreación, problemas específicos.
- Durante todo el proceso se va escribiendo la memoria de la organización, la cual se publica y entrega a todos los participantes. Este trabajo se hace a través de comisiones.
- Periodo de síntesis, en el cual el grupo hace un recuento de toda la experiencia y examina lo que se ha aprendido a través de diversas formas de participación organizada, que generalmente se concreta en propuestas de planes de acción posteriores, para el desarrollo de los cuales tiene el grupo ya una gran motivación.

La teoría de la organización hace relación a temas como orígenes y evolución de la organización, la mercancía, el valor y la potencialidad de los seres humanos, el valor del trabajo, la división del trabajo, la reunión, comportamientos inadecuados en una organización y forma de superarlos, enemigos y pilares de una organización, elementos para la autogestión, la participación en la organización, visión, misión, valores y políticas de una organización. En eventos con personas con discapacidad se pueden introducir temas específicos que las motiven hacia la organización y que muestren a través de ejemplos y de casos todo el potencial que ellas tienen; así mismo, también es posible desarrollar temas técnicos inherentes al trabajo que se esté realizando y cuyos facilitadores salgan de los mismos participantes.

6. El seguimiento

Generalmente, como resultado de estos talleres quedan organizaciones constituidas o embriones de empresa. La tarea posterior es hacer un seguimiento y un apoyo a estos logros a fin de consolidarlos, apoyarlos sea a través de asesoría administrativa, formulación y ejecución de proyectos, asesoría o capacitación técnica, información sobre fuentes de financiamiento o similares.



COMPORTAMIENTOS DESEADOS E INADECUADOS EN UNA ORGANIZACIÓN

Cuando las personas se organizan pueden hacer lo que sólo no serían capaces, pero el trabajar en grupo también tiene dificultades que es necesario conocer, analizar y aprender a superar.

El **comportamiento deseado** en las organizaciones es el que responde al perfil del trabajo en equipo:

- La **planificación participativa**, o sea, la habilidad para expresar ideas y para escuchar las de las demás personas, lo cual permite tomar las mejores decisiones para la empresa y planificar la mejor manera de conseguir los objetivos propuestos.
- La **habilidad para participar en reuniones** tanto como moderador o presidente (asambleas, comités) o como miembro del grupo, lo cual implica la planeación de la reunión (agenda, citaciones, informes, sitio, elementos), el manejo adecuado de la reunión y de los diversos comportamientos que asumen las personas en un momento dado o por cultura, el uso óptimo del tiempo, la verificación de los logros obtenidos y la realización de las acciones derivadas de estos (ajustes, correcciones, tareas). La reunión es una actividad fundamental en las organizaciones pues enseña a trabajar de manera colectiva.
- La **toma de decisiones por consenso**, más que por mayoría, lo cual induce al compromiso y disminuye los conflictos originados por la situación “ganadores - perdedores”. Esta alternativa requiere de tiempo, del aprendizaje, de la escucha, de la tolerancia y del examen racional de todos los factores que intervienen en una decisión.
- El **uso de la crítica y de la autocrítica** como mecanismo para trabajar las diferencias y los desaciertos, siempre dentro de un clima de respeto, de fraternidad y de construcción de cultura, más que de ironía y de destrucción y siempre dentro de la reunión y no a espaldas de la gente. La autocrítica como superación de la dependencia es el camino hacia el autocontrol. Se debe hacer claridad sobre cuál es el error y sugerir la forma para no repetirlo, ya que cometer un error dos veces es ilógico. La asimilación de la crítica es un aspecto que debe trabajarse de manera



progresiva, pues no existe esta cultura.

- El **autocontrol** como actitud fundamental en las empresas para vencer los mecanismos de control policivos e incrementar la autoestima, el uso de la libertad y mejorar los niveles de desempeño sin la intervención permanente de terceros. El autocontrol es la vía más directa hacia formas cada vez mayores de autogestión en las empresas y de realización personal.
- La **disciplina y el respeto** por los demás, lo cual permite el trabajo en equipo dentro de valores, principios y políticas asumidos por todos los miembros de la organización y que constituyen la cultura de la empresa.
- La **capacidad de escuchar** y de entender los planteamientos de otros, lo cual desarrolla un ambiente de aprendizaje permanente e incentiva la libre expresión de todos, la disminución de la intolerancia y el avance de la empresa, gracias al despliegue de la potencialidad y de la creatividad de los miembros de la empresa.
- La **capacidad de empatía** o sea de “ponerse en los zapatos del otro”, que no sólo contribuye al punto anterior, sino que es factor decisivo en la comprensión de las motivaciones, temores y necesidades de los demás.
- La **unidad** que junto con la disciplina se consideran como los pilares de una organización. Si estos elementos se mantienen, la empresa podrá enfrentar dificultades y cometer errores, pero permanecerá y podrá superar los problemas. La unidad y la disciplina se mantienen gracias a la vigilancia que todos en la empresa hacen de los principios que animan su existencia, de las técnicas organizativas y utilizando la crítica.

Por otra parte, los comportamientos inadecuados corresponden a la forma como se ha desarrollado nuestra vida de familia o de trabajo; son formas de ver y de hacer las cosas que obstaculizan el trabajo de una organización; algunos de estos comportamientos más comunes son los siguientes:

- el **espíritu individualista**, que impulsa a creer ante todo en el individuo y rechaza la asociación; se prefiere trabajar solo y se es escéptico del trabajo en grupo o se magnifican las dificultades que éste presenta.



- el **afán personalista** que deriva en caudillismo y que no permite que otros brillen con luz propia. La empresa se confunde con el líder, éste centraliza y acapara todo hasta llegar al agotamiento personal y a provocar la dependencia y el inmovilismo de los demás.
- el **carácter espontáneo** que se refleja en la ausencia de planificación, en la improvisación, en el uso de suposiciones en vez de la utilización de información para tomar decisiones. No se tiene hora ni fecha ni responsables para nada
- el **inmovilismo o apatía** que produce personas que “no se mueven” ni dicen nada, no proponen nada para que no haya trabajo. Las cosas se quedan tal como están en un comienzo y no hay avance ni mejora. Las empresas en que predomina el inmovilismo pronto perecen ante el cambio vertiginoso que se da en otras.
- la **actitud cómoda o de camaleón** que está con quien parezca que va a garantizar mayor beneficio, luego no utiliza ni su cerebro ni su libertad para expresar su opinión o sus propuestas. Con “el sol que más caliente” pareciera ser el lema propio de esta actitud.
- el **espíritu sectario o radical** que impulsa a tomar decisiones sin el suficiente análisis, llevando generalmente al fracaso.
- la **actitud negativa** o de permanente pesimismo que ve nubes negras en toda propuesta. Cuando ocurre como fruto de un análisis es positiva pues hace caer en cuenta de errores que pudieran cometerse, pero cuando es una actitud constante desestimula ideas y actividades interesantes.
- la **autosuficiencia**, o sea, el espíritu de sabeloto de quien siempre tiene una respuesta para todo y que aburre y desestimula la iniciativa de los demás pues no escucha, exagera e impide la participación. El autosuficiente generalmente tiene alguna información pero le falta profundidad y experiencia, lo cual puede ser nocivo para la empresa.



LA REUNIÓN

La reunión es el mecanismo por medio del cual se ejercita el trabajo colectivo en cualquier nivel, sea asamblea, comité o grupo de trabajo.

La reunión sólo logra sus objetivos cuando se lleva a cabo de manera organizada y por el contrario implica pérdida de tiempo, de recursos y de paciencia cuando se convierte en reunión de amigos que no tiene hora para iniciar ni para terminar ni se sabe de qué se va a tratar en ella ni cómo, pues su desarrollo depende del ánimo de los asistentes.

Una reunión organizada se debe regir por los pasos del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) :

- Se planea qué se va a hacer y cómo (agenda, materiales, sitio, citatorios, materiales o informes y otros preparativos)
- Se desarrolla teniendo en cuenta las normas parlamentarias, procurando una buena participación, haciendo informes con balance crítico, elaborando planes de trabajo, haciendo distribución y analizando los puntos de verificación y de control con sus responsables y fechas, elaborando el acta de manera sencilla y concreta (mostrando las principales conclusiones, así como tareas y compromisos).
- Se verifica la forma como se desarrolló la reunión: asistentes, nivel de participación, control del tiempo, relevancia de la participación, toma de decisiones por consenso o por mayoría, manejo de la divergencia, etc.
- Se toman las medidas para corregir los errores o desviaciones cometidos, se informa a quienes no asistieron, se envían documentos o elementos que se asumieron como compromisos.

El control del tiempo en una reunión es una práctica importante porque muestra el respeto por las personas y la seriedad con que se asumen las decisiones en torno a ello, al mismo tiempo que educa en relación con tratar sobre todo los temas fundamentales que afecten a la empresa y con la organización de las intervenciones de los asistentes. El tiempo sólo se podrá extender cuando la mayoría de los asistentes deciden hacerlo por conveniencia de la empresa.



Otro aspecto importante, como resultado de una reunión, es la asignación de tareas concretas a los participantes, de tal manera que no se caiga en el vicio de la “reunionitis” que deja campo para la palabra pero no para la acción y que conduce al cansancio y al escepticismo sobre este tipo de actividad.

La puntualidad es otro aspecto en el que se puede educar a través de la reunión, y cuya práctica es fundamental en una organización. Es el comienzo de la eficiencia.

UNIDAD Y DISCIPLINA, CRÍTICA Y VIGILANCIA

La unidad y la disciplina son los soportes sobre los cuales reposa y se fortalece una organización.

Si se mantienen estos dos elementos, podrán presentarse problemas económicos, dificultades técnicas, desastres naturales, dificultades de crédito o de mercadeo, pero la empresa continuará existiendo y seguirá buscando la manera de superar las situaciones difíciles, mejorar y salir adelante.

Precisamente cuando se socavan la unidad y la disciplina, sea por la aparición de comportamientos inadecuados o por desconocerse la potencialidad y la fuerza del trabajo en equipo, la organización comienza a desmoronarse y corre el peligro de desaparecer.

La forma de impedir que se vayan minando la unidad y la disciplina es mediante la utilización de la crítica y de la vigilancia, y el manejo adecuado de las reuniones.

Sin embargo, la aplicación mecánica del control y de la disciplina, sin una forma real de participación de la gente, también puede provocar el estancamiento y la desaparición de la empresa.

La **vigilancia** no es una acción policiva sino la forma de velar por el cumplimiento de los principios, valores, políticas, objetivos y metas de la empresa. Se ejerce haciendo ver a los asociados, de una manera organizada, el daño que pueden hacer a la empresa los comportamientos inadecuados.

Entonces, tres son los niveles más importantes en que se lleva a cabo, de manera simultánea, la vigilancia en una organización:



1. De los valores y fines buscados (misión): metas últimas, tipo de relaciones y de sociedad para cuyo logro la organización desea contribuir a través de su quehacer
2. De las políticas adoptadas: conjunto de tesis y de decisiones que los miembros de la empresa se proponen aplicar (planes y programas aprobados)
3. De las formas y procedimientos organizativos: conjunto de normas y principios de comportamiento que se busca poner en práctica, para lograr los objetivos propuestos.

La **crítica** es un elemento que, al mismo tiempo que permite ventilar los errores que se cometen en la organización, es un mecanismo de capacitación que poco a poco mejora el desempeño de todos en la empresa.

La crítica incorpora aspectos de la realidad frecuentemente no percibidos por cada persona, pero que los demás captan y pueden comunicar para ayudar y mejorar. Por eso debe ser ejercida y estimulada, pero dentro de condiciones de organización, fraternidad y actitud constructiva.

Así mismo, se debe educar en la capacidad de escuchar y comprender lo que se dice antes de replicar o justificarse, como un camino para aceptar los beneficios de la crítica y avanzar hacia la autocrítica y el autocontrol.

La crítica se deberá hacer en la reunión y con el propósito de ayudar a las personas y a los grupos de trabajo. Deberá estar acompañada de una exploración sobre las causas del error, un análisis de ellas y la presentación de alternativas de solución. En otras palabras, la crítica deberá asumir la forma lógica de la solución de problemas en la que se parte de la identificación del problema, se ahonda en el porqué y se proponen los mejores correctivos.

Una crítica que se exprese a espaldas o fuera de la reunión puede asumirse como un regaño y causar resentimientos y frustraciones, lo cual no le conviene a la organización, ya que llega a minar la unidad y la disciplina.





LA FORMACIÓN - PRODUCCIÓN

En instituciones de formación profesional, la formación-producción se concibe como un sistema que facilita a los sujetos de capacitación el acceso a los medios y procedimientos para que se forme de manera integral en los conocimientos y destrezas necesarios para su desempeño técnico y para que vivencie e identifique las tareas y el enfoque propios de una gestión administrativa de calidad en una empresa o proceso productivo.

Con este sistema se pretende que el sujeto de formación maneje simultáneamente los aspectos técnicos y los de gestión, de tal manera que no sólo sea apto para producir bienes y servicios con calidad y de manera productiva, sino para que administre de manera eficaz la empresa que los produzca, o sea, la planificación, la provisión de insumos, el diseño del producto y del proceso, la ejecución del proceso productivo como tal, la verificación y el control, la toma de decisiones sobre inversiones y otros puntos, el mercadeo, las relaciones laborales, los aspectos financieros, la atención al cliente, la comparación con la competencia, los servicios postventa, etc.

En consecuencia, el sujeto de formación debe participar de manera activa en la planificación y organización del trabajo -incluyendo en ello la definición de la misión del "negocio" y la apropiación de valores, principios, políticas, objetivos y metas que se proponen-, en la ejecución y el control de la producción, en el diseño y elaboración de presupuestos, en la dirección y administración de las diferentes áreas de operación, en el mercadeo de los productos, en el diseño de nuevos productos y de estrategias de ventas y en todas las demás actividades inherentes al quehacer de una empresa moderna.

El mayor o menor grado de participación de los sujetos de formación en las diferentes tareas de ejecución y de gestión tiene una relación directa con sus capacidades y posibilidades reales; no obstante, es precisamente el contacto con la realidad el mejor capacitador, razón por la cual se debe planear la forma de lograr que haya rotación en las tareas y que se logren avances progresivos .



III. PROYECTOS PRODUCTIVOS
COMO TÉCNICA DE FORMACIÓN
- ACCIÓN - PRODUCCIÓN

Cuando la formación-producción se lleva a cabo en un centro de capacitación es más fácil controlar variables importantes como la organización de unidades de producción, la elaboración de presupuestos y de planes de producción, la elaboración de registros y la comercialización de los productos.

Otra forma de llevar a cabo la formación - producción es mediante proyectos, en torno a los cuales se puede organizar un grupo de personas, se obtienen recursos y se llevan a cabo simultáneamente la capacitación y la práctica de un ejercicio real económico.

En cualquiera de las opciones, es necesario ayudarse en la planificación, de las preguntas claves:

- ¿**Qué** se va hacer, qué es más conveniente? (finalidad, objetivos)
- ¿**Cómo** se va hacer? (proceso)
- ¿**Con qué** se va a hacer? (recursos)
- ¿**Quiénes** lo van a hacer, quiénes van a participar? (actores y agentes)
- ¿**Dónde** se va a hacer? (ubicación, sitio)
- ¿**Cuándo** se va a hacer? , ¿con qué duración? (fechas, tiempo)

Mucho más que “ejercicios útiles”

Durante mucho tiempo se ha enseñado mediante la práctica de ejercicios que estimulan el aprendizaje y el reconocimiento de las condiciones necesarias para llevar a cabo tareas, en su mayor parte con simulaciones; más adelante se ha hablado de “ejercicios útiles” para destacar la necesidad de aprovechar en beneficio de la institución de formación, del propio alumno o de la comunidad los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje (los alumnos de belleza ya no practican sobre maniquíes sino que hacen sus prácticas con personas, de manera gratis o a un costo muy bajo). No obstante, la percepción de los alumnos tiene un sesgo dominante: se sabe que eso no es la vida real y que se pueden cometer errores sin mayores problemas y sin lesiones personales, sociales o económicas; las pérdidas son asumidas como costos normales de la capacitación y este hecho podría reflejarse más adelante, en la vida laboral, en la actitud de considerar que las pérdidas son de la empresa pero que no afectan al productor como tal, lo cual no debería ser la tendencia educativa de un sistema en el que intentamos formar de manera integral.



Otra es la percepción y otro es el aprendizaje cuando los comportamientos hacen perder dinero a la empresa o al proyecto que es de uno, o cuando se disminuyen o dejan de recibir beneficios económicos. Estas son las prácticas que superan a los “ejercicios útiles”. El aprendizaje se orienta hacia la integralidad de las personas y los forma como miembros de una sociedad en la que se deben hacer los mayores esfuerzos para ser productivos, para producir bienes y servicios con calidad y con rentabilidad, para cuidar el medio ambiente, para generar riqueza y para contribuir al desarrollo de la sociedad y, por consiguiente, al bienestar y a la felicidad de todos.

Por tanto, un sistema de formación - producción debe diseñarse de tal manera que los sujetos de formación puedan desempeñarse en el mundo del trabajo con suficientes bases empresariales, con responsabilidad social y con los riesgos que asume cualquier negocio en un entorno determinado.

Una forma de llevar a cabo este enfoque de formación - producción es organizar la capacitación a través de proyectos, tal como se explica a continuación.

LA CAPACITACIÓN A TRAVÉS DE PROYECTOS

Pedagógicamente se conoce como método de proyectos, aquel que consiste en desarrollar toda la formación en torno a proyectos específicos de trabajo, lo cual es de gran eficacia por la motivación que se alcanza en las personas que participan en la capacitación, en razón de la adecuación a la problemática real de trabajo, por el alto grado de transferencia que se logra y por el beneficio que se puede derivar de ello.

Sus raíces se encuentran en las corrientes pedagógicas de una enseñanza - aprendizaje por la acción, en las que se recoge el principio de la acción para agregar al valor psicológico que tiene, un valor social, en el sentido de que la práctica hace vivir al sujeto de formación la vida misma de la sociedad, de la cual las personas con discapacidad hacen parte; a través de este enfoque se hace posible un elemento enormemente educativo: un intercambio de ideas y de acciones, una actividad común productora y generadora de beneficios para todos los involucrados, semillero de comportamientos ideales para el nuevo milenio (ayuda mutua, creatividad, diálogo, cuestionamientos, consulta, cooperación, trabajo en equipo).



El punto clave es organizar las actividades de formación de una manera análoga a los quehaceres que se desarrollan en una empresa, para que en su desarrollo se viva la capacitación no de una manera escolar y virtual sino de una forma real. Se trata de plantearse una tarea, un objetivo, una meta, un resultado, y tratar de alcanzar lo propuesto. Lo común en todo ello es la unidad de propósito y el empeño por alcanzar una realización concreta y exitosa. Se trata de organizar proyectos para que los sujetos de formación aprendan sobre la práctica, de superar los ambientes de artificio o de simulaciones por ambientes naturales o reales para que en tales condiciones las personas sean capaces de identificar problemas y aprender a solucionarlos. Los problemas surgen y se resuelven con la misma naturalidad y con los mismos medios con que surgen y se resuelven en la vida, y se llega a resultados análogos.

Aunque los proyectos pueden ser diversos, para el propósito de lograr la integración sociolaboral, deben emprenderse proyectos productivos, cuya complejidad puede variar dependiendo de las personas que intervengan en el proyecto, de las capacidades y recursos que posean y de las oportunidades socioeconómicas que existan en el entorno; todo ello hará posible el diseño de la capacitación para el logro de conocimientos o habilidades tanto técnicas -si no se poseen- como empresariales.

Por ejemplo, alrededor de un proyecto de oferta de servicios de encuadernación, se pueden desarrollar actividades formativas que van desde la planificación del negocio y de las actividades a corto, mediano y largo plazo, hasta la realización del servicio, la organización y dirección de reuniones de comités y de grupos de dirección, la determinación de costos y la forma de llevar las cuentas, la oferta del servicio, la atención al cliente, la distribución en planta de equipos y puestos de trabajo, el almacenamiento, el transporte y la entrega.

Se trata de aprender cómo se hacen las cosas mientras éstas se van desarrollando: se aprende a planificar planificando, se adquiere la habilidad de vender vendiendo; se aprende a hacer cuentas llevando los libros de contabilidad; se aprende a liderar dirigiendo; se usa la libertad decidiendo, equivocándose y corrigiendo; se aprende a hacer empresa, desarrollando un negocio con el trabajo colectivo en el que, dada la complejidad de actividades que se manejan, hay oportunidades para que todos los que participan apliquen sus habilidades, conocimientos e intereses: hay quehacer para todos y ganancias para todos.



El método de proyectos forma para la vida profesional, ya que se trabaja con lo que se tiene, pero con objetivos, compromisos y responsabilidad. Es una oportunidad para discutir sobre hechos, para imaginar, buscar y encontrar, para ensayar, combinar, rectificar, construir, crear.

Entonces, a partir de la estructuración del proyecto, con el grupo de personas sujeto de la formación, con sus allegados y personas de la comunidad y de las instituciones interesadas, y a partir de un diagnóstico que incluya áreas de oportunidad, intereses, recursos disponibles, capacidades y debilidades, se pueden establecer actividades de capacitación cortas que tiendan a la organización permanente de actividades que generen ingreso y empleo. También es factible lograr la organización de grupos asociativos de producción o mercadeo y buscar soluciones esenciales a la problemática sociolaboral de las personas con discapacidad u otras, en lugar de introducir pequeñas modificaciones o simplemente establecer una capacitación remedial.

Estas actividades dan una idea más justa, a quienes participen en ellas, de los problemas que envuelven al grupo sujeto de la acción, de la forma como se pueden aprovechar los recursos de que se dispone, de cómo obtener otros, y de la correspondencia entre el esfuerzo y su producto remunerador.

Por otra parte, es fundamental la selección de proyectos que estimulen el desarrollo motor e intelectual de las personas, en especial en el caso de las personas que están intentando lograr su integración sociolaboral.

Otro aspecto que debe tenerse en cuenta es el relacionado con la rotación de puestos de trabajo o de funciones para que, en la medida de las posibilidades, haya polivalencia en el grupo que desarrolle el proyecto.

Giras, visitas o presentación de casos permiten, como complemento, aprender de la experiencia de otros.

En instituciones de formación profesional se ha desarrollado una forma específica de capacitación a través de proyectos, mediante los proyectos de formación - acción - producción, cuyo ámbito es un poco más amplio y cuyas características le da una dimensión mayor, toda vez que involucran todo un sistema formal de capacitación.



QUÉ ES UN PROYECTO DE FORMACIÓN - ACCIÓN - PRODUCCIÓN

Un proyecto es un conjunto de actividades interrelacionadas, dirigidas al cumplimiento de un objetivo específico dentro de unos límites de costo y de tiempo.

En los proyectos de formación - acción - producción se aplica el sistema “estudio - trabajo”, combinación que permite desarrollar en las personas en formación, la conciencia de productores de bienes o de servicios y adquirir los hábitos laborales que les permitan desempeñarse adecuadamente ya sea en su propia empresa o en un empleo. O sea, además de que los sujetos de formación adquieren capacitación técnica, deben adquirir las bases empresariales que les permitan identificar las tareas de la gestión de la producción, y las relaciones que existen entre el todo y las partes del proceso productivo para lograr resultados con calidad, productividad y rentabilidad. Estos elementos van a permitir que las personas que participan en estos proyectos se desempeñen de manera independiente o como parte de un proceso de trabajo productivo.

Estos proyectos se pueden desarrollar dentro de un centro de capacitación o de formación profesional, en el cual se debe aprovechar al máximo su infraestructura: recursos docentes, instalaciones, equipos, herramientas, insumos, campos deportivos y talleres o campos de trabajo. Estos proyectos también se pueden desarrollar con grupos de personas interesadas en recibir una capacitación de este tenor y que dispongan de sus propios recursos.

Además de los elementos técnicos y tecnológicos específicos, los participantes en esta formación deberán identificar y vivir fases administrativas tales como la planificación del trabajo, manejo y control de insumos, seguridad, planificación, control y mejora permanente de calidad en todo el proceso, determinación de precios, productividad, relaciones laborales, rentabilidad, mercadeo y atención a clientes, comparación con la competencia...

El objetivo de estos proyectos es lograr una formación integral que permita la integración sociolaboral de las personas con mayor facilidad y proporcione mejores posibilidades de éxito. El contacto con la realidad permite un aprendizaje más significativo y aleja a quienes participan en ello de la mera especulación teórica, vinculándolos a la realidad y a la obtención de remuneración por ello.



El profesor o instructor asume un papel un poco más complejo, que implica mayor dedicación y la búsqueda de recursos pedagógicos y de producción, y de formas de asesoría diversas, toda vez que los problemas que surjan de la realidad van a ser de diversa índole, lo cual a la vez es un reto para el profesor, ya que le permite, al lado de los sujetos de formación, innovar, crear, enfrentar retos, buscar soluciones, diseñar, modificar productos, crear espacios o ambientes diversos.

El montaje de un sistema de proyectos de formación - acción - producción implica en primer lugar buscar aquellos sectores o áreas de trabajo que tengan mayores oportunidades en el medio y que sean susceptibles de ser penetrados por los sujetos de formación o para los cuales tengan potencialidad.

Cuando se decida comenzar a trabajar con este método, es recomendable estructurar proyectos piloto, definidos previamente y con una planificación clara en cuanto a qué se va a producir, cómo se va a producir y qué recursos se requieren. Paulatinamente, se podrá extender este sistema a otros proyectos, una vez se tenga la experiencia en su montaje.

LA FORMULACIÓN DE UN PROYECTO PRODUCTIVO

En una empresa ya constituida, sea pequeña empresa, cooperativa o empresa comunitaria e incluso en las aplicaciones pedagógicas mencionadas antes, el proyecto productivo se deberá concebir como un proyecto de empresa. En tal sentido, su formulación deberá ser sólida con el fin de asegurar resultados favorables. Para lograr rigor se deberá contar con suficiente información tanto sobre los miembros de la empresa (fortalezas, debilidades, capacidad de ahorro o de inversión, intereses...), sobre el entorno, sobre las posibilidades de mercado, sobre opciones de financiamiento, así como sobre normas administrativas o legales que se deban cumplir.

A continuación se presentan de manera simplificada los aspectos que se sugiere contemplar en el proceso de la formulación del proyecto y la información con la que se debe contar.

El análisis de estos aspectos permiten tomar decisiones sobre su factibilidad, ya que se logra tener claridad sobre sus riesgos y sobre sus posibilidades, si es rentable y conveniente hacer determinadas inversiones y lograr financiación de ser necesario.





1. NACIMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Lo primero es tener claridad sobre los porqués del proyecto: cómo se ha concebido la idea, en qué consiste el proyecto (cuál es la empresa que se desea generar o la idea empresarial que se pretende desarrollar), qué conocimientos o experiencia se tiene sobre el aspecto en el que se intenta trabajar, cuál es la justificación del proyecto, cuáles son los intereses y motivaciones que han dado origen a su formulación.

2. MERCADEO

Ninguna empresa o proyecto productivo podría pensar seriamente en obtener resultados exitosos si no se tiene en cuenta a los destinatarios de los bienes o servicios que se van a producir. Por tanto, hay que tener claridad sobre lo siguiente:

- **El bien o el servicio** que se va a ofrecer: descripción clara de qué es, cuáles son sus características y para qué sirve: nombre, utilización que tiene, materiales con que está elaborado o especificidades del servicio, características físicas como peso, color, tamaño, empaque, tiempo de duración, ventajas y beneficios.
- **Mercado** hacia el cual se dirige: características, estratificación, localización
- **Los clientes** a los cuales se dirige el producto: quiénes son, qué necesidades tienen, qué compran o consumen y por qué, hábitos de compra o de consumo
- Los principales **competidores**: dónde están, qué ofrecen, que tan grandes son, cuánto mercado cubren, capacidad de producción, características de sus productos, canales de distribución, la forma como comercian (plazos, entregas, descuentos, formas de pago), publicidad que emplean, fortalezas y debilidades, comparación con la forma de operar de nuestra empresa o proyecto.
- Aspectos de **distribución y de comercialización**: cómo se va a vender, a través de qué medios (venta directa, a través de almacenes, intermediarios), medios de transporte que se requerirán, costos del transporte, tiempo de entrega, necesidad de almacenamiento y costos de éste.
- Organización de la **ventas**: quiénes van a vender, cuántos vendedores se necesitarán, con qué experiencia, cómo se les remunerará, cómo será la vinculación de

éstos, como se hará seguimiento a las ventas, si se fijarán cuotas de ventas, si se tendrán puntos de venta directa.

- El servicio de **post-venta**: si se requiere, si se puede prestar, en qué consistirá, cómo se manejará, si se dará garantía sobre el producto.
- La forma como se hará la **promoción** de los bienes y/o servicios: medios que se utilizarán, costo que tendrán, mensajes que se transmitirán.
- La **proyección de ventas** que se estima para el primer año, haciéndola bimestralmente

3. ASPECTOS OPERATIVOS

Una vez que se ha pensado en términos de mercadeo, hay que definir la forma como se van a lograr los bienes y/o servicios que se piensa ofrecer tanto en términos de qué se necesita y en qué cantidad, como de cuánto cuesta:

- **Maquinaria y equipos**: máquinas, herramientas y equipos en general que se requieran para desarrollar los procesos de trabajo. Conviene hacer un cuadro en el que se indique el tipo de máquina o equipo, la cantidad, las especificaciones técnicas, su capacidad de producción y su costo en el mercado
- **Muebles y enseres** que se necesiten para el funcionamiento adecuado de la empresa o del proyecto: cantidad, clase y su precio en el mercado.
- **Insumos**: o sea las materias primas y otros recursos que se requieren para producir el bien o el servicio, aclarando quién los provee, en cuánto tiempo, cuál es su unidad de medida, el precio y los plazos para pagarlos y la disponibilidad que haya de ellos.
- **Instalaciones y distribución en planta**: se debe elaborar un plano a escala en el que se señale el espacio de que se dispone o se debería disponer para ubicar en él las máquinas, teniendo en cuenta el proceso de producción del bien o del servicio, la forma como se van a aprovechar los espacios, los puestos de trabajo, las rutas de entrada, de salida, los puntos de almacenamiento de herramienta o de productos en proceso o terminados, las condiciones de iluminación, de ventilación.



- **Ubicación de la empresa:** dónde debería estar o dónde está ubicada la empresa, teniendo en cuenta las características del producto, los costos de transporte, de arriendo, de servicios públicos, las vías de acceso que permitan la llegada fácil de proveedores, de clientes, de trabajadores, la disponibilidad y costo de servicios (agua, teléfono, energía)

4. ESTRUCTURA PARA LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO

La forma como se debe organizar la empresa depende de los objetivos que se trace. Por tanto, una vez que se sepa con claridad cuál es la misión de la empresa y cuáles son sus objetivos, se podrá pensar en qué estructura legal se le dará a la empresa: microempresa, famiempresa, empresa de trabajo asociado, empresa comunitaria, cooperativa.

Así mismo es necesario clarificar cuántos asociados tendrá la empresa o proyecto y cuáles serán sus aportes tanto en dinero como en trabajo u otro.

Luego deben elaborarse los estatutos y el organigrama con el que se contará para mostrar la organización administrativa con la que se trabajará. Un paso adelante es determinar cargos, funciones y requerimientos.

5. ASPECTOS FINANCIEROS

El aspecto contable y financiero es importante para conocer los costos que se van a ocasionar y así poder calcular los precios de venta, para tener una visión de si se va a perder o ganar y en qué cantidad, y en general para ver si el proyecto es factible o no y tomar decisiones.

Costos fijos y variables

Entre los costos fijos se deben considerar factores como arriendo, servicios, sueldos y honorarios, prestaciones sociales, mantenimiento de maquinaria, depreciación de la maquinaria, seguros, papelería, útiles de aseo, gastos de ventas, gastos financieros. Con base en estos costos se estima el costo fijo unitario.

Luego se estima el costo variable unitario para cada uno de los productos, considerando para cuantificar su costo total: materias primas y para cada unidad de medida, el precio de



la unidad y la cantidad utilizada. Todo ello da como resultado el costo de las materias primas o insumos que intervienen en la producción de un bien o de un servicio. A ello se agregan otros costos variables como mano de obra y empaque para obtener el costo variable unitario.

Sumando el costo fijo unitario y el costo variable unitario tenemos el costo total unitario.

Precio de venta

Se calcula, para cada uno de los productos, mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{costo total unitario} \times 100}{100 - (\% \text{utilidad} + \% \text{descuentos} + \% \text{comisión ventas})}$$

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio, que nos permite ver si es rentable o no el negocio de producir el bien o el servicio, se determina mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{costos fijos mensuales}}{\text{precio de venta unitario} - \text{costo variable unitario}}$$

Proyección de ventas

Se debe estimar el volumen de ventas de cada uno de los productos cada dos meses, durante el primer año de operación, con el fin de analizar su prospectiva.



Inversiones

Se deben calcular las inversiones que debe hacer el proyecto tanto en activos fijos (maquinaria, herramientas, muebles y enseres, vehículos, edificaciones y terrenos), como en activos diferidos (el costo del montaje de maquinaria y equipo, instalación y acometida de servicios, adecuaciones que deban hacerse, estudios) En ambos casos se calcula el precio total de cada uno y se saca el total general.

Planeamiento de tesorería

Se hace un flujo de caja con el cual se pueda ver, mes a mes durante el primer año de operación, cuáles serán los ingresos y egresos previstos, lo cual permitirá determinar superavits o déficits.

LA EVALUACIÓN Y EL SEGUIMIENTO DE UN PROYECTO PRODUCTIVO

A un proyecto productivo se le debe hacer seguimiento permanente, con el fin de comprobar si los resultados parciales que se van obteniendo son coherentes con lo que se ha planeado.

El punto de partida para el seguimiento es la evaluación, la cual es continua; a partir de ella se pueden observar logros, aciertos, desaciertos, puntos débiles, atrasos, inconsistencias, desequilibrios, avances.

Se pueden utilizar hojas de verificación en las que se recoge información de manera continua, la cual se grafica y se analiza para sacar conclusiones.

Los aspectos sobre los cuales se va a centrar el seguimiento deben ser identificados desde la misma planeación, en la forma de puntos de verificación (sobre el proceso) y de control (sobre los resultados). Lo ideal es que parta de metas medibles y cuantificables, pues así será más fácil esta tarea.



EL PERFIL DE UN EMPRENDEDOR

La permanencia en un empleo o la supervivencia de una empresa se basan en las competencias que demuestren las personas en el desempeño de las actividades que tengan a lo largo de su vida laboral.

En el momento actual de fuerte competencia y de un auge del conocimiento como factor fundamental en el trabajo, estas competencias tienen que ver al menos con tres capacidades fundamentales que no sólo elevan calidad, productividad y competitividad en las empresas sino que además generan desarrollo, calidad de vida y felicidad en las sociedades:

- **La capacidad de innovación**, factor estratégico que le permite a las personas crear, imaginar, proponer nuevas soluciones para enfrentar una sociedad en permanente cambio. Esta capacidad hace posible aprovechar ventajas competitivas, descubrir nichos de mercado, anticipar cambios en la demanda de los clientes, plantear productos o servicios novedosos y que den respuesta a necesidades, e innovar en la forma como se desarrollen los procesos de trabajo.
- **La capacidad de adaptación** para adecuarse de manera rápida, flexible y sin traumatismos a estos cambios y a los retos que imponen los clientes, la competencia y la misma sociedad. Para la empresa este es un imperativo para sobrevivir con éxito en el mercado; para un trabajador es la condición para mantenerse activo y necesario en el mercado laboral, para mantener y mejorar sus ingresos y por consiguiente su calidad de vida.
- **La capacidad de aprendizaje** como mecanismo para lograr a lo largo de la vida actualización en los conocimientos, habilidades y destrezas tanto en aspectos técnicos como administrativos y como factor decisivo para lograr la adaptación y la



innovación. El aprendizaje se debe asumir como un proceso permanente, requisito ineludible para el próximo milenio, conocido desde ya como la sociedad del conocimiento.

Destacar estas capacidades es un reconocimiento al valor de las personas como las generadoras de riqueza, por encima de equipos y tecnologías, reconocimiento que no se circunscribe a personas con ciertas características sino al ser humano en general, pensante, creativo, innovador y emprendedor.

Para que una persona tenga un desempeño adecuado en una empresa, se deben tener las competencias que se enumeran a continuación, las cuales podrán variar en especial en aspectos técnicos, dependiendo del área de ocupación en que se desenvuelva la empresa en un momento dado.

1. Competencias básicas

- Lectoescritura para leer, escribir e interpretar informes, gráficas y documentos diversos.
- Operaciones básicas que permitan llevar las cuentas de la empresa.
- Expresión oral para establecer una adecuada comunicación con clientes y proveedores, sean internos o externos, y para mantener un clima organizacional sano.

2. Competencias genéricas

- Mantener y mejorar las actividades de producción o de prestación de servicios.
- Vigilar el uso de los recursos y hacer recomendaciones al respecto.
- Analizar e interpretar documentos y situaciones.
- Contribuir a la contratación y al manejo de personal.
- Planear en varios momentos y a todos los niveles.
- Identificar y solucionar problemas.



- Participar en reuniones e intercambiar información para resolver problemas, proponer mejoras y tomar decisiones.
- Aprender individualmente y en grupo.
- Trabajar en equipo para mejorar el desempeño.
- Recoger, organizar e interpretar información.
- Autocontrolar el desempeño.
- Tener orden y limpieza en sí mismo y en el sitio de trabajo.

3. Competencias técnicas o específicas

Habilidades y destrezas vinculadas a las funciones y actividades que se requieran en la empresa para cumplir con su misión, políticas y objetivos: habilidad y precisión para manejar máquinas, para intervenir en diferentes partes del proceso, para diseñar nuevos productos, para realizar mantenimiento. Por ejemplo microempresas o empresas asociativas podrían estar vinculadas a sectores como los siguientes, en cada uno de los cuales es necesario identificar las competencias específicas necesarias para lograr un desempeño competitivo y su nivel de complejidad:

- Informática
- Hotelería y turismo
- Alimentos y bebidas (gastronomía)
- Artesanías
- Servicios varios (aseo, reciclaje, atención en recepción y en conmutadores telefónicos, técnicas secretariales)
- Electricidad y electrónica
- Procesos industriales
- Otros



FACTORES DE ÉXITO EN LAS EMPRESAS

LA GENTE

Las ideas tradicionales sobre productividad en las empresas ha cambiado hoy; estudios diversos han mostrado que el nivel de tecnología a menudo no tiene mucho en común con el nivel de productividad del trabajo. El caso de numerosas empresas japonesas es una muestra clara de que se obtiene una alta productividad cuando se da a los trabajadores una mayor responsabilidad en la toma de decisiones en su área de trabajo. Los círculos de calidad en los que la gente de un área determinada se reúne para estudiar, analizar problemas y proponer soluciones creativas han generado ahorros considerables en las empresas y ha puesto la inteligencia de todos al servicio de los objetivos de la empresa y de los mismos trabajadores.

La formación de la gente, y no sólo el énfasis sobre la producción, es una tarea relevante en las empresas exitosas. Por eso, la selección de proyectos que estimulen el desarrollo motor e intelectual de los integrantes de la empresa, es mucho más importante que superar, por ejemplo, costos en las operaciones cotidianas.

LA ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO

Intentar funcionar con formas organizativas simples en empresas complejas o enfrentadas a los retos de la globalización y de la competitividad, puede hacer fracasar esfuerzos meritorios pero ineficientes. De ahí que las personas que necesiten organizarse empresarialmente pero que posean una cultura que choque con los imperativos de la calidad y de la productividad, por la razón que sea, tropezarán con dificultades si no se realiza un esfuerzo de organización al nivel adecuado para lograr competitividad.

LA CALIDAD EN TODO EL PROCESO

Las empresas hoy tienen como requisito para sobrevivir un compromiso con la calidad. Las empresas son como barcos en un mar tormentoso en el que cada quien tiene que dar lo mejor de sí y cumplir a satisfacción con el papel que le ha sido asignado. O sea, es necesario trabajar con calidad para lograr sobrevivir.



Si se está por encima de los competidores es porque los clientes están contentos con los productos o servicios que se ofrecen, ello hace que se amplíe el mercado, la empresa obtiene más rendimiento y mejora su imagen, con lo cual todos ganan. Este resultado se logra mediante la mejora continua en el todo: en los insumos, en el diseño, en los procesos, en la atención a los clientes, en el tratamiento del medio ambiente, y este efecto sólo se puede lograr cuando se da un cambio en la manera de pensar y de actuar. La calidad es una forma de vivir y de trabajar que cuando es percibida por los clientes y por la sociedad en general como la principal preocupación de una empresa, genera clientes fieles, y por tanto la permanencia exitosa del negocio.

Tener calidad significa hacer las cosas bien desde la primera vez (no cometer errores, prevenir su ocurrencia), ofrecer un trato cordial, eficiente y respetuoso a clientes internos y externos, mantener un ambiente de trabajo limpio, ordenado, confortable, seguro, autocontrolarse en el trabajo, realizar entregas correctas y oportunas, tener precios accesibles y costos racionales, seguridad para clientes y empleados, mantener un clima organizacional agradable y mejorar de manera permanente para satisfacer a los clientes más allá de sus expectativas.

EL MEDIO AMBIENTE

Otro aspecto fundamental en la época actual es el relacionado con el medio ambiente. Las empresas que lo cuiden no sólo estarán manifestando su responsabilidad social sino que le darán un empuje positivo a su imagen.

La necesidad creciente de las empresas de usar sin depredar los recursos naturales motiva la adopción de tecnologías limpias y un uso equitativo de los recursos. La explotación irracional de recursos no renovables, la contaminación del aire, del suelo, del agua, la destrucción de suelos y de especies nativas vegetales y animales, obliga a las empresas de toda clase a considerar formas de explotación de los recursos y de manejo del ambiente que preserven el patrimonio de toda la humanidad.





BIBLIOGRAFIA

- ARNILLAS de I., Carmen. Metodología Freiriana para la Formación y Fomento de Empresas Autogestionarias. s.n.t.
- BRICENO R., Mario. Guía para la Elaboración de un Proyecto Empresarial. Bogotá: Prodep, 1997. Proyecto Col. 92/005.
- CADENA, María Elena. Laboratorio Experimental de Organización. Bogotá, 1998. Proyecto Col. 92/005.
- CONALEP. Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia. México: Limusa, 1996.
- GIOVENARDI, Eugenio Pedro. Desarrollo Empresarial Participativo. Bogotá, 1992.
- ISHIKAWA, Kaoru. Introduction to Quality Control. Japan: JUSE, 1991.
- ITESM. Centro de Calidad. Biblioteca de Calidad: 1. Control Total de Calidad. 2. Calidad en el Ambiente de Trabajo. 3. Técnicas Útiles para Mejorar. 4. La Ruta de la Calidad. 5. Círculos de Control de Calidad. Monterrey, México: ITESM, 1994.
- MORALES M., Rafael y otros. Metodología para Organización y Participación Comunitaria en Procesos de Rehabilitación Profesional. Bogotá: Glarp, 1989.
- . Laboratorio Experimental de Organización. Una Metodología para la Capacitación en Organización. Cartagena: SENA, 1986.
- PNUD. OIT. Teoría de la Organización para Talleres de Generación de Empleo. Panamá: PREALC, 1990.
- Nacional Financiera. Programa Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa. Hacia el Mejoramiento Continuo. Monterrey, México: ITESM, s.n.t.
- . Programa Nacional de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa. Planeación del Proceso de Mejoramiento Continuo. Monterrey, México: ITESM, 1992.
- Cuba. Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social. La Formación y el Trabajo Productivo. La Habana, 1984. 17h. Documento presentado a la XXII Reunión de Cinterfor, 1984.





- ROCA, Santiago. Un enfoque para Diferenciar una Empresa Autogestionaria. s.n.t.
- ROCA, Santiago y Didier Retour. La participación en la Gestión Empresarial: Conceptos Empantanados. s.n.t.
- RUST, Irwing W. Como Iniciar una Cooperativa. México: AID, 1966.
- SAINZ, Fernando. El Método de Proyectos. s.n.t.
- SANTOS DE MORAIS, Clodomir. Apuntes de Teoría de la Organización Proccara. Honduras: INA, 1976.
- SENA. La Inducción de la Idea Asociativa. Bogotá: Cooperación Técnica SENA-Holanda. s.f. (Colección PMUR. La empresa Asociativa. Serie Guía Metodológica N°3).
- . Un Modelo de Cooperación. Bogotá: Cooperación Técnica SENA-Holanda. s.f. (Colección PMUR. La Empresa Asociativa. Serie Guía Metodológica N°5).
- . Un Sistema de Formación para el Trabajo y el Desarrollo en los Niveles Informales de la Economía. Bogotá: SENA, 1980.
- . Administración de Pequeñas Empresas: serie de cartillas sobre ideas básicas de organización empresarial, contabilidad, mercadeo, manejo de personal y producción. Bogotá: SENA. Programa de Formación Abierta y a Distancia, s.f.
- . Principios y Técnicas de Organización: serie de cartillas sobre Capacitación Campesina). Bogotá: SENA, 1984. Programa de formación Abierta y a Distancia.
- . Subdirección Técnico-Pedagógica. Sistema de Formación Producción en el SENA. Bogotá, 1985. Documento previo de trabajo.
- SENA. Subdirección Técnico-Pedagógica. 10 Preguntas sobre Formación Producción en el SENA. Bogotá, 1986.
- SIIS. Alternativas de la Rehabilitación. Madrid, 1989.