

el sector social de la economía

Rubén Bozzo¹

Comenzamos este trabajo, para introducirnos en el tema, citando a Bernardo Kliksberg², especialista en temas sociales, autoridad planetaria en cuestiones de desarrollo social, quien señala la ausencia de una cultura común en gerencia social, la utilización de instrumentos de gestión no actualizados, los débiles lazos de trabajo en equipo entre gobierno central, gobiernos regionales y municipios, la falta de articulación con la sociedad civil. Falencias todas ellas que conducen a mediocres resultados de gestión a pesar de contarse con las mejores intenciones.

Si se lograra organizar un trabajo intersectorial sistemático entre los entes sociales, generar una visión compartida de las políticas y programas sociales, modernizar la cultura gerencial, coordinar inteligentemente con provincias y municipios, impulsar la movilización a fondo del capital social de la sociedad civil, los resultados pueden ser sorprendentes.

El desafío de nuestra época y el de la gerencia social es manejar toda la complejidad y la velocidad de los cambios. Tal es la velocidad, que corremos el riesgo de quedar marginados o de convertirnos rápidamente en personas u organizaciones obsoletas; la capacidad de adaptación, para evitar este efecto, debe ser más dinámica y ello se convierte en un tremendo peso individual y organizacional.

Para crear fuentes de trabajo y una vida digna a la creciente población es necesario un nivel de desarrollo efectivo, sostenible en el tiempo y con un mayor grado de justicia, que se traduzca en educación, alimentación, atención primaria de la salud y mejorar la calidad de vida, que obviamente revierte en beneficio de la colectividad toda. Para ello hace falta rescatar una sociedad con valores solidarios, con sueños y con fuerza de voluntad de cambio; es necesario, entonces, que los hombres nos preocupemos por lo injusto y nos involucremos en las soluciones, viendo más allá de los intereses personales y las obligaciones cotidianas, aportando

(1) Director Ejecutivo de la Fundación Banco Credicoop. Consejero de Idelcoop.

(2) Bernardo Kliksberg es autor de 47 libros y asesor de la ONU, la CEPAL y el BID. Creó el concepto de *gerencia social*, que cambió radicalmente el manejo de los planes contra la pobreza. Son famosas sus innovaciones sobre capital social.

voluntariamente a crear el bienestar común. Es en este rol donde el **sector social de la economía y el gerenciamiento social** puede hacer su gran aporte.

Las organizaciones sin fines de lucro, las organizaciones no gubernamentales, las asociaciones civiles, las fundaciones, en general las ubicadas en el sector de la economía social, instituciones como las iglesias, las organizaciones de padres, los clubes deportivos, las entidades artísticas y cívicas, los centros de ayuda barrial y algunas escuelas, las mutuales, cooperativas, etc. no pueden estar ajenas a esta realidad.

Concluimos que el sector social puede ser una base para la creación de empleos y que las tareas más desafiantes y sofisticadas pertenecen a este sector. Para lo cual es necesario que haya un grupo de personas con proyectos e ideales comunes para que, a partir de ahí, realicen intercambios y busquen formas de autogobierno.

Por otra parte, el **sector social de la economía**, que no persigue fines de lucro, no debe perder la perspectiva de tener como objetivo la **reproducción ampliada, es decir, la capacidad de generar excedentes para desarrollarse, crecer, invertir en nueva tecnología y seguir dando respuestas efectivas en pos de aportar un mejor nivel de calidad de vida.**

La eficiencia, quizás el aspecto más descuidado por este tipo de organizaciones en los últimos años, es una exigencia elemental del mercado contemporáneo y probablemente haya sido uno de los factores determinantes para la desaparición de centenares de entidades inscriptas en este sector.

Hoy, la supervivencia y desarrollo de estos sectores implican también tomar conciencia de la necesidad de desarrollar el pensamiento estratégico, el marketing social y una serie de herramientas que tienen que ver con un gerenciamiento más profesionalizado y comprometido.

El desafío de las organizaciones del sector social de la economía

En este competitivo marco que hemos trazado, las organizaciones insertas dentro del sector de economía social deben tensar su creatividad, incrementar sus esfuerzos de capacitación, planificar con mayor profundidad y acudir al manejo de herramientas científicas que les permitan ponerse a tono con los niveles eficiencia que exige el mercado.

Deben apoyar su gestión en el desarrollo del estímulo participativo de sus adherentes, pero ello no alcanza en un mundo que exige un nivel de competitividad muy exigente.

Sus dirigentes deben tomar conciencia de los dinámicos procesos de cambio para cumplir con el objetivo social y de defensa de intereses de los sectores más castigados y que indujeron, oportunamente, a la creación de entidades que realmente llegaron a ocupar un nivel preponderante en la vida nacional y que tienen aún la posibilidad de cumplir un rol histórico.

El área social de la economía es una realidad y una necesidad innegable en un mundo donde los conceptos de solidaridad, ayuda mutua, responsabilidad frente a la comunidad han sido vapuleados por un sistema que ha privilegiado el individualismo y el “homo economicus”.

El desafío está en demostrar que la actividad económica basada en la honestidad, en la responsabilidad social, en la vocación por contribuir a resolver la situación económica de vastos sectores del mundo, puede plasmarse en emprendimientos exitosos mediante organizaciones del área social de la economía.

Las cooperativas, en este sentido tienen un desafío importante por delante.

Algunos conceptos sobre Planificación

De todos estos aspectos que estas organizaciones deben desarrollar, con mayor precisión es el tema de la planificación que abordamos en esta ocasión, desde una óptica conceptual.

Planificación es el proceso mediante el cual, una vez determinados los objetivos, se plantean actividades y diversos mecanismos destinados a concretarlos.

Se pueden clasificar los **objetivos**, básicamente en dos tipos:

No operativos

Son guías para la acción y tienen un sentido más genérico pero decididamente estratégico.

Ejemplos de objetivos estratégicos pueden ser:

- Incrementar las ventas
- Incrementar la rentabilidad
- Disminuir los re-procesos

Operativos

En línea con los primeros, son aquellos que pueden cuanti-cualificarse, es decir, ser mensurables en cantidades o mediante especificaciones técnicas.

Los ejemplos del punto anterior se transformarían en:

- Subir las ventas en un año, un 20% respecto del año anterior.

-
- Incrementar el 15% la rentabilidad en 6 meses, respecto del semestre anterior.
 - Bajar el nivel de re-procesos en la línea de producción “A” en un 10% respecto del trimestre anterior, en los próximos 6 meses.

Se advierte entonces que las metas contienen información precisa que obliga a medir “el hoy y el después”. Sin medición no hay posibilidad de cambio, tampoco de comparación y obviamente de evaluación y tendencia.

Lógicamente, se deben fijar límites u horizontes temporales, ya que constituyen elementos complementarios decisivos para formalizar la calidad de la meta.

De ahí que cantidad y tiempo son dos magnitudes indisolublemente ligadas a la fijación de metas.

Pero el proceso de planificación “cierra”, cuando se dan respuestas concretas a las siguientes incógnitas:

- “Para qué” (fundamentación)
- “Qué” (objetivo)
- “Cuánto” (meta)
- “Quién” (responsable)
- “Cómo” (acciones a desarrollar para alcanzar las metas)
- “Dónde” (lugar físico, geográfico, posicional, etc.)
- “Con qué recursos” (humanos, económicos, financieros, etc.)
- “Cómo se controla”

Sin respuestas precisas a estas preguntas la planificación es una entelequia, que se traduce en falta de compromiso.

Quien elabora un plan, debe saber:

- Hacia dónde se dirige su propósito.
- Hacia dónde deben dirigirse los demás.
- Cómo evaluar sus esfuerzos y los de sus colaboradores.
- Diseñar y controlar los tiempos, y con ello:
- Probar nuevas ideas y procedimientos para incrementar la eficiencia.
- Disponer de tiempo para “escuchar” y discutir la nueva información que puedan afectar los planes.

Resumiendo, **los principios básicos de la planificación están contenidos en los siguientes preceptos:**

1. Establecer objetivos.
2. Definir las metas (u objetivos operativos) a corto, mediano y/o largo

plazo, cuantificadas en sus dimensiones de tiempo, cantidad, calidad o la variable específica que corresponda en línea con los objetivos del punto anterior.

3. Estudiar toda la información que sea relevante y pertinente a todo el proceso de planificación y control. Tratar de discriminar de dónde surgen los atrasos para proceder a una reubicación o redistribución de los recursos, en función del cumplimiento general de los planes trazados. Los planes y presupuestos también forman parte de la planificación y deben ser utilizados como guía de avance o progreso de las metas.
4. Armar el plan en forma colectiva y comunicarlo a quienes puedan aportar a él para que puedan involucrarse en el mismo, de manera tal que nos ayuden a su cumplimiento. ¿Cómo lograr la participación antes y después del plan de trabajo? He aquí una pregunta a responder con criterio.
5. Establecer tiempos implica diseñar un cronograma, de manera que tanto individual como colectivamente puedan armonizarse los esfuerzos y coordinar acciones a la vez que definir límites temporales de concreción y respuesta.
6. Una vez efectuado el plan de trabajo e implementado en la práctica, el proceso de control permanente (periódico y continuo) debe dar respuestas a estas preguntas:
 - ¿Cómo se va a efectuar su seguimiento?
 - ¿Quién va a recibir la información de los resultados?
 - ¿Cómo se mantendrá el clima de logro, aunque los resultados no hayan sido los esperados?
 - ¿Están claramente fijadas las responsabilidades de cada uno?
 - ¿Quién controla qué o a quién?

Los beneficios de un control eficaz son:

- Permiten saber si los colaboradores o equipo de trabajo gestionan bien, pero además constituye un principio de respeto por el trabajo del otro, al cual se le asignaron metas, tiempos y esfuerzos.
 - Al mismo tiempo, el control eficaz baja el nivel de ansiedad y estimula trabajar con mayor confianza.
7. Por último deben establecerse las acciones correctivas si corresponden.

Obtenidas las respuestas a las preguntas formuladas inicialmente, referentes a la cuantificación, diseño del cronograma, asignación de responsabilidades, etc., ejercer el control permite conocer los desvíos a tiempo y tomar las medidas correctivas que aseguren el logro de los objetivos y metas en tiempo y forma.

Però la **planificación lleva implícito otro proceso**, que es el de la **delegación**.

Delegación

Es asignar tareas o funciones a un colaborador con facultad de tomar decisiones dentro de límites prefijados, es decir, asignándole autoridad y libertad de acción dentro de dichos límites y que se irán ampliando en un proceso de construcción de confianza mutua. Se tendrá presente que la responsabilidad no se delega, y el cedente es en quien recae la responsabilidad en última instancia.

¿Cuáles son las dificultades que surgen en el proceso de delegación?

- Subestimación personal
- Desconfianza
- Manías en el trabajo, por las cuales se niegan otras alternativas. Habrá que tener en cuenta que siempre hay varias formas de realizar las cosas, que cada uno tiene su estilo para resolver, cada uno tiene su tiempo y esto hay que respetarlo. Siempre es necesario tener en cuenta las distintas percepciones que los humanos tenemos de un mismo problema.

Por ejemplo, una mesa puede ser objeto de varias percepciones. Un arquitecto puede priorizar su aspecto estético. El carpintero su solidez o la calidad de la madera. El capacitador ve sus posibilidades de uso en función de su forma, etc.

No vemos el mismo objeto o problema igual que otra persona porque:

- nuestros valores difieren unos de otros
- poseemos experiencias distintas
- tenemos personalidades distintas
- la historia de cada uno de nosotros es distinta

Todo ello está presente detrás de la persona que emite un juicio o percibe algo de la realidad.

La única forma de que estas percepciones confluyan en un mismo sentido es:

- Hablar, intercambiar razones o argumentos,
- Comunicarse.
- Comodidad para no explicar lo que debe ser explicado
- La sensación de imprescindibilidad del superior
- La falta de tiempo para enseñar, capacitar, etc.
- Dificultad para organizar nuestros propios controles, pues delegar está simbióticamente ligado al control

¿Qué debería hacer un supervisor/ directivo para asegurarse que su colaborador esté preparado?

-
- Asignarle gradualmente tareas de mayor complejidad a fin de ir monitoreando su capacidad de asimilación para asumir nuevas y mayores responsabilidades.
 - Evaluar a través de esa gradualidad, las expectativas de esa persona, capacidad, interés, conocimiento, perspectivas, criterio, confianza en sí mismo para la asunción de mayores responsabilidades.
 - Observar el grado de capacitación incorporado y si es necesario incentivar el mismo.

¿Se toman las decisiones en el nivel más bajo en que puedan tomarse adecuadamente?

Esto se relaciona con la ecuación costo/beneficio. Es decir, si un superior debe ocuparse de tareas operativas en vez de centrarse en el desarrollo de funciones (planificar, prever, coordinar, dirigir, estimular, generar negocios, controlar, etc.) el costo de dichas tareas será altísimo y esto se traslada automáticamente a la grilla de costos de la organización.

Hemos querido tener una visión práctica del tema y en tal sentido hemos realizado una encuesta de autoanálisis relacionada con el proceso de delegación, habiendo obtenido algunas respuestas entre las cuales transcribimos algunas textualmente, en tanto resultan esclarecedoras a nuestro juicio:

- “El 75% de mis tareas era delegable y si hubiera capacitado gente, previamente, hubiera podido ampliar más mi poder de delegación”(DR)
- “ El 50% de mis tareas era delegable, pero si no computo una reunión con mi equipo, que fue totalmente formal y podía haberse obviado del cómputo total de tiempo utilizado durante el día, se eleva al 80%” (JL)
- “Las interrupciones telefónicas y del personal del área son las que me ocupan la mayor cantidad de tiempo, amén de la desconcentración que provoca en la tarea que uno está realizando”(AF)

Pero al preguntar sobre:

¿ Cuáles son las razones por las que no delegarían ciertas tareas o funciones, aun pudiendo delegarlas ?

Las respuestas recibidas fueron:

- “Por desconfianza.”
- “Por satisfacción personal en hacer las cosas directamente.”
- “Por no saber transmitir correctamente el objetivo de las actividades a realizar o los conocimientos necesarios para que alguien las pueda llevar a cabo.”
- “Por no conocer profundamente o en detalle la tarea, en consecuencia, prefiero hacerlo yo”.
- “Por rapidez y seguridad en la ejecución”.

Estas respuestas fueron contrastadas con las de los empleados que dependían de éstos, mediante la pregunta: ¿ Por que piensan Uds. que sus jefes no les delegan? Las respuestas fueron:

- “Por falta de confianza”
- “Por falta de conocimiento nuestro (capacitación escasa)”
- “Por falta de confianza de nuestro supervisor”
- “Porque no sabe delegar” (el superior inmediato)

De la comparación entre las respuestas de los dos grupos, supervisores y supervisados, nos surgen las siguientes conclusiones:

Desde diferentes ángulos o posiciones jerárquicas, se llega a las mismas respuestas. Quizás porque las expectativas se transmiten en ambos sentidos, dando lugar al efecto Pygmalión, es decir, la profecía autocumplida.

Es decir, yo le tengo desconfianza, el otro siente ese sentimiento y su peso, devolviendo una actitud que le reafirma al otro su inicial prejuicio. Así , en un proceso continuo que se repite casi como un reflejo condicionado. Una vez producido el “rotulamiento” quedan sellados implícitamente los alcances del contrato psicológico entre ambas partes, sus limitaciones y condiciones.

Hay que analizar la dinámica de las dos partes para arribar a la conclusión de que las respuestas se juntan en la misma percepción del fenómeno desde ópticas distintas.

Volviendo al tema inicial de la encuesta citada, podemos decir que un paso importante para aprender a delegar es definir qué se hace, para decidir qué es lo no que no se debe seguir haciendo. Quizás Ud. subestime hacer un análisis de estas tareas o funciones, pero si las analiza autocríticamente y las define como conductas repetitivas, luego de observarlas durante un par de semanas, verá que algunas nacen del hábito y otras son realmente innecesarias.

¿Cómo efectúo el proceso de delegación?

Para delegar bien, lo primero es conocer profundamente a los colaboradores, de tal manera de ubicarlos en la cadena de responsabilidades cuyo perfil le permita asumir.

Cuanto mayor sea la jerarquía a asumir, tanto más calificado tendrá que configurarse y perfeccionarse el sistema de delegación.

Básicamente, hay que determinar, una vez cumplimentado el perfil necesario, qué se espera de la persona en la cual se delegará y los objetivos a

cumplir por ella. Luego, acompañar el proceso de asunción de responsabilidades con apoyo, con disposición a contribuir al despeje de dudas, incógnitas y valorando los resultados que se van consiguiendo. La consulta y el contacto permanente, la información ante el resto del personal de las atribuciones de cada uno, fomentan la confianza, el sentido de valoración y de respeto por el trabajo y progreso del colaborador.

Comience cediendo gradualmente un poco de su autoridad, vaya familiarizándose con la idea, conjuntamente con su colaborador y muestre confianza, consideración, estableciendo un mecanismo de comunicación apropiado, en lo posible con cronogramas prefijados de reuniones y cumplimiento de objetivos.

El temor en la delegación

Básicamente, el no delegar, responde a temores conscientes o inconscientes, algunos de ellos ya observados anteriormente.

En el proceso de delegación hay varios tipos de temor:

- Al error de los demás y sus consecuencias para mí; esto puede provenir de no haber cumplido con todos los pasos a tener en cuenta para efectuar un buen proceso de delegación. Las consecuencias pueden ser: económicas, financieras, o imagen ante los demás.
- A la pérdida de autoridad, a la competencia con el otro que genera la sensación de que puede hacerlo mejor que yo y entonces no podré tener control sobre él (implica el control sobre el conocimiento como forma de hacerlo dependiente). El poder, desde la forma del acaparamiento de la información, aparece de alguna manera minado.
- A la pérdida de satisfacción en el trabajo. Si yo delego una tarea que me gusta, pierdo satisfacción con su cesión, siento un vacío, porque por otra parte allí tengo centrada mi seguridad y orgullo personal. ¿Cómo hago ahora para sentir satisfacción en otra cosa? Ahora tengo que sentir la satisfacción de delegar, de desarrollar al otro. A medida que pierdo satisfacción por el trabajo que hacía, debo equilibrarlo con el sentimiento positivo por formar gente y elevarlos a niveles adecuados. Es la diferencia que existe entre el artesano y el maestro artesano. Uno siente la satisfacción de hacer el trabajo, el maestro de que el alumno lo pueda hacer mejor que él mismo.
- Temor a asumir las responsabilidades que como supervisor debería cumplir, o temor a asumir nuevas responsabilidades. También recordemos que aunque la tarea o función se haya delegado, el supervisor sigue teniendo la responsabilidad final ante los superiores.
- Temor a que el subordinado use la autoridad delegada en forma arbitraria o abusando de ella.

-
- Temor a que el otro no lo haga de la misma manera que uno. La personalidad rígida, estructurada, no admite otras formas, otras alternativas distintas, a las elaboradas o establecidas por él.
 - Temor al descontrol. Esto puede estar referido a la calidad producida o al tiempo en exceso que el otro puede necesitar para completar su tarea o función (“entonces mejor lo hago yo”) o bien al tiempo que tengo que dedicarle al otro para enseñarle y/o capacitarlo (“si le enseño, no habrá tiempo para terminar el trabajo”) para que pueda hacer frente a la nueva tarea.

Saber delegar, finalmente, implica:

1. Manejar los tiempos. Esto significa que hay que:
 - a. planificar el tiempo de uno y ayudar a planificar el tiempo de los demás
 - b. saber separar lo vital de lo trivial
2. Concentrarse en los resultados y no en los esfuerzos.
3. El ejecutivo es responsable por:
 - a. el trabajo de equipo
 - b. la motivación
 - c. la formación de su gente
4. Saber priorizar, es decir:
 - a. establecer la secuencia de prioridades mediante un orden de importancia
 - b. tener en cuenta la relación costo-beneficio
 - c. determinar qué cosas pueden ser postergadas a fin de asignar tiempo y recursos a las no pueden postergarse
5. Asignar tareas
 - a. conociendo los puntos débiles y fuertes de cada colaborador
 - b. poniendo énfasis en lo que cada uno de ellos puede hacer, en vez de enfatizar lo que no puede hacer
6. Controlar
 - a. las tareas asignadas
 - b. los proyectos en marcha
 - c. mediante cronogramas
 - d. resultados
 - e. mediante un tablero de control
 - f. el crecimiento de sus colaboradores mediante el estímulo permanente

Actividades del dirigente

En el sentido de todo lo dicho, el “gerenciamiento social”, la dirigencia en general tiene que saber:

- A. Fijar los objetivos conjuntamente con el grupo.

-
- B. Ayudar al grupo a alcanzar los objetivos.
- C. Realizar una tarea de “mantenimiento” del grupo de colaboradores.
Todos los equipos y organizaciones necesitan proveer una sólida infraestructura de modo que en las demás actividades laborales puedan proceder de la manera más eficiente. Personal administrativo a menudo provee actividades de “mantenimiento” a través de sus funciones de respaldo empresarial.
Todo equipo de trabajo necesita de algo vinculante, que siempre es la “tarea”. Grupo o equipo que no tiene tareas concretas y metas, fenece o se convierte en algo formal (vegeta).
Pero, además, un equipo de trabajo, al igual que las máquinas, no puede cumplir solamente una tarea de “producción”, porque sería como la máquina que no para de producir, en algún momento recalienta. Al igual que ellas, el equipo necesita tareas de “mantenimiento”. Ellas son: contención, apoyo, saber escuchar sus dificultades, estímulo, comprensión, es decir, todo aquellos aspectos humanos por los que el otro siente que es “tenido en cuenta”. Esto requiere paciencia, tolerancia y continuidad.
Sin esta tarea de “mantenimiento”, que debe provenir de los niveles superiores, el equipo se desmotiva, se angustia, se descontrola y torna su accionar en mecanismos formales y burocráticos.
- D. Articular/Coordinar
Es la función central que armoniza e integra todas las demás funciones de trabajo. Constituye una de las mayores responsabilidades del líder de un equipo, y se complejiza a medida que las organizaciones crecen.
- E. Centrar el interés en la tarea, eje central de la actividad del grupo
Estas tareas, al igual que las de control, no son delegables.

Anexo

A continuación intentamos elaborar una guía autodiagnóstica para que ayude a reflexionar sobre la determinación de los puntos débiles y fuertes de una empresa cooperativa o de carácter social.

En la misma hay tres columnas A, B y C, después de cada pregunta. Se trata de colocar una cruz en alguna de las tres de acuerdo a la valoración que hacemos para cada pregunta en función de definir la situación en que nos encontramos en cada ítem.

A = Muy buena posición

B = Posición medianamente razonable

C = Posición débil

El zig zag que surge de unir verticalmente las cruces de cada respuesta en cada rubro o ítem nos dará una idea o tendencia de las valoraciones y de los puntos fuertes y/o débiles en cada uno de ellos.

Referencias: P = Producto S = Servicios

Estratégias

Concepto	A	B	C
¿Se ha determinado con consenso dentro de nuestra organización cuáles son las Oportunidades y Amenazas del Exterior y nuestros Puntos Fuertes y Débiles?			
¿Intervienen las áreas o personas pertinentes en su formulación o diseño?			
¿Están nuestras estrategias definidas, escritas y transmitidas a toda la organización?			

Aspectos económicos-financieros

Concepto	A	B	C
¿Hemos perfeccionado nuestro presupuesto financiero y flujo de caja, para no correr riesgos?			
¿Conocemos nuestro punto de equilibrio?			
¿Cuál es el nivel de mora y su evolución? ¿Cual es su origen? ¿Cuales son los puntos débiles que nos hacen incurrir en ella?			
¿Cuáles son los recursos de capital que usamos y que deberíamos usar? ¿Somos una empresa solvente hoy? ¿Lo seremos en el futuro?			
¿Se ha implementado un tablero de control con indicadores y semáforos?			
¿Cómo es nuestra situación patrimonial, económica y financiera?			
¿Cómo se arma el costo del producto? ¿En qué componentes podemos influir para bajar los mismos?			

Análisis de Asociados-Usuarios y Mercados Asociados/Usuarios

Concepto	A	B	C
¿Quiénes son nuestros asociados/usuarios? ¿Cuántos compran más de un producto o servicio (fidelización)? ¿Cuál es el nivel que aspiramos de venta cruzada?			
¿Qué operaciones realizamos, con qué asociados o usuarios, con qué utilidad e inversión?			
¿Cómo están distribuidos geográficamente nuestros asociados-usuarios?			
¿Cómo están clasificados los asociados-usuarios en términos de volumen? (en términos de ABC)			
¿Cómo nos consideran nuestros asociados-usuarios en términos de calidad de productos, servicio, precio, etc.?			
¿Cuál es nuestra imagen como empresa?			
¿Cómo es nuestra calidad de atención y agilidad?			
¿Qué canal de comunicación utilizamos con nuestros segmentos de usuarios- objetivo y qué retroalimentación tenemos de los mismos?			

Mercados

Concepto	A	B	C
¿En qué segmentos tenemos nuestros usuarios?			
¿Nuestro mercado está empezando, creciendo, madurando o declinando?			
¿Cuál es el potencial de mercado para nuestros productos o servicios?			
¿Qué participación de mercado tenemos actualmente? ¿A cuál aspiramos?			
¿Qué segmentos nuevos deberíamos o podríamos abastecer?			

Producto/Servicio

Concepto	A	B	C
¿Cuáles son los P/S o razones por los cuales los asociados-usuarios acuden a nosotros?			
¿Cuáles son los P/S más distintivos que ofrecemos y que traccionan el consumo de los demás?			
¿Cuales son los P/S nuevos y cuáles los que van desapareciendo? ¿Cuáles son los que nos dejan mayor grado de utilidad? Cuáles son los sinérgicos			
¿Cuáles son nuestros planes para desarrollar nuevos P/S?			
¿Qué valor agregado proporcionamos nosotros a los P/S?			
¿Cuáles son los P/S más rentables y cuáles los menos?			
¿Qué imagen tienen los asociados-usuarios de nuestros productos o servicios?			
¿Cómo es nuestra relación con la competencia en precios?			
¿Cómo se establecen nuestros precios? ¿Con qué criterio? ¿Cuándo se modifican?			
¿Cómo se comparan en cuanto a la competencia?			
¿Qué estrategia de precios desarrollamos? (por producto, servicio, bonificaciones, sistema de puntaje, etc.)			
¿Se hacen investigación de mercado?			
¿Se desarrollan investigaciones en torno a la incorporación de nuevos productos?			
¿Qué valor se le da a la información recogida?			
¿Seleccionamos regularmente información del contexto? ¿Por qué medios?			

Competencia

Concepto	A	B	C
¿Quiénes son nuestros competidores más importantes clasificados por orden de importancia? ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?			
¿Está la competencia basada en el precio, servicio, calidad, eficiencia, innovación, marca, imagen, etc.? ¿Cuáles son nuestro punto débil y fuerte en relación a ellos?			
¿En qué posición nos encontramos respecto de nuestros competidores en cuanto a producto/servicios, concentración de asociados-usuarios, distribución geográfica, etc.?			
¿Cuál es la imagen de nuestra competencia? ¿Que diferencias notables podemos contrastar?			

Mercadotecnia y Distribución

Concepto	A	B	C
Red de distribución y venta. ¿Es eficiente? ¿La hemos analizado en términos de costo-oportunidad?			
¿Hemos analizado mejores alternativa?			
¿Marketing directo? ¿Hemos analizado su relación costo/beneficio? ¿Qué estrategia nos damos?			
¿Medimos la eficacia de la publicidad? ¿Cuál es su relación costo -beneficio? ¿A qué apunta su política?			
¿Qué importancia le damos a las quejas de asociados-usuarios?			
Nuestra fuerza de ventas. ¿Qué potencialidad, eficacia y capacitación posee?			
¿La planificación de sus objetivos es razonable y desafiante?			

Recursos humanos

Concepto	A	B	C
¿Que grado de identificación y compromiso existe con la empresa?			
¿Como es el clima de la organización?			
¿Hemos creado una cultura de ventas en la organización?			
¿Qué grado de capacitación existe en los RRHH? ¿Cual es su desarrollo en el tiempo?			
¿Hay diagramado un plan de carrera estimulante? ¿Hemos desarrollado una evaluación de desempeño acorde al plan de carrera?			
¿Se planifica el desarrollo de cuadros directivos (sucesión directiva) y de personal?			
¿Qué piensa nuestro personal acerca de nuestra empresa, las perspectivas de ésta y de su propio futuro?			
¿Poseemos un Organigrama actualizado, con responsabilidades y funciones delimitados claramente? Esto evita la superposición de tareas y funciones, puestos descubiertos, sobrecarga de tareas, etc. Permite una eficaz articulación y coordinación entre las distintas áreas.			
¿Existen mecanismos de Rotación que evite el desgaste de los miembros de la organización?			
Selección de personal. ¿Se realiza con los medios técnicos y psicotécnicos adecuados?			
Capacitación. ¿Es la adecuada en términos de contenido, frecuencia? Escalas salariales, Incentivos, etc. ¿Se utilizan como mecanismos de estímulo y relacionado al plan de carrera?			
Formas de trabajo. ¿Hemos desarrollado Equipos de alto desempeño? ¿Realizamos reuniones informativas, para fijar objetivos y comprometer al personal?			
¿Conocemos el Grado de conformidad y crítica interna? ¿Cómo se procesa el disenso?			
Circuitos de comunicación. ¿Son adecuados o circula el rumor y la comunicación informal?			
¿Cómo le llega la información del clima interno?			
¿Está aceptada la relación gremial / sindical?			

Aspectos físicos

Concepto	A	B	C
¿Las comodidades físicas para el personal son satisfactorias?			
¿Es posible racionalizar su uso con el fin de darle el máximo de rendimiento?			
Localización y uso del espacio. ¿Es racional? ¿Elimina tiempos muertos de transporte y o comunicaciones internas? ¿Está relacionado su costo con la utilidad que provee?			
Imagen de las instalaciones. ¿Es la adecuada?			

Aspectos administrativos y de gestión

Organización

Concepto	A	B	C
¿Es adecuada la cantidad de niveles verticales y la cantidad de gente que depende de cada uno de ellos?			
¿Tiene cada puesto de dirección alcance adecuado de control?			
¿El tipo de tareas realizadas es el que se puede efectuar en el punto más bajo de la pirámide que se pueda (relación costo-beneficio)? ¿Tiene cada puesto las responsabilidades y tareas bien definidas? ¿Se han eliminado las superposiciones de funciones y tareas? ¿Está claro quien depende de quién y en qué?			
¿Hay un adecuado nivel de integración entre áreas? ¿Se trabaja con el concepto de cliente interno?			
¿Es razonable el nivel de descentralización o centralización de decisiones?			
¿La información para la dirección es concreta y clara?			
¿Nuestro nivel de informatización es el adecuado?			
¿La Auditoría externa o interna cumple con nuestra expectativa y su rol de "semáforo"?			

Métodos y procedimientos

Concepto	A	B	C
¿Son claramente establecidos y conocidos por todos? ¿Están actualizados?			
¿Hemos efectuado algún tipo de reingeniería con ellos?			
¿Se han simplificado al máximo? ¿Son ágiles?			
¿Los sistemas son adecuados? ¿Tenemos el hard y soft adecuados?			
¿Los circuitos administrativos son eficientes y ágiles? ¿Qué se puede simplificar?			

Desempeño directivo y gerencial

Concepto	A	B	C
¿Qué estilo de liderazgo se da en la organización? ¿Hay capacidad de conducción? ¿Cómo es el grado y estilo de delegación? ¿Qué tipo de control se ejerce? (burocrático, obsesivo, por muestreo, permanente, total, parcial, etc.)			
¿Qué destrezas gerenciales existen y cuáles son las que faltan desarrollar?			
¿Cuál es el rol de supervisión de los mandos medios y de la primera línea?			
¿Hay una estructura coordinada y que se complementa o se conforma como archipiélago?			
¿Evita la dirección que se confundan los roles? ¿Se da el puenteamiento? ¿Se trabaja en forma integrada entre las distintas áreas o prima la individualidad?			
¿Se recompensa y reconoce el buen desempeño o se han distorsionado los sistemas en aplicación?			

Planeamiento

Concepto	A	B	C
¿Están claramente definidos los objetivos? ¿Hay metas claras en relación a ellos? ¿Son conocidos-as por toda la organización?			
¿Los planes de acción están fijados en relación al punto anterior? ¿Cómo y quién los establece?			
¿Se confeccionan cronogramas de trabajo, dejando en claro además de quienes son las responsabilidades individuales?			

Información y Control de Gestión

Concepto	A	B	C
¿El sistema de presupuesto y control presupuestario es adecuado?			
¿Quién lo ejerce? ¿Con qué autoridad para hacerlo cumplir?			
¿Se han determinado indicadores que permitan evaluar los resultados alcanzados?			
¿Tiene cada área un tablero de control que le permita gerenciar la misma?			
¿Quién analiza las desviaciones y propone las acciones correctivas necesarias? ¿Con qué autoridad?			
¿Se coordina la información e intercambia entre los distintos niveles de dirección?			
¿El flujo de información es razonable para el funcionamiento de la organización en todos los niveles?			

Toma de decisiones

Concepto	A	B	C
¿Es adecuado el proceso decisorio en nuestra empresa?			
¿Cuáles son las decisiones críticas en nuestra gestión?			
¿Se basan nuestras decisiones en información responsable y adecuada?			
¿Cómo puede mejorarse nuestra toma de decisiones?			
¿Tomada la decisión, se transmite a los niveles correspondientes?			
¿Se realiza en cada proyecto de inversión un estudio de su retorno o punto de equilibrio del mismo?			
¿Cómo se toman las decisiones, por imposición ó liderazgo?			
¿Sistema de delegación es adecuado?			
Sistemas de control. ¿Funcionan correctamente?			
Sistemas de comunicación interna. ¿Son eficaces?			

Producción

Concepto	A	B	C
Inversión en maquinarias y tecnologías. ¿Cada cuanto se realiza el mantenimiento de los equipos?			
¿Cómo es el proceso de producción? Ritmos, diagramas, planificación. Turnos. ¿Está aflatado?			
Tercerización de procesos. ¿Se realizó un análisis costo / beneficio de los mismos?			
Manejo de proveedores, stock y tiempos. ¿Es adecuado?			
Transporte. ¿Se realizó un análisis costo / beneficio de los mismos?			
Re-procesos. ¿Se ha efectuado un análisis de los mismos? ¿Se miden?			
Estacionalidad de productos. ¿Se tiene en cuenta?			
Medidas de seguridad. ¿Se cumplen?			
Servicio al cliente. ¿Es eficaz?			
Control, de calidad. ¿Es eficaz?			
¿Se trabaja con stocks adecuados que minimicen costos y pérdidas de tiempo?			