



Artículo Original

Recibido para publicación: Octubre 1 de 2012
Aceptado para publicación: Octubre 26 de 2012

MODELOS DE GESTIÓN EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA ORGANIZACIÓN Y SU RELACIÓN CON LO JURÍDICO

Rosario Joaquín Reales Vega

Correspondencia: **Reales Vega, Rosario Joaquín** en: rosario.reales@curnvirtual.edu.co

CVlac:

http://201.234.78.173:8081/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000032018

RESUMEN

La visibilidad socio/jurídica de las micro, pequeñas y medianas organizaciones sociales en Colombia y particularmente en el Departamento del Atlántico es un asunto que requiere tratamiento cuidadoso, por cuanto si bien es cierto existen estímulos que desde lo jurídico generarían posibilidades de crecimiento y desarrollo para tales entidades, en lo cultural se percibe una resistencia hacia la muestra total y decidida de las acciones de estas organizaciones, como se podrá encontrar en el contenido de este artículo.

Palabras Claves

Modelos, Gestión, organizaciones, Socio/jurídico

ABSTRACT

The visibility socio/jurídica of the micro, small and medium social organizations in Colombia and particularly in the Department of the Atlantic Ocean it is a matter that needs careful treatment, since though it is true there exist stimuli that from the juridical thing would generate possibilities of growth and development for such entities, in the cultural thing a resistance is perceived towards the sample

Rosario Joaquín Reales Vega

total and decided about the actions of these organizations, since it will be possible find in the content of this article.

Keywords

Models, Management, organizations, Socio/jurídico

INTRODUCCIÓN

En Colombia y en la gran mayoría de los países de América Latina las experiencias con las pequeñas y medianas organizaciones empresariales (productivas y/o de servicios), conservan una característica común, en cuanto a los modelos de gestión que adoptan: tienen que ajustarse a la normativa existente para cada país. Es también común encontrar en las legislaciones vigentes un sinnúmero de prerrogativas o estímulos para esta modalidad de empresa (en cuanto a tamaño) que se orientan como una invitación para que se hagan visibles, es decir, pasarlas de un estado ilegal o de anonimato jurídico a una situación que supuestamente le otorgaría el reconocimiento social a lo que produce u oferta.

No está por fuera de este marco común de situaciones encontrar en el recorrido por la experiencia de las organizaciones de esta modalidad – sistematizadas en la producción intelectual de investigadores sobre el tema- la existencia de variados modelos de gestión y planeación, adaptado, impuestos o generados desde la cultura de las propias organizaciones, en disputa o incoherencia con las disposiciones normativas que sirven de amparo legal a las acciones que desarrollan las denominadas en Colombia Mypime. Muchas de estas disposiciones son una afrenta a la cultura de las entidades, percibidas por quienes fungen como directivos y/o propietarios, en términos de amenazas para la estabilidad de la pequeña o mediana unidad productiva. En tal sentido, la visibilidad a la cual se alude como una oportunidad de crecimiento y desarrollo, en la percepción del propietario/directivo, a la postre (en su concepción de la norma)

es la espada de Damocles que en cualquier momento, caería sobre su negocio, arruinándolo.

Este artículo forma parte de los resultados parciales del estudio exploratorio Visibilidad socio/jurídica de las micro, pequeñas y medianas organizaciones

sociales del Departamento del Atlántico, actualmente en fase de ejecución, mediante convenio de cooperación entre los grupos Semillero de Investigación Rafael W. Núñez Moledo (Corporación Universitaria Rafael Núñez Sede Barranquilla) y Observadores Rural/Urbanos (Fundación Horizonte Verde), con los miembros de esta entidad, empeñada en vincular a ochenta productores de frutas, con unidades productivas ubicadas en el corregimiento de Santa Cruz – municipio de Luruaco, Departamento del Atlántico- a un proyecto productivo relacionado con la siembra y comercialización de mango de hilaza. El proyecto sería presentado a las convocatorias de financiación en la modalidad de Alianzas Productivas, auspiciadas por el Ministerio de Agricultura de Colombia, pero antes de la aceptación y afiliación de los posibles beneficiarios, se realizaron ejercicios entre los miembros de la organización, los cuales se orientaron por las conveniencias y no conveniencias de la visibilidad jurídica y social de la entidad y sobre el estilo de gestión que asumiría para responder a la ejecución de dicha propuesta.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio en términos generales es exploratorio y los resultados del mismo se utilizaron como fuente de información para la toma de decisiones con respecto a que posición asumir en cuanto a gestión del proyecto que sería presentado a la convocatoria en Alianzas Productivas auspiciada por el Ministerio de Agricultura de Colombia. Con la orientación de este tipo de investigación se definió la

Rosario Joaquín Reales Vega

estructura y el diseño de herramientas de investigación como la observación y la organización de grupos focales en los cuales se recogería información que permitiera identificar el modelo de gestión y ejecución del proyecto, al igual que el estilo que mas se ajustara a la visibilidad jurídica de la organización.

Los datos recolectados a través de las dos técnicas mencionadas fueron articulados con la información obtenida mediante la consulta bibliográfica conformando una triangulación o cruce de fuentes utilizadas en el estudio (recuperación bibliográfica, entrevista y observación). La primera de las técnicas responde a la búsqueda de información bibliográfica, clasificación, sistematización y análisis de la misma, consignada posteriormente en fichas de análisis, reseñas analíticas y relatorías para su vinculación a la redacción de los resultados. Las dos últimas técnicas mencionadas representan el trabajo de campo realizado en las reuniones y los encuentros entre los miembros de la organización en sus deliberaciones y discusiones con respecto a la toma de decisiones acerca del modelo y la visibilidad socio-jurídica de la entidad.

Fueron varias las sesiones de observación - algunas participantes y otras no participantes- y entrevistas con grupos focales, realizadas en el marco del estudio Visibilidad socio/jurídica de las micro, pequeñas y medianas organizaciones sociales del Departamento del Atlántico, actualmente en ejecución mediante convenio de cooperación entre los grupos Semillero de Investigación Rafael W. Núñez Moledo (Corporación Universitaria Rafael Núñez Sede Barranquilla) y Observadores Rural/Urbanos (Fundación Horizonte Verde).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. MODELOS DE GESTIÓN Y ADAPTACIONES TEÓRICO/CONCEPTUALES EN LA ORGANIZACIÓN HORIZONTE VERDE

Koontz & Weihrich (2003) desde mediados – en el caso de Koontz- de los años sesenta del Siglo XX han estado trabajando en el tema de los modelos de planeación y gestión. Plantean que es un reto fundamental para el administrador una vez que ha integrado el grupo de trabajo alrededor de una organización. Para estos autores, hacer que el grupo conozca los objetivos, los propósitos y los métodos para lograrlos, es una tarea importante por lo que enfatizan en que el esfuerzo grupal es eficaz en la medida que las personas saben lo que se espera de ellas. En tal sentido, integrar tales esfuerzos y combinarlos con el conocimiento de lo que se debe hacer es planeación, definida como *el procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos.*

Planear no solo es selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, también implica y requiere de toma de decisiones, o sea la posibilidad de optar entre diferentes cursos de acción a futuro, lo cual hace que los planes sean un método racional para el cumplimiento de objetivos previamente seleccionados. Y al decir que la planeación *supone así mismo, y en forma destacada, la innovación administrativa,* los autores antes mencionados están mostrando la dinámica de esta importante función de la administración a la cual denominan la función más básica de todas.

El gerente o los directivos de las organizaciones contemporáneas, sea cual fuese el tamaño deben estar atentos al momento de formular el plan para su empresa, pues existen diferentes tipos que se ajustan a las condiciones particulares de cada entidad, esencialmente caracterizada por los servicios que presta, el entorno en el cual se manifiesta, la visión que tiene, los beneficiarios o clientes, las políticas particulares de su filosofía de trabajo, en fin, factores que inciden al momento de la planeación y que de alguna manera garantiza el éxito o

el fracaso, el posicionamiento o la poca participación de la empresa en el sector que la ocupa.

Otros autores como Dess & Lumpkin (2003); Markidis (2000) Dooley & Nuño (1992), quienes han estado muy cerca de la temática y han contribuido con sus estudios muestran la existencia de varios tipos de planes entre los cuales se encuentran: propósitos o misiones; objetivos o metas; estrategias; políticas; procedimientos; reglas; programas y; presupuestos. Cada uno de estos tipos de planes se implementa de acuerdo con las características de la organización a las cuales se ha hecho alusión antes.

El enfoque que le dan Hellriegel et al., (2002) a la planeación lo orientan hacia la competencia, al igual que a las otras funciones de la administración. Para estos autores la administración en un entorno dinámico el cual corresponde al actual mundo de la globalización, requiere de un ejercicio de planeación que implica decidir qué tareas hay que realizar, *“determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos que permitan llevarlas a cabo y, luego, supervisar la evolución para asegurarse de que se hagan”* y un gerente debe poseer competencias en planeación, lo cual comprende, entre otros aspectos: la recopilación y análisis de la información y la resolución de problemas; planeación y organización de proyectos; administración del tiempo; presupuesto y administración de las finanzas de la empresa.

Como se puede observar, cada uno de los anteriores aspectos requiere de la ejecución de actividades, que ligadas a propósitos y objetivos le dan forma a los logros de la organización. La competencia para la planeación de acuerdo con la perspectiva de los autores mencionados dispone mentalmente al gerente de la empresa en un contexto dinámico en el cual es fundamental el trabajo en equipo si se quiere lograr eficacia, pues lo que funcionó bien en otro tiempo, en estos

momentos necesita de otra mirada y otro método de trabajo que permita adecuar las necesidades de los clientes o los consumidores a las posibilidades de respuesta de la organización. En este sentido es oportuno resaltar de los autores:

Los gerentes eficaces revisan y ajustan a menudo los diseños de sus organizaciones a fin de satisfacer las necesidades internas y externas cambiantes de los clientes y las competencias en constante transformación de sus empleados. El trabajo sale bien cuando se planea, coordina y supervisa en forma adecuada. Los gerentes necesitan establecer objetivos claros y que representen un desafío; así mismo cuando surgen problemas tienen que intervenir para resolverlos.

En este sentido, la gama de propuestas para la implementación de modelos de gestión varía de una organización a otra, de acuerdo con el tamaño, la infraestructura el contexto, las relaciones y los estímulos que la legislación vigente le proporciona a cada entidad con la cual le asegure la permanencia en un mundo de competencias y cultura empresarial globalizada. La visibilidad en este sentido no se puede percibir como una exigencia de cumplimiento de normas en forma estricta sin una mirada hacia los pro y los contra de la misma con respecto al hecho evidente: la permanencia de la organización.

2. MODELOS DE GESTIÓN Y PLANEACIÓN QUE SE VISLUMBRAN COMO OPORTUNIDADES DE VISIBILIDAD SOCIO/JURÍDICA EN LAS PEQUEÑAS ORGANIZACIONES SOCIALES

Se tiene el conocimiento de la existencia sistematizada de experiencias con el uso de determinados modelos de gestión y planificación exitosos, que por sus resultados serían dignos de replicar. El mundo empresarial está colmado de tales experiencias, como también de los casos contrarios: el fracaso de organizaciones con tales aplicaciones. Esto último es lo que genera la duda y el escepticismo en

quienes son sujetos de recomendaciones, sugerencias o adiestramiento para la réplica del modelo exitoso. Preguntas como: ¿Qué tamaño tiene la empresa?, ¿cuál es la estructura operativa o la capacidad instalada?, ¿quiénes son o qué tipo de usuarios/beneficiarios atiende la organización?, entre otras, aparecen entre las primeras que rondan el espectro de la decisión. Ello hace que no sea fácil la puesta en común o que existan opiniones divididas o contradictorias entre los miembros de la entidad, en cuanto a cuáles y qué tipo de ventajas o desventajas se adquieren al momento de dar el paso hacia la visibilidad de la organización.

Cuando de modelo de gestión se trata y fundamentalmente el tema se dirige hacia la consigna que resalta hacer visible desde lo jurídico la organización, a los miembros, socios y/o propietarios les abrumba la idea de la carga onerosa que se relaciona con el pago de impuestos, tributos, rendición de cuentas, identificación, es decir, mostrarse y “exponerse a ser víctima del control del Estado”, se tiene a una organización que no está segura de las ventajas de la visibilidad o no cree en ella. Se califica entonces a esta organización como tradicional cuyo crecimiento estará a la retaguardia de las que asumen en reto de hacerse visibles, es más, sus niveles de competitividad serán tan bajos que otras empresas con inferior capacidad y menos tiempo en el ejercicio, la supere.

Porter (2003), al ocuparse del tema de la competencia en relación con la noción de estrategia, lo aborda desde todos los sectores que atiende la empresa, asociada con las estrategias que se implementan tanto en un único sector como en lo multisectorial, entendiéndolo que esta debe ocuparse de todos los aspectos en los cuales se desenvuelve el negocio, incluidos los aspectos sociales, el medio ambiente, la pobreza urbana, la asistencia sanitaria, la desigualdad de rentas, conectados con dimensiones económicas. Desde esta perspectiva se puede afirmar que Porter piensa en términos de integralidad de los factores de la empresa con respecto a otras unidades productivas.

Agrega que estos factores forman parte de un sistema a cuyas exigencias tiene que adaptarse la empresa para poder atender y responder rápidamente a los cambios del mercado y de la competencia que son los que permiten optimizar la práctica empresarial.

Rebollo Lozano (2005) en su estudio hace un recorrido por varias experiencias empresariales en las modalidades micro, pequeña y mediana, lo cual le permitió una especie de comparación con otros sistemas similares, realizando un diagnóstico de la situación que caracteriza este sistema. En la realización del diagnóstico se vale de la Teoría General de Sistemas (Bertalanffy) y el Modelo de Tavistock el cual considera a la organización con una doble función: Técnica y Social. Esta doble connotación es coherente con la función de las empresas consideradas como micro, pequeña y mediana.

El texto es una referencia al caso de las empresas formales micro, pequeña y mediana empresa de México, en el marco de un sistema capitalista del cual son parte fundamental. El sistema mexicano se caracteriza por una fuerte competencia entre las empresas, agudizado actualmente por la creciente creación de empresas informales y – de acuerdo con el autor- por la apertura comercial a los sistemas de otros países. El autor cuando se refiere a las organizaciones también las denomina *instituciones, organismos o empresas del sector público o privado (tengan un carácter lucrativo o no)* que se crean para proponer satisfacciones a las necesidades de las personas, lo que les impone una razón de existir condicionada para lograr el bienestar de la colectividad, entendida este (el bienestar) como *el equilibrio entre expectativas y realizaciones de sus integrantes, personas físicas y morales, al poner a su disposición bienes y servicios para satisfacer sus necesidades.*

Al ocuparse de la empresa en el sistema económico el autor se encuentra con la relación entre las personas con sus necesidades y las empresas como portadoras de los satisfactores (representados por bienes/productos y servicios) lo que genera el acto económico. En tal sentido, la empresa es un intermediario – cualquiera sea su modalidad o tamaño- en el acto económico en el sentido de ser el regulador de las relaciones entre consumo y necesidad de bienes y/o servicios.

De acuerdo con el diagnóstico realizado a las empresas formales de la modalidad micro, pequeña y mediana empresa en México, el autor establece la importancia fundamental que tienen estas organizaciones al ser factor trascendental en la generación de empleo, la demanda que realizan, la innovación tecnológica que desarrollan, los impuestos que pagan (una gran contribución en el presupuesto del Estado). En el estudio descubre la situación difícil que afrontan estas organizaciones y la existencia de 10 sistemas que le son comunes: dirección; tecnología; finanzas; personal; adquisiciones; prevención de riesgos y atención a siniestros; producción y mantenimiento; comercialización; entrono organizacional; contabilidad y estadística. La propuesta que hace Rebollo Lozano es una interacción de los anteriores sistemas y la desagregación de los mismos en sistemas secundarios que

De reciente sugerencia es la tendencia en la que se presentan los enfoques administrativos que abordan la gestión empresarial combinada con la dimensión de la estrategia. En esta tendencia se encuentran dos vertientes: quienes utilizan una visión de estrategia vital para la planeación, haciendo uso de conceptos de apoyo como la competencia, la competitividad y la cambiante dinámica del mercado como factor que impulsa la formulación de estrategias para mantener la empresa en una posición de éxito. Así, en la medida que la planeación como función vital para la empresa se concibe y ejecuta en términos de dirección estratégica, esta se asimila como métodos que conducen la estructura de las

actividades que se han de desarrollar para el logro de los objetivos. Los planteamientos desde este enfoque no descuidan el entorno de la organización, las peculiaridades de la misma y la dinámica del mundo y la sociedad actuales.

Desde esta perspectiva se es consciente que gran parte de estos enfoques han sido llevados en aras de ser aplicados y/o implementados en las medianas y pequeñas organizaciones del sector cooperativo; bien desde una implementación teórica – seguimiento de los postulados- o desde una aplicación en la práctica, cuyos resultados no han sido los mejores por cuanto se han encontrado profundas diferencias en términos de cultura organizacional, tamaño e idiosincrasia de las entidades cooperativas. Dess & Lumpkin (2003) establecen la dirección estratégica en el sentido de la creación de ventajas competitivas y por ello, el concepto lo proponen como *el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas*, lo cual representa un desafío para los directivos, pues se trata de decidir las estrategias que proporcionen ventajas para la empresa, sostenibles a lo largo del tiempo. Son cuatro los atributos claves que posee el concepto: su dirección hacia objetivos globales de la organización; la inclusión de múltiples actores (grupos de interés en la empresa; incorpora perspectivas tanto de corto como de largo plazo y; reconoce la necesidad de compensaciones entre la eficacia y la eficiencia.

En los planteamientos de Markidis (2000) se puede observar una guía que permite a los ejecutivos la creación e implementación de estrategias, previa exploración del proceso de pensamiento que debieran seguir para ello. Fundamentalmente, resolviendo cuestionamientos que el autor realiza en torno a la premisa *una estrategia superior consiste en encontrar y explotar una posición estratégica singular en el negocio de la compañía al mismo tiempo que continuamente se buscan nuevas posiciones*.

Con la presentación de dos casos específicos (la historia de Edward Jones en los Estados Unidos – St. Louis, Missori- y la historia de Nespresso – filial de Nestlé, Suiza-) el autor hace referencia a dos compañías que supieron elegir bien la estrategia, de acuerdo con la particularidad de la organización, lo cual las hace merecedora de la calificación “empresas exitosas” porque supieron definir la posición estratégica que les convenía, dando respuesta a tres interrogantes fundamentales: ¿a quiénes se debe buscar como clientes?, ¿qué productos o servicios se les debe ofrecer?, ¿cómo se debe hacer esto?. En este sentido dice el autor:

La estrategia consiste en hacer elecciones difíciles en estas tres dimensiones: los clientes que debe buscar y, no menos importante, los que no debe buscar; los productos o servicios que les ofrecerá y los que no les ofrecerá; y a qué actividades se dedicará para venderles a sus clientes, escogidos sus productos, y aquellas a las que no se dedicará. Al fin y al cabo la estrategia es cuestión de elegir, y una compañía tendrá éxito si elige una posición estratégica distintiva, esto es, una posición distinta de las de todos sus competidores. La causa más común de fracaso estratégico es no hacer elecciones claras y explícitas de cada una de estas tres dimensiones.

Markidis enfatiza en la estrategia como conductora de la empresa hacia el éxito y por ello dedica gran parte de sus sugerencias a la creación de planteamientos revolucionarios que permitan el posicionamiento del negocio o la compañía de manera distintiva de las otras empresas. Lo importante, como aporte del autor, está en el llamado que hace a los ejecutivos de las empresas hacia la búsqueda continua de nuevas posiciones ya que *constantemente aparecen nuevas posiciones estratégicas, es decir, nuevas combinaciones de quién/qué/cómo* que hacen de este ejercicio una actividad innovadora y distinta,

pues, *infortunadamente no hay ninguna posición que permanezca singular o atractiva para siempre.*

A esta misma vertiente pertenecen los estudios de Ortiz Gómez (2005) quien introduce al tema de la gestión financiera empresarial los conceptos diagnóstico estratégico y mapa estratégico para significar con ello que representan el pilar fundamental del planeamiento y prestan su concurso al establecimiento de las estrategias. Ortiz en ese sentido no se aparta de las concepciones de otros autores en esta misma vertiente en lo que respecta al planeamiento empresarial, al cual *descansa en la recopilación, procesamiento y el análisis de la información interna y externa*, es viable considerar que todo ello presta su concurso al momento de formular, desarrollar y controlar la ejecución de las decisiones financieras,, por lo que la gestión financiera abarca los aspectos globales de la administración, del sistema de información, del planeamiento, *del control, del diagnóstico y del desarrollo de las políticas que impliquen el uso racional de los recursos físicos y monetarios.*

Cuando la empresa, en este caso la gerencia financiera, aborda el diagnóstico de los resultados concernientes a un determinado período de manera restringida, no se tiene una visión global, completa e integral que permita correlacionar los resultados financieros con las estrategias y políticas implementadas, como bien lo plantea el autor, *en las diversas esferas funcionales, no cubre aspectos fundamentales como el crecimiento y dificulta emitir opiniones sobre el cumplimiento de los preceptos contenidos en la misión y la visión que, como se sabe, tienen relación con la conquista y la consolidación del prestigio corporativo.*

Estos planteamientos corroboran lo que se ha venido planteando en términos generales para el planeamiento empresarial que al ser retomados por Ortiz en

estos términos, constituyen un llamado para que la empresa consolide su posición: *Suele aconsejarse que el diagnóstico estratégico se practique a partir de cuestionamientos que deben resolver quienes intervienen en la formulación y ejecución de los planes.*

En el caso colombiano particularmente para las micro, pequeñas y mediana empresa MYPYMES, Velásquez Contreras (2003) propone un modelo de gestión de operaciones con sello innovador y que atienda las características de estas organizaciones, en esta época, caracterizada por los constantes cambios en el mercado y en las expectativas de la sociedad, plantea el autor consultado,

los productos y los competidores se transforman tan rápido que las organizaciones colombianas difícilmente responden a las nuevas circunstancias. Es realmente complejo mantener un nivel de competitividad lo suficientemente sólido y sostenible coma para mantener una posición en el mercado. Las empresas apelan a las distintas estrategias conocidas; sin embargo, cómo y con quién se pondrá en práctica tales estrategias es lo que asegura la diferenciación, el valor agregado y el éxito.

Este estudio, realizado en varias empresas de diferentes tamaños agrega una nueva dimensión a las discusiones que se vienen dando en cuanto a la aplicación de modelos de gestión en diferentes contextos y culturas en la medida que diseña la estructura de planes operativos estratégicos para cada uno de los subsistemas que integran la empresa: logística, información y comunicación.

En otro estudio de similar tendencia, Ogliastri (1997) se ocupó de la temática relacionada con la estrategia y su importancia en la administración desde el punto de vista general y en la empresa desde una connotación particular, con la exposición de casos de entidades internacionales y colombianas. Ogliastri muy a tono con los estudios realizados en la década de los años noventa: Austin (1990),

Bijon (1991), Champy (1995), Kagano, Nonaka, Sakakibara y Okumura (1994), con una serie de monografías realizadas sobre casos específicos de empresas en Colombia y América Latina (1990, 1992), fue estructurando lo que se conoce como un Manual de Planeación Estratégica.

Las empresas que han seguido estas instrucciones se mueven sobre la base de modelos que requieren de una mentalidad de apertura y flexibilidad, en el que se encuentran tres partes. El modelo se inicia con la consulta y su estructura es la que propone Khadem en la siguiente Figura

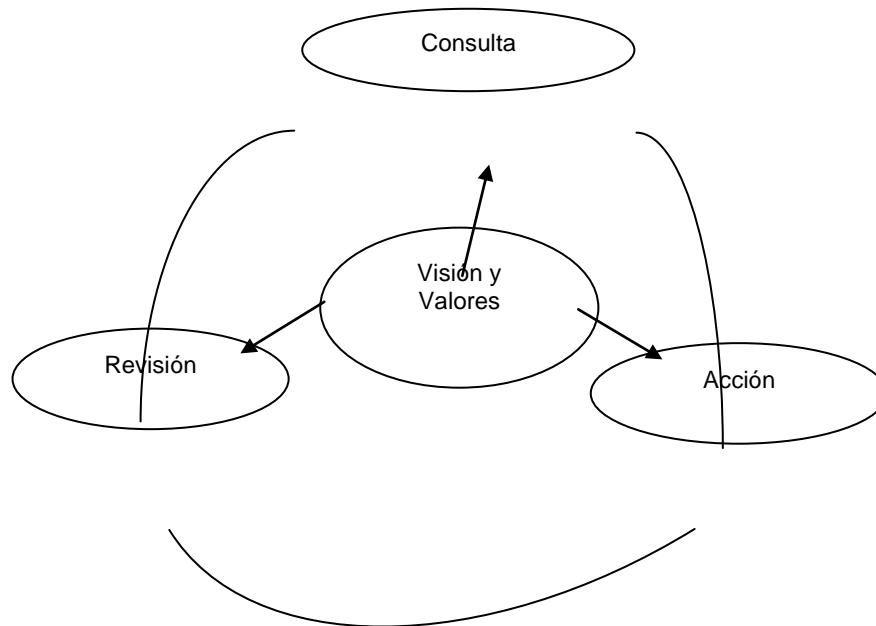


Figura 1. Modelo de gestión planeación creativa, basado en Khadem y elaboración del autor.

En contraste con los anteriores planteamientos se encuentran las disquisiciones de Chan & Nauborgne (2005). Estos autores presentan una perspectiva diferente que se caracteriza por una propuesta hacia las compañías, de abandonar *el sangriento océano de la competencia y creen espacios seguros en el mercado, en los cuales la competencia no tenga importancia*, planteamientos que resultan un tanto apartados de las anteriores posiciones con respecto a lo estratégico en la planeación. En esencia, Chan & Nauborgne dicen que en lugar

de repartirse – como convencionalmente ha sido- la demanda existente, o participar en ella sobre un determinado porcentaje ante el hecho concreto de la presencia de una demanda insatisfecha, lo adecuado es formular estrategias de océano azul que consisten en aumentar el tamaño de la demanda y dejar atrás la competencia.

Lo fundamental en la estrategia de océano azul, a juicio de los autores, está en la no existencia de reglas de juego y la pérdida de validez de la competencia. Los océanos azules, dicen los autores de la referencia,

se definen como espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable. Aunque algunos de los océanos azules se crean muy lejos de los límites de las industrias existentes, la mayoría de ellos brota de los océanos rojos cuando se amplían las fronteras de esas industrias.

La creación de océanos azules requiere de la movilización de las personas en una actitud voluntaria de cooperación. En tal sentido se alude a la existencia de seis principios determinantes del éxito de la empresa, a la hora de formular y ejecutar la estrategia, tal como lo exponen Chan y Nauborgne en la siguiente Matriz, que dada su importancia se ha tomado aquí de manera textual.

Matriz 1. Los seis principios de la estrategia de océano azul.

Principios de la formulación	Factores de riesgo atenuados por cada Principio
------------------------------	---

Reconstruir las fronteras del mercado	Riesgo de la búsqueda
Enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras	Riesgo de la planeación
Ir más allá de la demanda existente	Riesgo de la escala
Desarrollar la secuencia estratégica correcta	Riesgo del modelo de negocios
Principios de la ejecución	Factores de riesgo atenuados por cada principio
Superar los obstáculos clave de la	Riesgo organizacional
Incorporar la ejecución dentro de la estrategia	Riesgo de la gestión

(Tomada de Chan Kin, W. y Mauborgne, R. (2005), p. 31.

Son pocos los que se lanzan a un viaje sin retorno rumbo al cambio como lo expresara Robert King (2001), pero son muchos los que sin avanzar significativamente, retornan a la seguridad de la gestión tradicional, la que mejor conocen mejor, en la que se sienten confiados y con la que se articulan a una especie de desarrollo desigual y combinado. En este sentido, renuncian a ser líderes, a ser protagonistas de una forma distinta de hacer gestión, pero no desisten de permanecer en la organización, recibiendo las ayudas que se presenten, sin hacer mayor esfuerzo; queriendo tener poder sin que se manifieste de su parte entereza y voluntad para llegar a él. Es una especie de paradoja con respecto a tener lo que se teme en la cual se combinan dos situaciones que aparentemente son contradictorias, pero que en las relaciones de la vida cotidiana se articulan y en asuntos de gestión de las organizaciones de pequeña y hasta mediana estructura se fusionan y complementan, llegando a formar un fuerte componente cultural cuyas manifestaciones se evidencian confusamente como resistencia al cambio, temor, deseos de poder, indecisión, negligencia, apatía, cada una con características singulares y complejas.

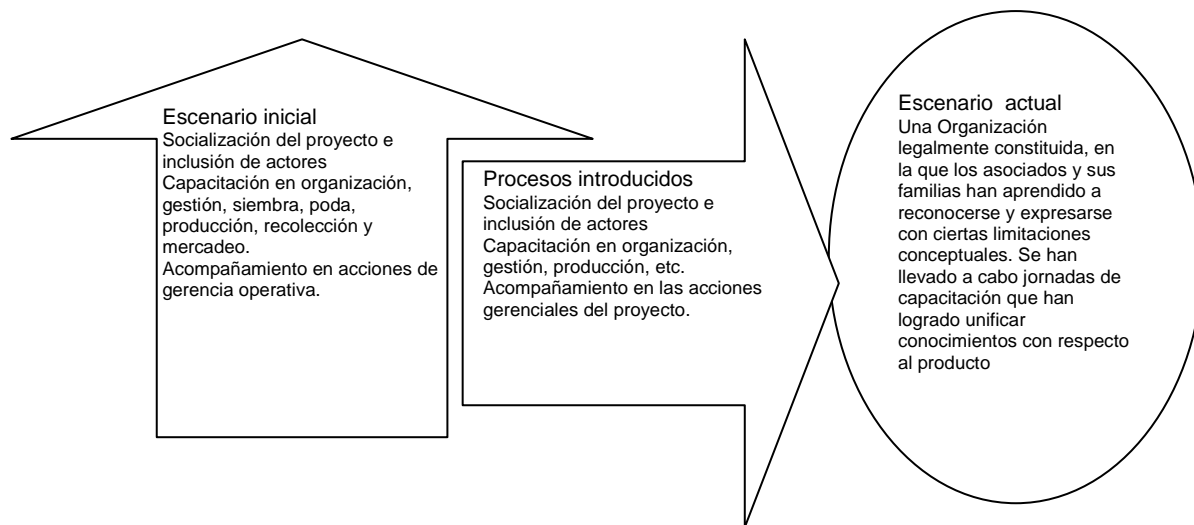
Rosario Joaquín Reales Vega

Acercarse a la naturaleza y las características de las decisiones a las cuales se vieron enfrentados los miembros de la Fundación Horizonte Verde con respecto a la ejecución de su participación en la convocatoria del Ministerio de Agricultura de Colombia con el proyecto antes citado, representó el estudio de las intenciones de la organización tanto en lo interno como en el contexto de los productores de frutas, es decir la comunidad o el radio de acción de sus actividades. En términos de gestión y organización a partir de los resultados que habían obtenido hasta ese momento les dejó el conocimiento y reconocimiento de una organización débil y limitada a “buenas intenciones que no pasan de querer hacer, pero que su ejecución es muy lenta y con ninguna probabilidad de éxito”¹. Esto en gran parte se debe a lo que sus miembros afirmaron en consenso: las herramientas administrativas o de gerencia, los recursos económicos y materiales no son suficientes ni adecuados para abordar una estructura que esté a tono con la posibilidad de ejecutar un proyecto de tanta envergadura.

Por observación directa esta situación se pudo corroborar en la limitada forma que ha implementado para su funcionamiento la entidad, dejando a los miembros la libertad en la ejecución de sus propias iniciativas y estos han optado por implementar diversos y distintos estilos de gestión en sus negocios particulares, utilizando las herramientas – tanto del conocimiento como de la práctica- a su alcance, por fuera del modelo de gestión que quiere impulsar la organización. Para un observador desprevenido esta situación puede impresionarle y generar sobre ella un comentario apresurado si asume el riesgo de explicaciones incompletas o conclusiones erradas. El solo concepto que calificaría la gestión (en organización y producción) como fracaso o éxito, frente a los resultados que presente cada miembro en particular, no estaría significando que la organización haya tenido una intervención en ello, ya que compromiso en la

¹ Entrevista colectiva Grupo Focal de directivos de la Fundación Horizonte Verde. Santa Cruz – Luruaco, Noviembre de 2011.

cohesión o el logro de identidad con respecto a un estilo o modelo de gestión para todos los miembros, no es la evidencia en la entidad. Esto apenas es una propuesta de implementación a la cual se estaría acercando la Fundación Horve una vez se den inicios las actividades del proyecto. Sin embargo, pese a lo anterior no se puede decir que la entidad no haya evolucionado tanto en la concepción que tienen los miembros sobre la importancia de orientarse por un modelo de gestión que le permita la planificación oportuna de sus acciones, en sintonía y coherencia con la naturaleza jurídica de la organización. Tal evolución se aprecia en la siguiente Matriz.



Matriz 2. Observación al proceso organizativo y de gestión de la Fundación Horizonte Verde

El escenario actual que se puede percibir en la Matriz, si la percepción se hace de manera desprevenida, pareciera mostrar un proceso con eficientes resultados en la gestión de acompañamiento, recepción y aplicación, pero aún en las actitudes y el comportamiento de los miembros de la organización persisten serios vínculos con la gestión que “por costumbre ancestral” predomina.

En Colombia, en aras de materializar la visibilidad socio/jurídica existen normas y leyes que se inspiran en la Constitución de 1991 (Legis, 2003, p. 167) como fuente general, en lo consignado en el título XII (Del Régimen Económico y de la Hacienda Pública – Artículo 333) al referirse a la libertad económica y la consideración que se establece para la empresa al considerarla como la base del desarrollo. La Ley 590 de 2000 (Ley Mipyme) plantea Ortega Otero (2008) marcó el incentivo de mayor trascendencia en el apoyo a la creación de empresas, ya que su naturaleza y objetivo induce el establecimiento de mejores condiciones “del entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas” (p.40), lo que en términos concretos representa el reconocimiento a la labor que venían cumpliendo estas entidades en el desarrollo empresarial.

A pesar de ello y con la promulgación de otras disposiciones legales como la Ley 29 de 1990 (Ley de Ciencia y Tecnología), Ley 1014 de 2006 (Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento) y un sinnúmero de disposiciones, procedimientos y guías que orientan y facilitan las acciones para la creación de empresas en Colombia, las Mipymes aún encuentran obstáculos y se muestran renuentes a la visibilidad que se les plantea, en términos de poder acceder con mayor libertad y apoyo en la competitividad, establecimiento de relaciones comerciales y/o productivas internacionales, garantía en el establecimiento de competencias leales, acceso a la financiación, entre otras, la dirección de estas organizaciones no encuentra el empalme entre su modelo de gestión y la estructura jurídica que debe asumir.

Sigue siendo tema de debate en el interior de sus miembros y “algunas oportunidades” han sido desechadas por la toma de decisiones tardía o simplemente porque la idea se ha desechado ante la magnitud de la duda que las afecta.

CONCLUSIÓN

Se ha insistido en evitar los procesos de sometimiento cultural hacia las organizaciones micro, pequeña y de mediana estructura, y capacidad, aunque se tenga la oportunidad de incidir e influir en sus relaciones. La vida cotidiana de estas organizaciones y el arraigo hacia la cultura que han construido se mostrará como una barrera impenetrable detrás de la cual ocultarán muchas de sus formas de actuar y gestionar.

En Heller (1972) también se aprecia similar posición y con mayor resolución que en la asumida por los segadores de Simmel, pues aborda esta situación con el siguiente planteamiento: en la vida cotidiana existen alternativas que posibilitan que el individuo haga sus elecciones de acuerdo con sus preferencias; estas alternativas pueden ser apropiadas de manera particular o colectiva, pero estarán mediadas por situaciones que inhiben al individuos o los individuos para tomar decisiones, las cuales pueden pasar por consultas previas (otras opiniones) o se toman de una vez (por impulso o moda – imitación-). Son situaciones que inhiben al sujeto y que lo muestran – cuando se encuentra sin una respuesta- como no decidido y convencido de la conveniencia para sí mismo de una disposición u oportunidad reconocida por otros.

La vida cotidiana es la vida del hombre entero, o sea: el hombre participa en la vida cotidiana con todos los aspectos de su individualidad, de su personalidad. En ella se ponen en obra todos sus sentidos, todas sus capacidades intelectuales, sus habilidades manipulativas, sus sentimientos, pasiones, ideas, ideologías.

Ahora, es indispensable tener presente que la irrupción de los aprendizajes hacia personas cuya tradición no había sido tocada por procedimientos técnicos y tecnológicos considerados por ellos, hasta ese momento, no necesarios, aunque supiesen de su presencia, fue un choque a su estructura mental, acostumbrada a

los procedimientos cómodos de su herencia cultural. El temor a incurrir en costos representados por la adquisición de nuevas técnicas, tecnología, procedimientos, registros, capacitación, implementos adecuados, control, infraestructura, etcétera, aunados a los ya existentes ocasionados por el desarrollo del ejercicio de la actividad (expresados en los eventos de capacitación con símbolos alusivos a serpientes o animales domésticos macilentos o rozagantes), de alguna manera mostraban la perspectiva que tenían de la empresa. En cierto sentido se reafirmaba la subjetividad del hombre de campo, el hombre rural que vive con poco y aunque tiene ambiciones de poder y sobresalir, siente temor o se obnubila cuando piensa que puede llegar a poseerlo.

La organización que se constituyó durante el desarrollo del proyecto, es un importante avance de decisión, de acuerdo con la Matriz 3, aunque no se considere una muestra del logro cumplido. Pese a las dificultades que afronta para su consolidación, se debe reconocer su logro en cuanto ha garantizado los primeros pasos de una conciencia por la necesidad de la apropiarse de una entidad que en cierto sentido ha reunido los intereses y aspiraciones individuales en una oportunidad de conciliación. Aún falta mucho por trabajar en este aspecto, sobre todo, en la identificación de los factores que perturban la decisión de los liderazgos en la entidad; la permanencia consciente en los cargos directivos y la asunción de autonomía y libertad con responsabilidad.

Por otro lado, también se hace necesario una evaluación al modelo que se ha implementado para ser asumido por los pequeños productores de lácteos, asociados bajo la égida de la cooperativa. Al igual que los microempresarios de lácteos, se tiene el conocimiento de otros aparentes fracasos con modelos similares implementados para procesos productivos y organizativos diferentes, con un objetivo común: el fortalecimiento organizacional de pequeñas unidades productivas. En esta evaluación al modelo lo importante no está en iniciar desde

ceros, sino valorar lo que se ha logrado, por nimio que parezca e identificar y asumir las responsabilidades que a cada actor corresponda. Reconocer los avances en cierto sentido y asimilar las equivocaciones de alguna manera contribuye en la post-humanización del proceso, o lo que le es sinónimo, reconocer que la cultura colectiva e individual tiene un peso significativo al momento de constituir organizaciones.

Estos componentes son parte inherente de la evaluación ex postfacto del proyecto y ello será el material de otro documento y requerirá de la aplicación de técnicas de investigación como las utilizadas para lograr la información que se sistematizó y dio origen a este texto.

Bibliografía

- Chan Kin, W. & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Bogotá: Norma.
- Dess, G. & Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana.
- Dooley, A. R. & Nueno, P. (1992). La pequeña y mediana empresa. En: *La Empresa. Dirección y administración*. Vol. I (Dirección y administración de Empresas I). Barcelona: Plaza & Janés, 101-120.
- Heller, A. Trad. Manuel Sacristán. (1972). *Historia y vida cotidiana. Aportación a la Sociología Socialista*. Barcelona: Grijalbo.
- Hellriegel, D., et al. (2002). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. 9ª. Ed. México: International Thomson Editores.
- King, R. (2001). *Sabiduría para el cambio*. México: Prentice Hall Hispanoamericana

-
-
- Koontz, H. & Wehrich, H. (2003). *Administración. Una perspectiva global*. 12ª. Ed. México: McGraw-Hill.
- Legis (2003). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá: Legis.
- Markidis, C. (2000). *En la estrategia está el éxito. Guía para formular estrategias revolucionarias*. Bogotá: Norma.
- Ogliastri, E. (1997). *Manual de planeación estratégica*. 3ª. Ed. Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- Ortega Otero, C. (2008). Algunos aspectos jurídicos para la conformación de empresas en Colombia. *Revista Semillas* Vol. 10 (enero-diciembre 2008) consultado en Agosto de 2012,
- Ortiz Gómez, A. (2005). *Gerencia financiera y diagnóstico estratégico*. 2ª. Ed. Bogotá: McGraw-Hill. Interamericana.
- Porter, M. E. Trad. Rafael Aparicio Aldazábal (2003). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Barcelona: Deusto.
- Rebollo Lozano, J. L. (2005). *Diagnóstico de operaciones de las Pymes*. México: Trillas.
- Velásquez Contreras, A. (2003). *Modelo de gestión de operaciones para Pymes innovadoras*