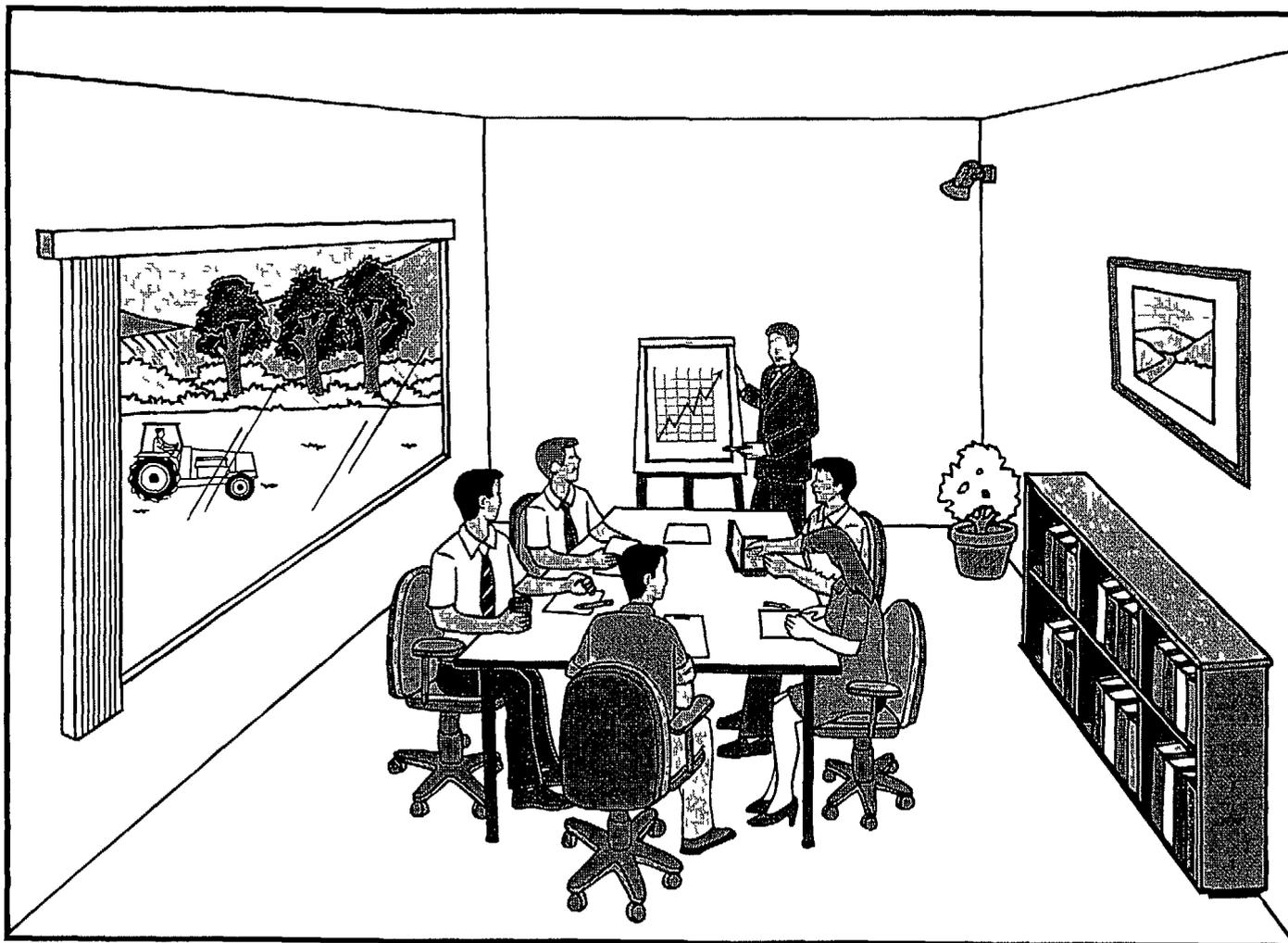


LA GERENCIA EN LA EMPRESA COOPERATIVA AGROPECUARIA

P.N. ACF-782

102317



FUNDACIÓN FINACOOP

Autora Ana Eligia Murcia



Nombre:



LA GERENCIA EN LA COOPERATIVA AGROPECUARIA

AGRADECIMIENTOS

En la elaboración de este Manual como producto final han colaborado muchas personas e instituciones. Un agradecimiento especial por la ayuda en

La validación a las cooperativas CAPROCATAL, COAAL, COCASJOL, COHORSIL, LA FRATERNIDAD, LA PROVEEDORA, MAYA OCCIDENTAL, SAN LUIS, 6 DE ENERO y VILLA SANTA

Apoyo logístico al personal de la FUNDACION FINACOOP y de ACIDI (Desarrollo Internacional de Cooperativas Agropecuarias) en Honduras

El contenido a John H Young

RECONOCIMIENTOS

Financiado por.

*La Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos de America
Proyecto de Desarrollo Empresarial para Pequeños Productores
Acuerdo Cooperativo Número 522-0383-C-00-3266-00 administrado por
ACIDI*



ACDI y LA FUNDACIÓN FINACOOP reservan los derechos de reproducción y uso

Primera edición, julio de 1997



LA *FUNDACIÓN FINACOOP* FOMENTA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS HONDUREÑAS

La *FUNDACIÓN FINACOOP* ha creado el Programa Modular Empresarial con el fin de promover, afianzar y fortalecer el recurso humano, el crecimiento económico y social de las cooperativas agropecuarias a las cuales sirve

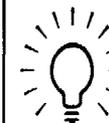
El Programa Modular Empresarial fue creado exclusivamente como parte integral de los servicios que ofrece la *FUNDACIÓN* a sus cooperativas clientes. Este programa consiste en

- Una visión empresarial plasmada en siete módulos de capacitación
- Una metodología de aprendizaje participativa
- Tareas Aplicadas a las realidades de las empresas cooperativas agropecuarias
- El fomento de hábitos empresariales en las cooperativas participantes
- Herramientas de análisis orientadas a promover cambios que lleven a una mayor rentabilidad y mejores servicios a sus afiliados

**TRANSFORMANDO LA PROMESA COOPERATIVA EN UNA
REALIDAD ECONÓMICA Y SOCIAL**



TABLA DE CONTENIDO

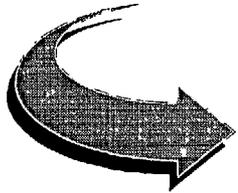


TEMA	Página Numero
Uso del Manual	1
Propósito	2
Lo Que Es y Lo Que No Es Gerencia	3
El Desafío Gerencial de las Empresas Cooperativas Agropecuarias	4
¿Qué Es un Gerente?	5
Cuatro Cosas Que el Gerente Necesita para Obtener Resultados	6
Las Cuatro Etapas del Ciclo Gerencial	7
1 Actuar Integradamente	8-16
2 Medir Desempeño	17
3 Ajustar y Corregir	18
4 Reportar y Comunicar	19-23
La Cooperativa Cuesta Arriba Busca Pasos para A M A R	24-27

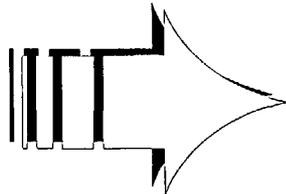
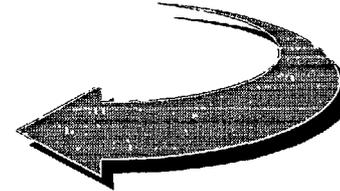


USO DEL MANUAL

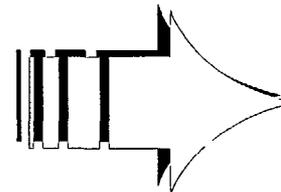
Este es **uno** en la serie de **siete** manuales. Cada manual ha sido diseñado para facilitarle a Usted compañero o compañera cooperativista la lectura y la comprensión del material además de proveerle espacio para tomar notas.



En este espacio ancho de la página se van a presentar explicaciones, definiciones, algunas preguntas y ejercicios estructurados, donde Usted podrá participar de acuerdo a las direcciones del instructor o extensionista de su cooperativa.

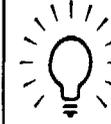
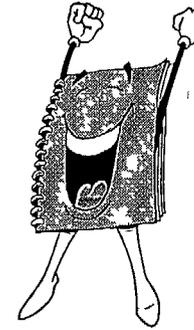


En el espacio angosto a la derecha de la línea donde aparece un  le invitamos a anotar sus ideas, preguntas y comentarios para futura referencia. *Este es su manual*



PROPÓSITO

Para ganar una guerra, para lanzar un cohete a la luna o para realizar una cirugía delicada, se necesita de una persona que se encargue de dirigir, coordinar e integrar los esfuerzos de cada individuo envuelto en el proceso para obtener el resultado favorable esperado



En general, toda actividad que requiere el trabajo de más de una persona exige también de una persona especial que se responsabilice de armonizar los frutos de todas las tareas en un resultado total. Usando la medicina y el arte militar como ejemplos, este Manual ayudará a los afiliados a



Definir qué es y no es gerencia



Reconocer el desafío gerencial de las empresas cooperativas agropecuarias



Definir lo que es un gerente



Identificar cuatro cosas que necesita un gerente para lograr resultados positivos



Distinguir las **cuatro** etapas del ciclo gerencial

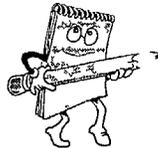


Ayuda gerencial para la Cooperativa Cuesta Arriba

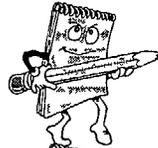


LO QUE ES Y LO QUE NO ES GERENCIA

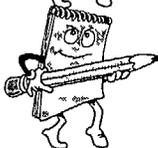
Gerencia es el *arte* de convertir planes en realidades económicas Para ello debe



determinar que debe hacerse para lograr un resultado específico

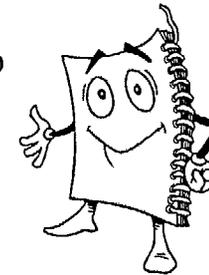


conseguir y alinear los recursos necesarios para implementar las acciones



dirigir, coordinar e integrar todos los esfuerzos para lograr lo esperado

La *gerencia* y la medicina *no* son *ciencias exactas* pero tampoco son *magia*. No tienen fórmulas precisas que garanticen el éxito No cuentan con recetas que se pueden aplicar en una situación particular para obtener siempre el mismo resultado Por eso se dice que la *gerencia* y la medicina son más “arte” que “ciencia” porque al aplicar los conocimientos, principios generales, y técnicas para resolver una situación no siempre se obtiene el mismo resultado El resultado depende en gran manera de la *precisión* en el *análisis* y *pronóstico* de las circunstancias y en los cambios de la situación



LA DESTREZA GERENCIAL SE PERFECCIONA CON LA PRÁCTICA



EL DESAFIO GERENCIAL DE LAS EMPRESAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS

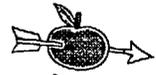
Las empresas cooperativas agropecuarias son empresas complejas. Estas empresas se caracterizan porque



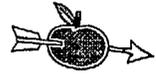
Tienen muchos dueños



Los dueños participan o deben de participar activamente en el negocio



El afiliado además de ser dueño, puede ser empleado, directivo y cliente



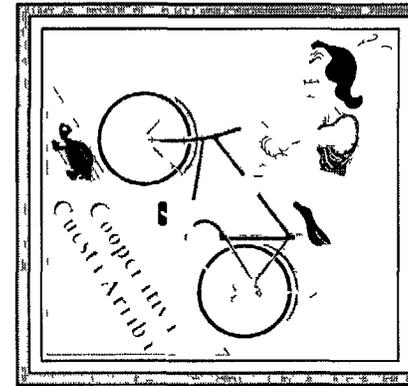
Se forman para buscar el mejoramiento económico y social para el grupo



Tienen clientes internos y clientes externos



Se guían por *siete* principios del cooperativismo

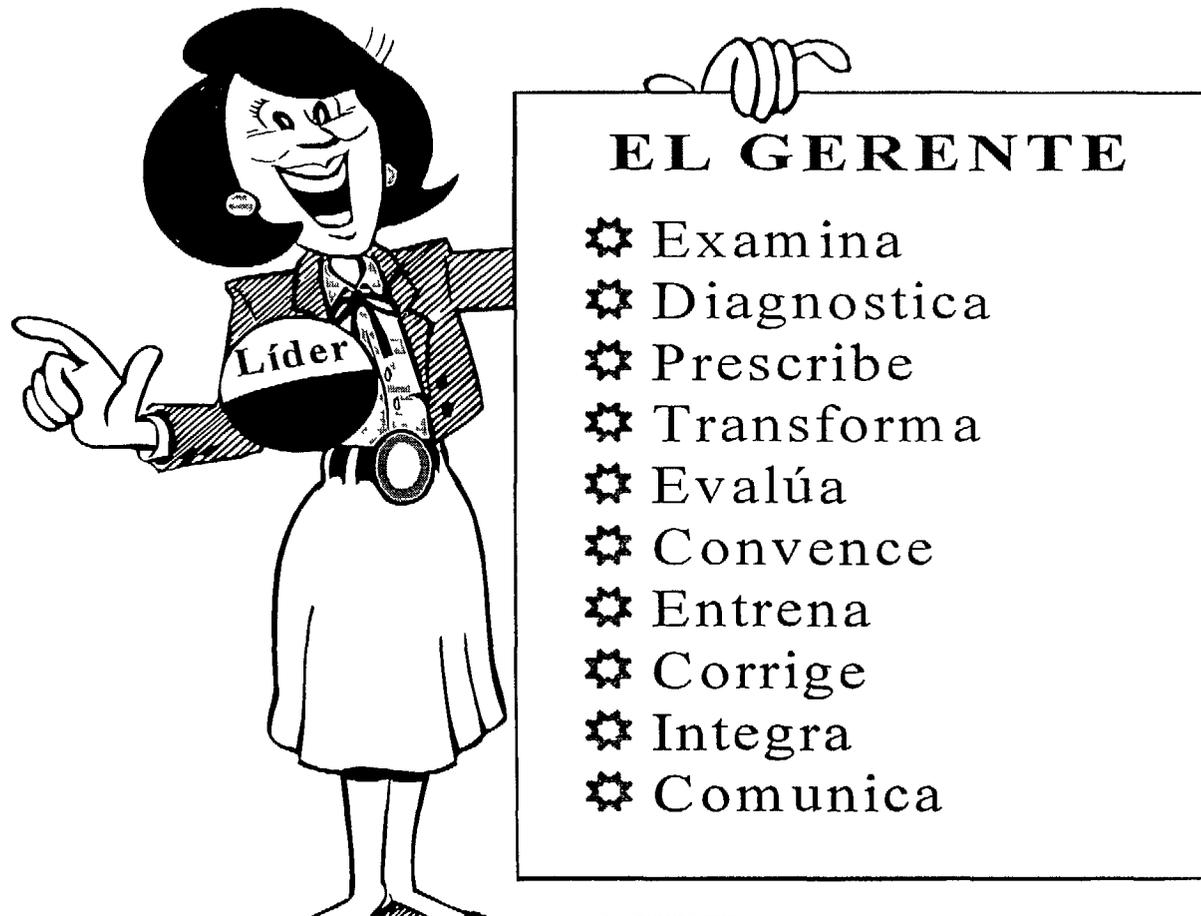


Estas características complican el “*arte*” de lograr los resultados esperados. Los esfuerzos que hay que dirigir, coordinar e integrar se multiplican. Ya no basta con tener los conocimientos y experiencia gerenciales técnicos y generales para poder operar, además se necesitan habilidades para interpretar y funcionar dentro de los principios del cooperativismo.

GERENCIAR COOPERATIVAS EXIGE BALANCEAR MUCHAS VARIABLES


 ¿QUÉ ES UN GERENTE?

Un gerente es como un buen médico cuyo rol es garantizar la salud económica y social de su empresa cooperativa. Como buen médico necesita tomar medidas para mantener la salud de su empresa y para prevenir, corregir y curar enfermedades asegurando el vigor, la prosperidad y la larga vida del negocio. Como buen médico





4 COSAS QUE EL GERENTE NECESITA PARA OBTENER RESULTADOS POSITIVOS



El gerente para poder operar necesita de la Junta Directiva 4 cosas que las llamaremos

A.R.A.R.

AUTORIDAD, es el poder delegado por la Junta Directiva al gerente para actuar

RESPONSABILIDAD, es el compromiso de no descansar hasta alcanzar los resultados programados

AUTONOMÍA, es el espacio concedido al gerente para actuar sin interferencias debido a la clara definición de autoridades

RECURSOS, son los materiales, equipos, personas e incentivos para producir



El gerente necesita A R A R para poder trabajar bien. De lo contrario se siente amarrado e inútil

LAS CUATRO ETAPAS DEL CICLO GERENCIAL



Los gerentes como los médicos siguen un proceso similar para ayudar a sus clientes a alcanzar el bienestar económico y social proyectado. El *ciclo gerencial*

A.M.A.R. tiene 4 etapas ordenadas que se repiten. Se llama así porque cada *etapa* describe una *acción gerencial* que empieza con una letra de la palabra **A.M.A.R**

Cada *acción* en el *ciclo gerencial* consta de varios pasos o actividades que se explican más adelante. Pero para que el *ciclo gerencial*

A.M.A.R. pueda ser efectivo el *gerente* debe de

► seguir este ciclo abarcando la empresa cooperativa agropecuaria en su totalidad,

► tener claros los límites en

Autoridad

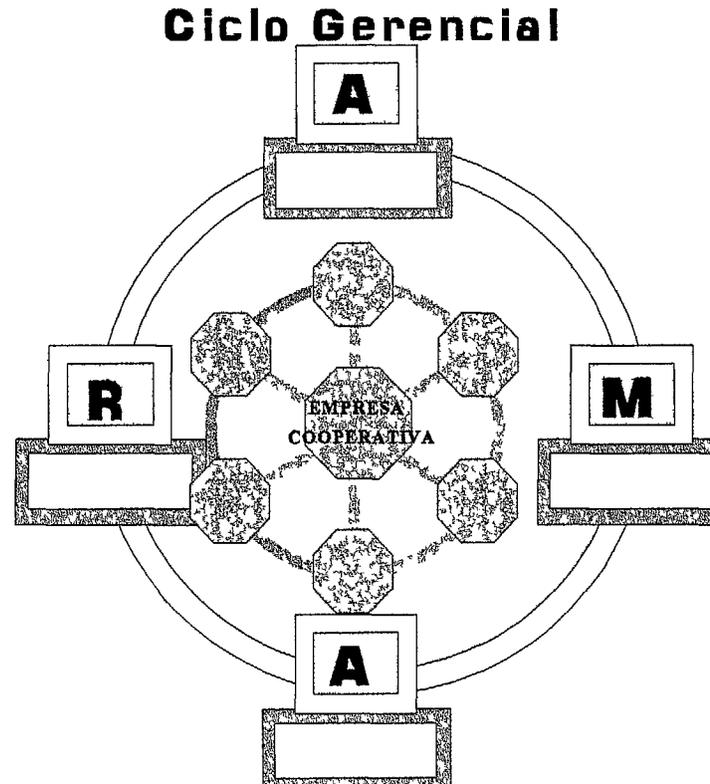
Responsabilidad

Autonomía

Recursos

SIN **A.R.A.R**, EL GERENTE NO

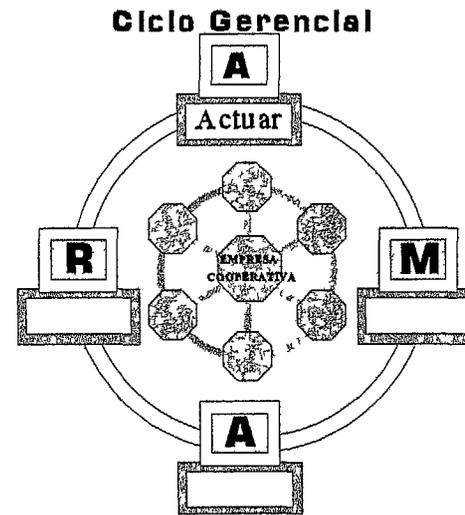
PUEDA **A.M.A.R.**



ACTUAR INTEGRADAMENTE

Actuar en el *ciclo gerencial* significa tomar una serie de decisiones para lograr las ganancias económicas y los beneficios sociales proyectados. El conjunto de las decisiones a tomar se resume en un plan de acción.

Actuar integradamente en el *ciclo gerencial* es interpretar y transformar el plan operativo del negocio en una realidad económica y social para los afiliados teniendo en cuenta tanto las *seis funciones* de la empresa cooperativa agropecuaria como los *siete principios cooperativistas*. Para alcanzar los resultados el gerente debe



- 1 Examinar el plan operativo dentro de la realidad actual del negocio
- 2 Decidir qué debe de hacerse y para cuando
- 3 Escoger el camino apropiado para ejecutar el plan
- 4 Elegir los recursos para lograr los resultados
- 5 Desarrollar normas de desempeño para medir resultados
- 6 Asignar responsabilidades y actividades



EXAMINAR EL PLAN OPERATIVO



Como el médico no puede empezar a ayudar al paciente sin haberlo examinado, el gerente tampoco debe proceder sin un análisis tanto del plan operativo como de la realidad social, económica y competitiva del negocio

Al examinar el paciente el doctor se concentra en buscar las causas de la enfermedad

No hay que confundir los síntomas con la enfermedad. Es precisamente la habilidad de reconocer una enfermedad por los síntomas que se presentan lo que hace sobresalir a un médico de los demás. La esperanza de mejoría de un paciente empieza únicamente con el resultado preciso de un diagnóstico

El gerente como el médico debe de examinar la empresa en su totalidad, sus funciones y las relaciones entre éstas para sacar las conclusiones sobre lo que debe hacerse y las medidas a tomar para alcanzar los resultados económicos del plan operativo

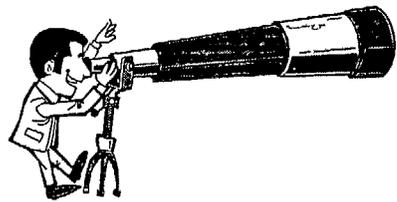


LA EFECTIVIDAD DE LA ACCIÓN DEPENDE DE LA CALIDAD DEL DIAGNÓSTICO



2 DECIDIR QUE DEBE HACERSE Y PARA CUANDO

El plan de acción de la empresa cooperativa es como un telescopio nos permite ver a dónde queremos llegar, pero para llegar allá hay



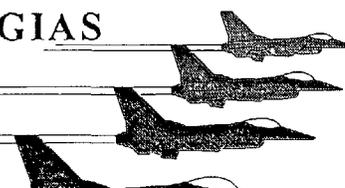
que encontrar el camino y empezar a caminar Empezar a caminar sin saber a dónde queremos llegar es fatal para la cooperativa como para el gerente



La posición de un gerente se puede comparar a la del comandante de un ejército quien necesita trabajar con sus superiores y sus soldados para enfrentar y ganar la guerra contra la pobreza Una guerra se gana con estrategias y tácticas premeditadas para triunfar en cuanto batalla sea necesaria El plan de guerra se tiene que convertir en movimientos *que se calculan, se trazan y se ejecutan* El gerente enfrenta *seis* areas de batalla *organización, mercadeo, producción, economía, finanzas y gerencia* Para cada una de estas áreas el gerente necesita formular



ESTRATEGIAS
TAREAS
CALENDARIOS
PRESUPUESTOS





ESTRATEGIAS



Son las “armas” que se usarán para poner en marcha el plan maestro de acción y de dirección para alcanzar el éxito

TAREAS



Son las actividades que se tienen que hacer para ejecutar el plan y lograr los objetivos

CALENDARIO



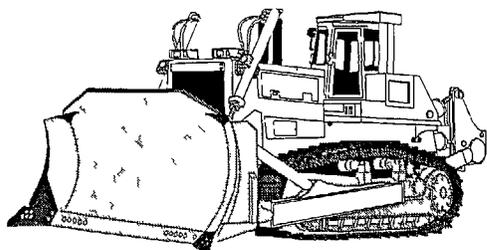
Se refiere al lugar y los plazos para realizar cada tarea

PRESUPUESTO



Es el dinero disponible para cada acción o tarea

Ejemplo Imagínesse que hay una montaña grande que separa a su comunidad con el resto del país. Ustedes quieren conectarse y planean hacerlo. Ustedes tienen buenas intenciones de destruir esa montaña. Las buenas intenciones representan sus *planes*. Los planes por muy buenos que sean no mueven o destruyen montañas.



Pero un *bulldozer* sí que puede penetrar una montaña. El bulldozer representa una *estrategia* para alcanzar su objetivo de conexión con el resto del país. El bulldozer es una forma de lidiar con la montaña que obstruye su camino. Pero el bulldozer no aparece por arte de magia, ni se mueve por sí

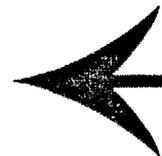
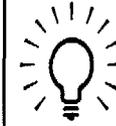
sólo. Hay muchas tareas que realizar para excavar la montaña. Las buenas intenciones y las estrategias permanecen hasta que alguien actúa.

EN UNA GUERRA NO HAY TIEMPO PARA PERDER

En el momento en que el gerente acepta el plan operativo ha empezado su guerra contra la pobreza y su oportunidad de ganar terreno. La reputación del capitán empieza con la primera batalla ganada por pequeña que ésta sea. Para ganar la reputación el gerente debe empezar a producir y a entregar resultados tangibles.

Para **actuar integralmente** el gerente debe concentrarse en las estrategias, tareas, calendarios y presupuestos de *mercadeo*, seguidas por las de *producción* y las de *economía*.

Las estrategias de *mercadeo* impactan a las de *producción* y éstas a su vez impactan a las de *economía* y *finanzas*.





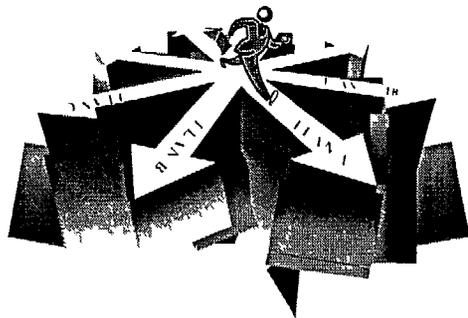
ESCOGER EL CAMINO MÁS APROPIADO PARA EJECUTAR EL PLAN

Una vez que un médico saca una conclusión de la enfermedad de su paciente procede a formular el tratamiento adecuado según el diagnóstico y la gravedad del paciente. Pero el buen médico antes de empezar cualquier tratamiento



- Sabe con que frecuencia debe chequear al paciente
- Conoce las reacciones que le indicarán si el tratamiento está teniendo efecto
- Sabe cómo cambiar el tratamiento si los resultados no son los esperados
- Tiene otras posibilidades planeadas por si el paciente no responde al tratamiento

PLANES CONTINGENTES



A esta habilidad de preparar varios diagnósticos para reaccionar a diferentes circunstancias se le conoce como la *habilidad de planear para contingencias*. Los *gerentes* necesitan planes alternativos de acción para las *contingencias* o eventualidades que puedan surgir. El mejor plan de acción será aquel que puede dar los resultados esperados con los recursos disponibles y en el menor tiempo posible.

SI SÓLO HAY UNA SOLUCIÓN A UN PROBLEMA, QUIZÁS ES LA EQUIVOCADA





ELEGIR LOS RECURSOS PARA LOGRAR LOS RESULTADOS



Para ejecutar el plan que llevará al negocio a obtener los resultados planeados, el gerente necesita cuatro tipos de recursos de la cooperativa



RECURSOS HUMANOS Son las personas aptas, con los conocimientos, habilidades y actitudes especiales para desempeñar las tareas según requisitos especiales



RECURSOS FÍSICOS Son los edificios, muebles y enseres para operar el negocio



RECURSOS TÉCNICOS Es el conjunto de conocimientos, métodos, instrumentos, maquinaria y procedimientos de aplicación propios de la industria



RECURSOS MONETARIOS Es el dinero para movilizar los demás recursos

LA CALIDAD Y CANTIDAD DE RECURSOS REQUERIDOS SON DETERMINADOS POR LA URGENCIA, LA CANTIDAD Y CALIDAD DE LOS RESULTADOS ESPERADOS



DESARROLLAR NORMAS DE DESEMPEÑO PARA MEDIR RESULTADOS

El médico establece el estado de salud del paciente chequeando los cuatro signos vitales temperatura, respiración, pulso, y presión de la sangre y comparándolos con los niveles “normales” Estos niveles se han establecido para facilitar diagnóstico más acertado y rápido



El gerente es el responsable final de los resultados y como tal debe estar en condiciones de medir tanto el progreso como la calidad de los resultados Para poder “medir” hay que establecer puntos de partida Las normas de desempeño son los requisitos mínimos que el empleado debe cumplir en el desarrollo de su trabajo Hay cuatro normas vitales que el gerente debe de establecer para medir el buen desempeño de su labor y la de sus empleados



- ✓ Calidad de productos y servicios
- ✓ Volumen de producción y ventas
- ✓ Margen de contribución de productos y servicios
- ✓ Cumplimiento de los compromisos en términos de tiempo y espacio

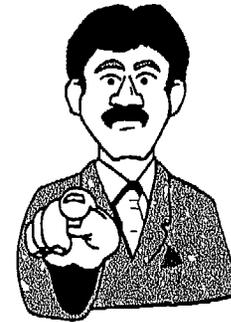
LO QUE SE MIDE SE HACE



ASIGNAR ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES



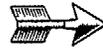
Una vez que el gerente sabe lo que hay que hacer, las prioridades de las tareas y sus requisitos mínimos, es hora de poner a trabajar al personal para que tomen acción. Antes de asignar actividades el gerente debe *buscar la aceptación, la confianza y el compromiso* de cada uno de los involucrados en la ejecución de los planes. Para ello deberá *compartir las metas* de una forma clara y precisa. Sin el compromiso personal de cada empleado a la realización de las metas, el plan se queda en plan.

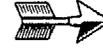


¡USTED!

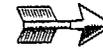


Al asignar tareas el gerente debe asumir el liderazgo de su equipo, comunicando *cuatro* aspectos del trabajo

 **Responsabilidad** ⇒ Explicación de las tareas que la persona debe realizar
 ⇒ Los resultados mínimos esperados
 ⇒ El impacto de esas tareas sobre el resto de la operación

 **Autoridad** El poder de dar órdenes y de exigir su cumplimiento

 **Supervisión** A quién se dirige para consultas o instrucciones y a quién responde

 **Delegación** A quienes dirige y supervisa



CADA EMPLEADO ES UN SOLDADO VALIOSO EN LA GUERRA ECONÓMICA



MEDIR DESEMPEÑO

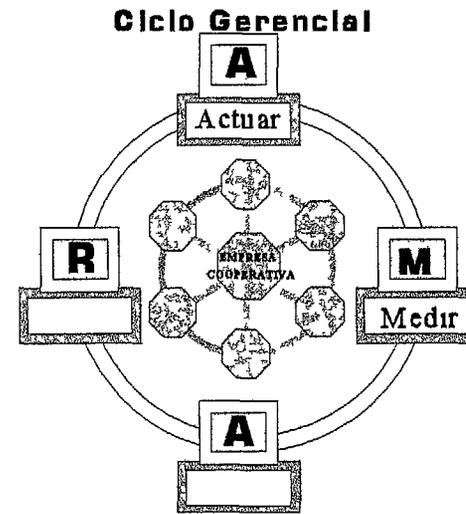
Medir es comparar dos o más cosas
A esta comparación o evaluación se le da un valor de acuerdo al resultado del desempeño de una acción El gerente

debe de medir

- ✓ Calidad de productos y servicios
- ✓ Volumen de producción y ventas
- ✓ Margen de contribución de productos y servicios
- ✓ Cumplimiento de los compromisos en términos de tiempo y espacio

Antes de medir el desempeño es necesario que el gerente

- ⇒ Desarrolle estándares mínimos y óptimos
- ⇒ Elabore un sistema de premios y sanciones
- ⇒ Comunique los estándares como los incentivos a los empleados
- ⇒ Supervise y monitoree la ejecución en el proceso
- ⇒ Comunique el nivel de satisfacción de los resultados y premie el buen desempeño





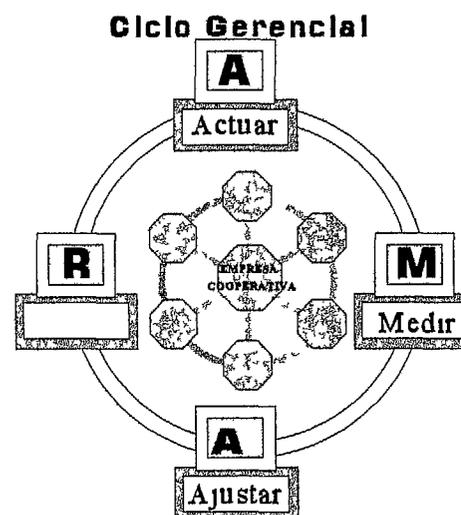
AJUSTAR Y CORREGIR

Una vez que el gerente mide el desempeño debe hacer los cambios necesarios ya sea a nivel de objetivos o

a nivel de ejecución. Es importante que el gerente tenga otras alternativas de acción listas para hacer los ajustes si el plan actual de ejecución no está respondiendo como se esperaba. Para ello debe de haber previsto y contemplado diferentes escenarios.

El gerente puede aprender los pasos que el médico sigue para ajustar y corregir los resultados del tratamiento a uno de sus pacientes.

- 1 Establece los resultados del tratamiento
- 2 Compara los resultados con lo que esperaba que pasara
- 3 Estudia las posibles causas de los resultados actuales
- 4 Ajusta el tratamiento ya sea cambiándolo o corrigiendo la dosis
- 5 Estipula la fecha del siguiente chequeo con el plan de acción a seguir

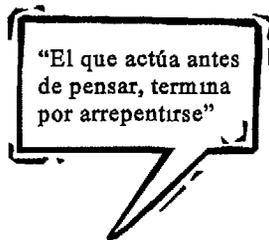


REPORTAR Y COMUNICAR

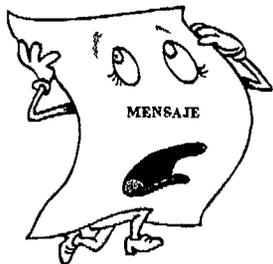
Reportar y comunicar se refiere al *esfuerzo constante y metódico* que el gerente debe hacer para *conocer y dar a conocer* la información sobre el

estado de la empresa, los resultados de las diferentes acciones, las resoluciones alcanzadas, los problemas encontrados y la solución que propone. La comunicación es como el **pegamento** que *coordina,*

integra y une los esfuerzos y resultados individuales en un gran total colectivo. El estilo de comunicación define el estilo gerencial.

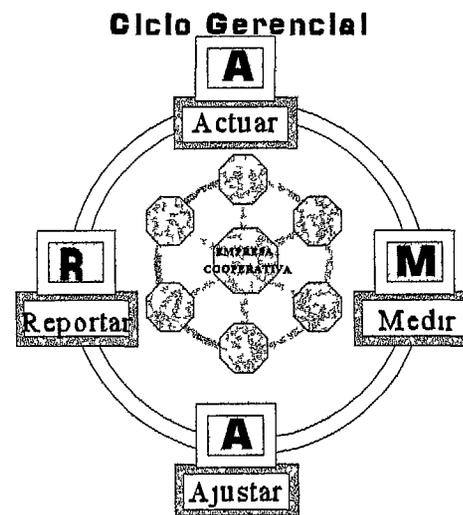


El gerente es un líder que se gana la confianza y el compromiso de sus empleados y superiores creando un ambiente donde ellos pueden decir lo que piensan, pedir ayuda, compartir ideas, tomar riesgos y admitir errores.



La misión del gerente es fomentar el diálogo con información ordenada, exacta y al día para solucionar los problemas con decisiones y acciones basadas en datos y en hechos. A todo costo se debe de evitar la inercia.

La fuerza del mejor argumento debe prevalecer.



UN LÍDER ES UNA PERSONA QUE TIENE SEGUIDORES

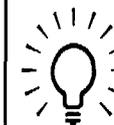
Las audiencias o grupos de personas que el gerente debe de influir y convencer a través de la comunicación son



- La Junta Directiva
- La Junta de Vigilancia
- Los Comités
- Los Empleados
- Los Clientes Internos
- Los Clientes Externos
- Los Proveedores
- Las Entidades Financieras



EL GERENTE NECESITA SER RECONOCIDO Y ACEPTADO COMO LÍDER POR EL MAYOR NÚMERO POSIBLES DE PERSONAS EN CADA UNO DE ESTOS GRUPOS



EL LÍDER NO NACE, SE HACE

El líder nace de la acción y expresión. El estilo de comunicación que el gerente escoja determina su estilo de liderazgo. La comunicación clara, consistente y convincente se aprende y se perfecciona cada día.



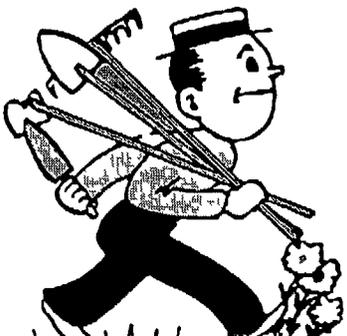
La comunicación clara exige que el mensaje sea directo, transparente y entendible. Para ser claro, el gerente necesita saber qué quiere como resultado de la comunicación. La mayoría de los empleados fallan, no por falta de habilidad sino por falta de claridad en lo que el gerente quiere lograr.

La comunicación consistente requiere que el mensaje sea sólido, sin contradicciones. El contenido del mensaje tiene que permanecer constante. Cuando todos los empleados y afiliados tienen la misma información sobre los productos y servicios del negocio, los clientes van a estar bien informados. Los empleados representan al negocio con cada cliente.



La comunicación convincente hace que el mensaje exija acción. El gerente debe hacer que las personas hagan lo que él les pida, que crean o acepten lo que diga.

EL GERENTE SE “HACE” O SE “DESHACE” CON SU FORMA DE COMUNICARSE CON SUS SEGUIDORES Y SUPERIORES



EL GERENTE ES EL MENSAJE Y EL MENSAJERO

El gerente gasta el 80% de su tiempo hábil en alguna forma de comunicación ya sea hablando, escribiendo o no diciendo nada

Para mejorar la probabilidad de que sus mensajes no sean distorsionados, antes de iniciar cualquier comunicación el gerente debe de establecer cuál es el propósito de la misma. Un gerente generalmente se comunica con los fines de pedir información, informar, llamar la atención, corregir, dar instrucciones, verificar, dar opinión, pedir opinión, pedir autorización, dar autorización, felicitar



Las acciones hablan más fuerte que las palabras. Es importante que el gerente sepa cómo comunicarse. Parte de los mensajes orales se transmiten a través de gestos y del tono de voz. Cualquier mensaje puede ser comunicado en tres tonos diferentes: **negativo**, **neutral** y **positivo**. El gerente debe usar el tono positivo siendo sensible y estando accesible

a sus empleados. El gerente debe reconocer su propia capacidad de equivocarse

EL GERENTE PUEDE EQUIVOCARSE PERO NUNCA DEBE ENGAÑAR

LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

El gerente tiene tres tipos de medios o herramientas para transmitir sus mensajes



Orales Son aquellos que permiten expresar los mensajes a través de las palabras habladas. Entre estos tenemos los diálogos informales, las entrevistas, las reuniones, los llamados de atención, el discurso y las llamadas telefónicas.

Escritos Son aquellos medios que permiten expresar el mensaje a través de palabras escritas en un documento. Entre estos medios tenemos la carta, el memorándum, las actas, los libros.

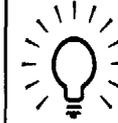


Electrónicos

Son aquellos que permiten expresar el mensaje a través del uso de los computadores. El mensaje enviado a través del computador, aparece en la pantalla del computador de la persona a quien se le envía el mensaje. Se requiere que por lo menos dos personas, el que envía y el que recibe el mensaje tengan acceso a un computador. El correo electrónico está reemplazando el memorándum interno en muchas empresas.



EL COMPUTADOR ES EL ARMA DE PRECISIÓN Y COMUNICACIÓN MASIVA Y EFECTIVA DEL GERENTE DEL SIGLO VEINTIUNO



LA COOPERATIVA CUESTA ARRIBA BUSCA PASOS PARA **A.M.A.R.**



Después de un largo tiempo de funcionar con mucha dificultad sin gerente, la Cooperativa “Cuesta Arriba” decidió contratar a Don Casimiro Roque como gerente general

La cooperativa está atravesando un problema de excesiva producción para la cual carece de compradores. Algunos posibles compradores han visitado la cooperativa para conocer la cantidad y calidad del producto, pero han repetido continuamente su descontento con la calidad. Don Casimiro se reúne con Don Felix Cortés, el presidente de la Junta Directiva y propone que se haga un plan de acción para atraer a los compradores. Don Félix piensa que el plan de acción es responsabilidad del gerente. Otros miembros creen que el tema hay que llevarlo a la Asamblea. Mientras tanto no se toma ninguna decisión y todo sigue paralizado.

Ante esta situación el gerente descubre por un lado, que parte del problema de la calidad del producto se debe a las malas condiciones del almacenamiento y, por otro lado, que la cooperativa ha dependido mucho de un solo cliente. Durante este tiempo don Casimiro se ha movilizado y descubierto varias alternativas para el control de calidad y la búsqueda de nuevos clientes. En su afán de hacerlo todo sólo ha olvidado de reportar e informar a la Junta y demás afiliados.

El gerente cuenta con los recursos técnicos y físicos, pero siente que su gran problema es el recurso humano. Tanto los afiliados como los empleados andan en chismes y habladurías, hay una desconfianza en general. Prevalcen las puñaladas en la espalda. Los empleados tienen conocimientos y habilidades para desempeñar su trabajo pero tienen una actitud de desgano, desmotivación y desinterés.

¿CUALES PARTES DE **A.M.A.R.** NECESITA EL GERENTE PARA PODER **A.M.A.R.**?

¿QUÉ PASOS NECESITA SEGUIR EL GERENTE PARA **A.M.A.R.** LA CUESTA ARRIBA?

LAS PARTES DE A.R A R. QUE NECESITA DON CASIMIRO PARA PODER A M A R A LA CUESTA ARRIBA

A.	¿Cuál es la autoridad actual que tiene el gerente?	¿Cuál debería ser la autoridad para el gerente?
R.	¿Cuál es la responsabilidad actual del gerente?	¿Cuál debería ser la responsabilidad del gerente?
A.	¿Con qué nivel de autonomía cuenta el gerente en la actualidad?	¿Con qué nivel de autonomía debería contar?
R.	¿Con cuáles recursos cuenta el gerente para poder actuar?	¿Con cuáles recursos debería contar el gerente?

ACCIONES EN CADA PASO PARA **A.M.A.R** A LA “CUESTA ARRIBA”



ETAPAS	ACCIONES Y ACTIVIDADES
ACTUAR	<p>➤ ¿Qué acciones específicas debe implementar Don Casimiro para solucionar los problemas en las áreas de</p> <p>➔ Mercadeo:</p> <p>➔ Producción</p> <p>➔ Organización.</p>
MEDIR	<p>➤ ¿Qué debe hacer Don Casimiro para medir el rendimiento de los empleados?</p>

ACCIONES EN CADA ETAPA PARA **AMAR**. A LA “CUESTA ARRIBA”



ETAPAS	ACCIONES Y ACTIVIDADES
AJUSTAR	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Cuáles señales le está enviando el público consumidor para que el gerente ajuste las acciones de mercadeo y producción?
REPORTAR	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Cómo debería el gerente presentar la situación actual a la Junta? ➤ ¿Qué acciones debería tomar la Junta para verificar la veracidad de lo que presentó el gerente?