

PROGRAMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

ADMINISTRACIÓN

DE EMPRESAS COOPERATIVAS I

UNIDAD DIDÁCTICA II

LA EMPRESA COOPERATIVA

Nombre del participante _____

Círculo de estudio _____

Sede _____

Espacio para el tutor

Fecha de devolución: _____

Observación general _____

Copyright c. Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa 1997.

Las publicaciones del Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre derechos de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, se deben formular las correspondientes solicitudes a la Dirección General del CENECOOP R. L.

ISBN

Tercera Edición 2005

Corregida y ampliada por:

Arturo Londoño Londoño

Revisada por:

Alvarado Chaves Villalobos

Luis Garita Bonilla

1 Datos del autor: Luis Arturo Londoño Londoño se inició en el cooperativismo en el año de 1962. Desde entonces ha dedicado toda su vida la formación y la consultoría a las empresas cooperativas, a nivel de Centro y Sur América.

Su formación académica es la de Contador General y Administrador de Empresas, con cursos de especialización en Finanzas en España, y en Mercadeo y Exportación Agrícola Cooperativa en Israel. Como egresado del Programa de Alta Gerencia del INCAE, se ha especializado en la Planificación Estratégica aplicada a la empresa cooperativa. Ha realizado diferentes publicaciones sobre temas relacionados con la administración de las empresas cooperativas: Planificación Estratégica, Gerencia de Mercadeo, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Proyectos, Identidad Cooperativa, Gerencia para Cooperativas de Ahorro y crédito, Gestión Empresarial para cooperativas, Interpretación de Estados Financieros, Servicio al Cliente en las Empresas de Clase Mundial. Actualmente en Costa Rica es Miembro de la Facultad Docente del CENECOOP R.L., Consultor de la Alianza Cooperativa Internacional – ACI – Consultor de FEDEAC y copropietario de la empresa de Consultoría Variedades Educativas S.A.

Contenidos

| | |
|--|----|
| Presentación..... | 5 |
| 1. Introducción..... | 7 |
| 2. Objetivos..... | 7 |
| 3. Estudie a partir de su experiencia..... | 7 |
| 4. La evolución en el mundo de los negocios..... | 12 |
| 5. La empresa cooperativa: Asociación y Empresa..... | 13 |
| 6. Definición de Empresa..... | 13 |
| 6.1 La empresa cooperativa | 14 |
| 7. Similitudes y diferencias de la empresa cooperativa..... | 15 |
| 7.1 Similitudes | 15 |
| 7.2 Diferencias | 15 |
| 8. La empresa cooperativa: forma de organización económica..... | 18 |
| 8.1 Propósito de la organización | 18 |
| 8.2 El proceso de organización..... | 19 |
| 9. La estructura administrativa..... | 20 |
| 9.1 Asignación de funciones en el organigrama | 21 |
| 9.2 Criterios de asignación de áreas..... | 21 |
| 9.3 La estructura legal | 22 |
| 9.4 Delegación y responsabilidad..... | 22 |
| 9.4.1 Autoridad Legal..... | 22 |
| 9.4.2 Autoridad Técnica..... | 23 |
| 9.4.3 Autoridad Operacional..... | 23 |
| 9.4.4 Naturaleza de la delegación..... | 23 |
| 9.4.5 Principios de delegación generalmente aceptados..... | 24 |
| 9.5 Tipos de Estructura..... | 25 |
| 9.5.1 Forma estructural: alta o plana..... | 26 |
| 9.5.2 El organigrama..... | 27 |
| 10. Rol de los cuerpos directivos en la gestión de la empresa cooperativa..... | 30 |
| 10.1 Enfoque en la toma de decisiones | 30 |
| 10.2 Responsabilidades especiales del Consejo de Administración..... | 30 |
| 10.3 Forma de operación del Consejo de Administración..... | 31 |
| 10.4 Calificación de los miembros del Consejo de Administración..... | 32 |
| 10.5 Responsabilidades legales | 33 |
| 10.6 Decisiones estratégicas | 33 |
| 10.4.1 Nivel Directivo..... | 33 |
| 10.4.2 Nivel Ejecutivo..... | 34 |
| 10.7 Decisiones operativa | 34 |
| 10.8 Base para las decisiones..... | 35 |
| 10.9 Las políticas..... | 37 |
| 10.9.1 Mecanismos para la aplicación de las políticas | 37 |
| 10.9.2 Revisión de políticas..... | 38 |
| 10.9.3 El manual de políticas..... | 38 |
| 11. La gerencia como elemento dinamizador de la empresa cooperativa..... | 40 |

| | |
|---|----|
| 12. Los sistemas de revisión y control..... | 43 |
| 12.1 El Comité de Vigilancia..... | 43 |
| 12.2 La auditoria externa..... | 43 |
| 13. Los Comités..... | 43 |
| 13.1 El Comité de Educación y Bienestar Social..... | 44 |
| 13.2 Otros Comités..... | 45 |

PRESENTACIÓN

El Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP, R.L.), con el propósito de brindar capacitación al Movimiento Cooperativo y en cumplimiento de sus objetivos, ofrece un Programa de Educación a Distancia, tendiente a ofrecer a los cooperativistas, instrumentos adecuados, que le permitan contribuir con el logro de una gestión administrativa eficiente en su empresa cooperativa.

El programa se inicia en el año 1991, como parte del Proyecto de Apoyo a la Formación Técnica de la Oficina Internacional del Trabajo – OIT y a la Asociación Latinoamericana de Centros de Educación Cooperativa (ALCECOOP), y a partir del año 1992, pasa a ser parte integral de los programas del CENECOOP R.L.

El Curso de Administración de Empresas Cooperativas I, constituye uno de los componentes de este programa, y la Unidad Didáctica que usted tiene en sus manos, forma parte esencial de este curso.

La metodología de “Educación a Distancia” ha alcanzado gran importancia y desarrollo, en muchos países del mundo. Es una modalidad de Educación y Capacitación, la cual permite llegar hasta donde está cada cooperativa, superando así, el problema de largos desplazamientos y ausencias del trabajo y de su hogar, por parte del participante.

Además, el proceso de aprendizaje que conlleva esta modalidad ha demostrado reiteradamente, que contribuye en alto grado a la comprensión, por parte de los participantes, de conceptos técnicos de difícil asimilación, aplicando otras metodologías.

Lo anterior, y el hecho de que el sistema de Educación a Distancia permite la capacitación de un mayor número de personas, hacen del Curso de “Administración de Empresas Cooperativas I”, un instrumento de gran utilidad tendiente a la gestión empresarial de las cooperativas.

Para llevar a cabo este trabajo, se han aprovechado las experiencias y los materiales didácticos de otros proyectos de Educación a Distancia, especialmente, los materiales impresos del Curso Básico sobre Gerencia de Empresas que la Fundación para el Desarrollo del Cooperativismo y la Economía Social (FUNDESCOOP) produjo y experimentó en España, en esta modalidad de educación.

Así mismo, ha sido de gran valor la experiencia desarrollada con esta metodología en Costa Rica, la Universidad Estatal a Distancia (UNED), el Instituto Costarricense de Enseñanza Radiofónica (ICER) y particularmente, Radio Nederland Training Center (RNTC), con el conocimiento y la tecnología que posee en el diseño gráfico y en la producción de los materiales didácticos.

El equipo que elaboró esta entidad estuvo conformado por el especialista en Educación a Distancia, Fernando Castro Ramírez, MED.,MSc., quien tuvo a su cargo la Dirección Técnica y el diseño didáctico; y el especialista en Economía y Administración, José Ángel Vargas Pacheco, MA, encargado de los contenidos. Varios funcionarios de Radio Nederland Training Center tuvieron a cargo el levantado de textos, el diseño gráfico y la revisión global de la obra, así como la producción del material radiofónico de apoyo.

El trabajo creativo de equipo que elaboró esta unidad y los aportes materiales y de orden didáctico de las instituciones anteriormente mencionadas, han permitido diseñar este **CURSO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COOPERATIVAS I.**

El curso no pretende formar especialistas, sino ofrecer conceptos y herramientas de trabajo, con el fin de que el cooperativista desarrolle una mejor gestión empresarial, como director de la cooperativa y en su propia actividad económica.

Stefano Arias Ocampo
Director Ejecutivo

Álvaro Chávez Villalobos
Coordinador
Programa Educación a Distancia

1. Introducción

Recuerde siempre que lo teórico unido a lo práctico y a lo útil son fundamentales en el mundo de la empresa cooperativa, y por lo tanto, en la ciencia empresarial.

También deseamos advertirle sobre algo muy conocido, sin embargo, por eso mismo, se olvida: la cooperativa es ante todo, una empresa. Es una empresa porque reúne diferentes factores de producción, los cuales tienen como finalidad obtener el éxito, en el logro del objetivo que los llevó a unirse, sabiendo que se corre un riesgo. Olvidar y desconocer que la cooperativa es una empresa, conduce al fracaso. De ahí, la necesidad de iniciar aclarando este tema.

2. Objetivos

En esta Unidad Didáctica los objetivos son:

- 1. Conocer las características fundamentales de la cooperativa como empresa de cualquier naturaleza**
- 2. Identificar las particularidades de la Empresa Cooperativa**
- 3. Profundizar sobre los principales componentes de la empresa cooperativa, como organización sistémica**
- 4. Precisar y distinguir los roles asignados a la instancia directiva, de los roles de la instancia ejecutiva**

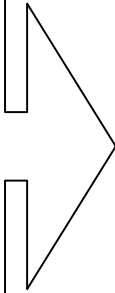
3. Estudie a partir de su propia experiencia

Seguimos en este apartado el mismo procedimiento, presentado en la unidad sobre doctrina Cooperativa.

1. Existe la opinión de que “Un país sin empresarios privados está condenado a la pobreza, porque nadie se preocupará por crear fuentes de trabajo, aumentar la producción y mejorar la calidad”.

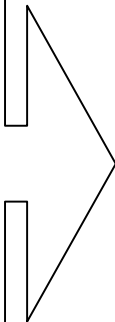
1- ¿Qué pasaría si no existieran esos empresarios?

Escriba un resumen de sus impresiones, a partir de esta pregunta

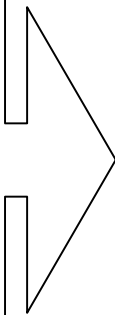


2. Compare dos países: uno desarrollado y otro en vías de desarrollo, como por ejemplo Japón y Costa Rica. Mientras Japón es un país con escasos recursos naturales, menor variedad de materias primas y de tierras para alimentar a su población, Costa Rica posee recursos naturales en abundancia. ¿Cómo se explica entonces que Japón sea una primera potencia económica, en contraste con los países sub-desarrollados de Centro y Sur América?

¿Qué opina de este asunto? ¿Se debería relacionar con el espíritu empresarial de las personas de cada país?




¿Cree que nuestras cooperativas poseen personas de espíritu empresarial o hace falta desarrollar ese espíritu?




3. Compare el trabajo organizado y ordenado de una empresa cooperativa la cual funciona bien, con el trabajo desorganizado de otra que funciona mal. Analice casos concretos que conozca, o dos casos que se imagine.

Compare aspectos como organización, préstamo de servicios y comunicación con el asociado.


Caso 1º. Una empresa cooperativa bien organizada



Caso 2º. Una empresa cooperativa mal organizada



Al final pregúntese:
¿Existe alguna relación entre la calidad de la organización y temas como riesgo y éxito?



4. Piense en la siguiente situación: “La ventaja de trabajar en la Administración Pública es que siempre cobro mi sueldo. Pase lo que pase, se tiene el sueldo seguro”.

En las empresas cooperativas: ¿Sucede lo mismo con los administradores y los trabajadores? Comente:

Seguridad o inseguridad de los empresarios cooperativistas

Seguridad o inseguridad de los trabajadores en la empresa cooperativa

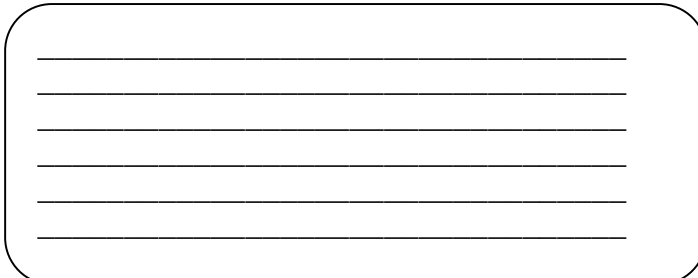
5. Es usted un mediano empresario cooperativista dedicado al comercio de muebles. Desde luego, su negocio no es seguro; asume un riesgo.

Elabore un alista de riesgos posibles en su negocio de muebles. Por ejemplo, vender poco este año

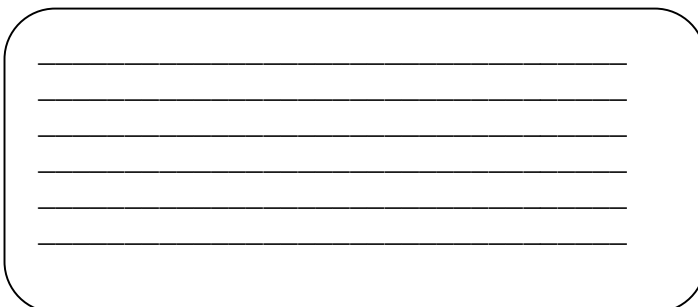
a) _____
b) _____
c) _____
d) _____
e) _____
f) _____

6. En nuestro país, se critica duramente a las empresas cooperativas que fracasan. No solo los cooperativistas que se equivocan en la administración de su empresa, sufren las consecuencias; los trabajadores también.

Comente algunas consecuencias que han tenido las empresas cooperativas fracasadas




Cuando una empresa cooperativa fracasa, los trabajadores también sufren consecuencias. Anote algunas.



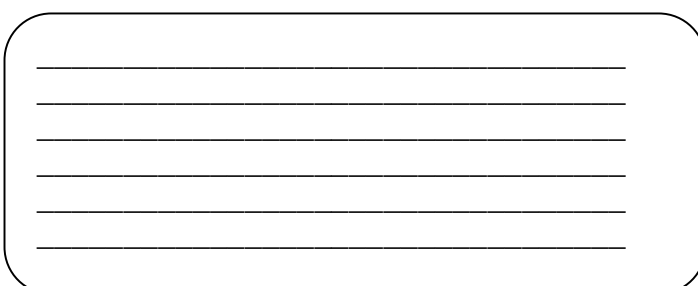
7. Dé su opinión sobre una empresa cooperativa que invierte varios millones en un negocio pasado de moda, por ejemplo, en una sala de cine.

Analice a su modo, el riesgo y la rentabilidad de esa inversión



8. Si tuviese dinero: ¿Se atrevería a invertir todo su capital en una empresa cooperativa con ideas modernas? ¿Qué clase de negocio elegiría y qué clase de ideas nuevas pondría en práctica?

Comente. Puede responder que no le interesa arriesgarse en ideas nuevas



9. Supongamos que se gana varios millones de colones en la lotería.

¿Cambiaría su vida por eso?
Señale con una X su respuesta en el cuadro

- Si. Me haría empresario y dejaría mi empleo actual, aunque me exponga a riesgos.
 - No. Seguiría en el mismo empleo que tengo ahora, complementando los ingresos con los intereses.
 - Sí. Viviría de los intereses y de ese modo, no tendría preocupaciones, ni como empresario ni como trabajador.
 - Otro. Anote qué haría
-

4. La evolución en el mundo de los negocios

La evolución del mundo de los negocios, la globalización de la economía, la mayor incidencia de la tecnología en los procesos industriales y el impacto de la electrónica, tanto en los aspectos productivos, como en los de gestión y control de las actividades económicas, hacen que cada vez, sea más necesaria la constante actualización de los conceptos señalados por la actividad empresarial.

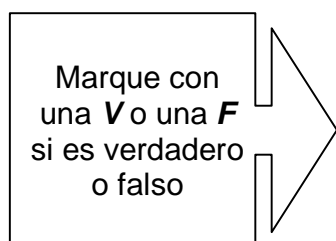
La incesante aparición de nuevos productos y servicios y la evolución de los mercados, conducen a la necesidad de estar atentos, con el objetivo de poder reaccionar con eficiencia ante estos retos y evitar ser marginados del mercado por la competencia, o por la obsoleta oferta presentada por algunas de las empresas cooperativas.

Esto lleva a considerar imprescindible tomar conciencia de mantener en forma constante, una actitud de permanente actualización y optar por los métodos de gestión empresarial cada vez más técnicos y eficaces.

¿Por qué es tan necesaria la constante actualización de los sistemas de gestión empresarial?

5. La empresa cooperativa: Asociación y Empresa.

La cooperativa es una **asociación**, por estar conformada por personas vinculadas en calidad de asociados, y a la vez, una **empresa** pues está conformada por capital aportado por los asociados, con la finalidad de realizar actividades económicas, según las necesidades que dan origen a su creación, y las cuales se pretende solucionar a través de la forma cooperativa. Como empresa, la cooperativa realiza sus operaciones económicas en el mismo ámbito que las empresas de capital, concurren a los mismos mercados, y se ven afectadas por las mismas oportunidades y amenazas provenientes del entorno y del sector de la economía a que pertenecen: las cooperativas de ahorro y crédito, en el sector financiero; las cooperativas de producción manufacturera, en el sector industrial; las cooperativas agrícolas, en el sector agropecuario, etc. Por esta situación, la actualización en los temas empresariales es vital, para garantizar la sobre vivencia y proyección de la empresa cooperativa.



- Por ser cooperativa, las amenazas provenientes del entorno no nos afectan
- La tradición de muchos años de cómo hacer las cosas en la cooperativa, garantiza su permanencia en el mercado.
- Ser diferentes a otras empresas es una ventaja competitiva.
- Los dirigentes de la cooperativa son las personas más destacadas de la comunidad; los conocimientos sobre gestión y administración de empresas, se dejan para los técnicos.

Con el ánimo de entender en su amplitud el significado de **empresa cooperativa**, es necesario referirse, inicialmente, a los conceptos muy generales sobre **la empresa como unidad económica**.

6. Definición de empresa.

Las empresas son unidades económicas a través de las cuales se organizan las actividades primarias, secundarias y terciarias o de prestación de bienes y servicios; estas actividades generan un margen de ganancia, como consecuencia de la inversión de capital, la transformación de materias primas y el valor agregado de un servicio, los cuales se entregan al consumidor final, con un margen de comercialización.

6.1 La empresa cooperativa.

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa que se posee en conjunto y se controla democráticamente.” (Declaración de Manchester, sobre Identidad Cooperativa, Congreso Centenario, junio de 1995). En esta declaración se consolidan como características fundamentales:

- a) La dualidad existente entre asociación y empresa.
- b) La propiedad social del patrimonio
- c) La gestión democrática
- d) La participación económica.

Bajo estos supuestos, en lo sucesivo se hace referencia al tema de la empresa cooperativa, en los términos referidos a la gestión empresarial, aplicada al modelo cooperativo, con las particularidades que le son inherentes.

¿Cuáles son las características fundamentales de la empresa cooperativa?

7. Similitudes y diferencias de la empresa cooperativa, con respecto a la empresa de capital

No se debe concluir esta unidad didáctica, sin hacer referencia a aquellos aspectos en las cuales las cooperativas se asimilan a las empresas de capital, y aquellos que los diferencian de ellas.

7.1 Similitudes

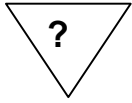
1. **En el entorno micro-económico**, que es el estudio específico del comportamiento de las unidades individuales de toma de decisiones de un sistema económico. Aplicado al análisis de la empresa, se refiere al entorno cercano, que impacta positiva o negativamente a la empresa, como es el sector al cual pertenece la cooperativa, el mercado, los proveedores y los competidores. Las similitudes con la empresa de capital se dan fundamentalmente en cuanto a la concurrencia a los mismos mercados y con las mismas reglas de juego, pues cada vez es más notorio que estos mercados, al estar desregulados, no ofrecen ninguna ventaja en particular, al hecho de ser una empresa cooperativa.
2. **En el entorno macro-económico**, que es el estudio del comportamiento de los agregados globales del sistema económico, aplicado al análisis de la empresa, se refiere a los factores que impactan a la empresa cooperativa, provenientes del entorno económico, político, cultural, tecnológico y medioambiental. Las empresas cooperativas, al igual que las empresas de capital, son igualmente impactadas, favorable o desfavorablemente, por los sucesos provenientes del entorno global, y al igual que éstas, solamente el desarrollo eficiente de la empresa cooperativa, le permite competir en igualdad de condiciones con estas empresas.
3. **En el sector al cual pertenece, o sea la actividad a que se dedica la empresa cooperativa, en relación con la misma actividad realizada por otras empresas de capital (Producción, Mercado financiero, Ganadería, Minería, etc.)**. La empresa cooperativa compite con igualdad de condiciones en su respectivo sector, y está sometida a las mismas regulaciones, salvo algunas excepciones que aún se conservan, y cuya tendencia consiste en desaparecer, en la medida que avanzan los procesos de apertura económica.

7.2 Diferencias

Existen diferencias fundamentales desde el punto de vista conceptual, entre la empresa de capital y la empresa cooperativa; de hecho, su aparición histórica se da como una respuesta a la deshumanización presente en la empresa capitalista.

Para apreciar mejor algunas de estas diferencias, se presenta el cuadro siguiente:

| | Empresa Cooperativa | Empresa capitalista |
|--|---|--|
| Asociación | De personas | De capital o de grupos financieros |
| Propiedad patrimonial | De los asociados | De los accionistas |
| Sistema de elección de los dignatarios | Una persona = un voto | Una acción = 1 voto |
| Sistema de gestión | Democrática. El Consejo de Administración actúa en representación del conglomerado de asociados | Tecnocrática. La Junta Directiva representa, forma parte o es el grupo mayoritario de los accionistas. |
| Sistema de producción | Trabajo asociado o autogestión | Trabajo asalariado |
| Forma de reparto de las utilidades | En proporción a las operaciones realizadas por la cooperativa, o en proporción al trabajo aportado en las cooperativas de autogestión o trabajo asociado. | En proporción al capital |
| Relaciones laborales | En la cooperativa de Trabajo Asociado no la hay. En otros tipos de cooperativas, los empleados son asociados. | Relaciones obrero – patronales, reguladas por convenciones colectivas y por la acción sindical |
| Sistemas de control | Controles sociales, administrativos y financieras con reporte al grupo de asociados (Asamblea General) | Controles financieros y administrativos, exclusivos de la Junta Directiva, representada por el mayor grupo de accionistas. |
| Enfoque social | La razón de ser de las cooperativas son sus asociados. Enfoque humanista, basado en los valores y los principios. Desarrollo social en función del bienestar de los asociados, sus familias y su comunidad. | Relaciones con las comunidades, en función de la imagen comercial. Desarrollo de los recursos humanos, como factor de competitividad |



EJERCICIOS

Señalar con una “X” las afirmaciones correspondientes a las características de la empresa cooperativa.

- El objetivo de la empresa consiste en adquirir buenas utilidades, para presentar buenos resultados a los accionistas.
- El objetivo de la empresa es la expansión a los países que ofrezcan condiciones favorables, en cuanto a la mano de obra y a las exenciones de impuestos.
- El objetivo principal de la empresa es mejorar la calidad de vida de sus asociados.
- La empresa está empeñada en mejorar la situación social y económica de la comunidad.
- El objetivo de la empresa es mejorar día a día, la atención al cliente, mediante un servicio diferenciado.
- La gestión de la empresa se basa en utilizar el mejor equipo de técnicos, que garanticen siempre obtener una ventaja competitiva, frente a las empresas del sector.
- La administración de la empresa se basa en la utilización adecuada de los recursos económicos, humanos y técnicos, en función de solucionar los problemas sociales, culturales y económicos de las familias y de la comunidad.
- La política de la empresa consiste en mantener un buen clima en las relaciones laborales.
- La política de la empresa es mantener un clima organizacional, donde las personas que laboren en la empresa desarrollen una fuerte identidad con la organización

8. La empresa cooperativa: forma de organización económica.

La empresa cooperativa es una organización compleja la cual involucra a grupos de personas que interactúan en diferentes actividades, espacio físico y niveles de autoridad. El propósito de la empresa como organización, consiste en la transformación de materias primas, información y servicios, de manera que se le añada un cierto valor en cada proceso de transformación, con el fin de permitirle sobrevivir y prosperar, a la vez, que se presenta como una solución a los problemas socio-económicos y culturales de sus asociados.

Los numerosos planes que desarrolla a una empresa, sea cual fuere su tamaño, requieren la ejecución de una serie de actividades y, para dirigir de una manera eficiente, es esencial alguna forma de organización.

Desde el mismo momento en que las personas se organizan en una empresa cooperativa, para la consecución de los objetivos comunes, se hace necesario fijar las responsabilidades en las diferentes instancias de la organización. Estas responsabilidades son asignadas a personas o grupos de personas, para asegurar que los esfuerzos se coordinen en función de un mismo objetivo.

¿Cuáles aspectos involucra la empresa cooperativa como organización compleja?

Este diagrama muestra una pregunta en un recuadro rectangular a la izquierda, conectada por una flecha blanca con borde negro a un recuadro redondeado a la derecha. El recuadro redondeado contiene seis líneas horizontales para escribir la respuesta.

8.1 Propósito de la organización.

Los principales propósitos de la empresa cooperativa, como organización, son los siguientes:

- a) *Establecer políticas claras, de acuerdo con sus objetivos.* Por medio de directrices claras, procedimientos y relaciones formales, se simplifica el proceso de información y se asegura que las acciones, necesarias para cumplir su objetivo, se producen de manera automática. De esta manera, la atención de los directivos puede enfocarse en el desarrollo de una visión estratégica de proyección de la empresa en el futuro.

- b) *Asegurar una coordinación de los directivos y de los funcionarios.* Esta coordinación asegura, de forma sistemática, un modelo de esfuerzo colectivo eficiente y eficaz.
- c) *Enfocar el comportamiento en forma previsiva.* Esta actitud garantiza un cierto grado de seguridad, y que las acciones de los grupos directivos y ejecutivos no se desarrollen con base en supuestos imprevisibles.
- d) *Desarrollar un buen sistema de información.* Las organizaciones aprenden en el curso de su existencia y la información obtenida se añade en forma permanente, como parte del aprendizaje.
- e) *Desligar la identidad de la empresa como organización,* de las personas que la integran, las cuales pueden ser reemplazadas en cualquier momento, sin que la organización desaparezca, por esta circunstancia. El proceso de formación integral, debe garantizar poder contar con generaciones de relevo en la dirigencia.
- f) *Desarrollar una estrategia de mercado* con el fin de permitir cumplir con sus objetivos económicos, sociales y culturales, en función de sus asociados y de su actividad productiva.
- g) *Generar excedentes* tendientes a acrecentar su patrimonio social para el bienestar de sus asociados, la permanencia en el mercado, y el fortalecimiento económico.

¿Cuáles propósitos de la empresa cooperativa hacen relación con : (Escriba sólo el propósito)

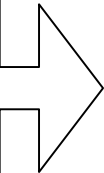
1. Las directrices: _____
2. El esfuerzo colectivo y eficaz: _____
3. Contra los supuestos imprevisibles: _____
4. Relevo en la dirigencia: _____
5. La actividad productiva: _____
6. El aumento del patrimonio social: _____

8.2 El proceso de organización

El proceso de organización, ya sea de la empresa cooperativa como un todo, o de cada una de sus partes, consiste en dividir el trabajo que se va a realizar en tareas individuales o de equipos de trabajo; y definir las relaciones establecidas entre las personas que deben cumplir con dichas tareas. Para el cumplimiento de estas actividades, es necesario tener en cuenta:

- a) *Clasificar, por grupos, las diferentes actividades, y definir el perfil de las personas, según el trabajo asignado.*
- b) *Implementar un sistema de información que permita con claridad, la delegación de la autoridad.*
- c) *Definir un tipo de estructura dinámica que facilite la toma de decisiones, lo más cerca posible del lugar de ejecución*
- d) *Fijar políticas claras, en el nivel directivo, que permita a los ejecutores una operación funcional y eficiente.*

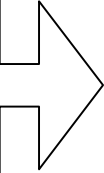
¿En qué consiste el proceso de organización de la empresa cooperativa?
Señale cada aspecto



9. La estructura administrativa.

Se entiende por estructura administrativa las funciones, relaciones y responsabilidades, las cuales sirven de marco para las actividades de la organización, estas se visualizan a través de un gráfico conocido como *organigrama*; son importantes pues facilitan el logro de los objetivos de la organización, a través de las actividades de sus miembros. Las características de la estructura administrativa deben corresponder a una estrategia de diseño acorde con sus objetivos; un enfoque de diseño estructural deficiente, da lugar a consecuencias inesperadas e indeseables.

Señale la importancia de la estructura administrativa, en la empresa cooperativa



9.1 Asignación de funciones en el organigrama.

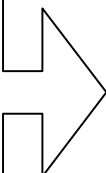
La agrupación de actividades conduce a la creación de departamentos, divisiones, secciones o unidades operativas, y deben tener un responsable que, a su vez, informe a las instancias superiores. La finalidad de cada una de estas áreas, sin importar el nivel de autoridad o ejecución, debe ser producir los mejores resultados de una manera eficiente.

9.2 Criterios de asignación de áreas.

Los criterios más usados para diseñar las áreas de la estructura, son:

- a) *Agrupación por localización.* Se utiliza cuando la empresa realiza actividades que se encuentran dispersas en diferentes lugares. Tal sería el caso de una red de ventas, la cual requiera definir sucursales, que permitan responder a las necesidades de cada zona, para agilizar la gestión.
- b) *Agrupación por productos o servicios.* Se puede lograr un alto grado de especialización, al asignar la gestión de productos o servicios homogéneos a una dirección. Así, en el caso de una plataforma de servicios, ciertos productos financieros están asignados a departamentos o secciones, con el fin de garantizar una mayor rapidez en el servicio.
- c) *Agrupación por procesos.* Cuando se requiere maquinaria o el empleo de un equipo determinado, se agrupa en el mismo departamento o área, a la mayor parte del personal relacionado con la actividad. En otros casos, por ejemplo, en una línea industrial, es necesario agrupar en fases las diferentes etapas del proceso de fabricación, claramente definidos en una secuencia de operaciones. La ventaja, en este tipo de departamentalización, es la optimización en el uso y rendimiento de la inversión, representada en equipos y maquinaria; además, se consigue una mejoría en la supervisión del proceso.
- d) *Agrupación por funciones.* Se refiere al desarrollo de trabajos los cuales poseen un grado de similitud, o aquellas actividades que tienen un objetivo común. La ventaja de crear los departamentos mediante este procedimiento consiste en la especialización, pues se aprovecha para obtener una mayor eficiencia.

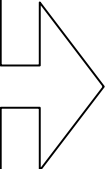
Señale algunos ejemplos de agrupación por actividades, de acuerdo con su experiencia como asociado de una cooperativa



9.3 La estructura legal

Algunas partes de la estructura están definidas por la ley y los estatutos de la cooperativa; tal es el caso de la Asamblea General, el Comité de Vigilancia, el Comité de Educación y Bienestar Social, el Consejo de administración y la gerencia.

Con excepción de la gerencia, los cargos estatutarios representan la instancia directiva de la organización. La Gerencia corresponde a la instancia ejecutiva, y la extensión de la estructura, en este nivel ejecutivo, se determina conforme a su tamaño, medios, naturaleza, productos y recursos de que disponga.

| | | |
|--|---|---|
| ¿Cuáles partes de la estructura de la empresa cooperativa están definidas por la Ley de Asociaciones Cooperativas? |  | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
|--|---|---|

9.4 Delegación y responsabilidad

La empresa cooperativa constituye en sí, una organización, en la cual coexiste una relación entre directivos, ejecutivos, mandos medios y personal operativo. Por tanto, se considera de vital importancia que estas relaciones estén bien definidas y claramente comprendidas.

En el nivel ejecutivo, cuando se delega una tarea a un nivel inferior de la estructura (a un subordinado), se produce un cambio, tanto en la autoridad, como en la responsabilidad. Por ello, se deben conocer los límites que deben y pueden darse a la autoridad delegada.

9.4.1 Autoridad legal

En el caso de la empresa cooperativa, existen diferentes tipos de autoridad legal:

- a) La autoridad para dirigir la empresa cooperativa, delegada por la Asamblea General al Consejo de Administración.
- b) La autoridad para ejercer un control social y administrativo por parte del Comité de Vigilancia, sin interferir las áreas administrativas. En este caso, el informe de su actividad debe ser remitido a la Asamblea General.
- c) La autoridad otorgada por el Consejo de Administración al Gerente, como representante legal de la empresa cooperativa, ante los organismos estatales, comerciales y la sociedad civil

- d) La autoridad delegada a la Gerencia General para la ejecución de las políticas, acuerdos y resoluciones emanados del Consejo de Administración

9.4.2 Autoridad técnica

Con frecuencia, se usa el término de autoridad para referirse a una persona reconocida como experta en una determinada materia; esta autoridad técnica posee un carácter eminentemente individual, y no es algo que pueda asignarse o concederse en el nivel de la dirección de la empresa, y no es delegable.

9.4.3 Autoridad operacional

Delegar autoridad consiste en permitir a alguien realizar ciertas tareas, siendo la gerencia general el cargo ejecutivo de más alto rango, cuando éste delega, está extendiendo un permiso a personas que trabajan para él, en su área respectiva.

La delegación de autoridad funcional implica también, indicar cómo debe utilizarse esta delegación, es decir, la autoridad delegada está obligada a deberes y obligaciones.

9.4.4 Naturaleza de la delegación

El proceso de delegación consta de tres aspectos:

1. La asignación de los deberes de un ejecutivo, a sus subordinados más inmediatos.
2. La concesión de la autoridad, para que dichos subordinados puedan cumplir con esos deberes.
3. La definición de una responsabilidad, por parte del jefe inmediato a cada subordinado, para el cumplimiento satisfactorio de los deberes encomendados.

Estas delegaciones descienden por la **línea de mando** y las obligaciones y responsabilidades ascienden por la misma línea.

Al observar el funcionamiento de cualquier empresa, se advierte de inmediato la situación de dependencia, en la cual se encuentran unos servicios o personas con respecto a otros y cómo, desde la gerencia hasta el operario, hay una línea jerárquica (de mando) que recorre toda su estructura. La gerencia posee la responsabilidad suprema del buen funcionamiento del conjunto: dirige, coordina y armoniza la actividad de todas las áreas o departamentos de la empresa, toma las decisiones en el nivel ejecutivo y fija objetivos.

Sin embargo, dependiendo del tamaño de la empresa cooperativa, con respecto al número de funcionarios, la dirección se ejerce de diferentes maneras. En las más pequeñas, integradas por un reducido número de empleados, la función de mando

es más sencilla, al ejercerse directamente y sobre pocas personas. En cambio, cuando el número es mayor, mandar y obedecer no son tareas fáciles, sino que exigen un extraordinario equilibrio, para que no surjan conflictos, tendientes a perjudicar la buena marcha de la organización, y como consecuencia, la productividad.

9.4.5 Principios de delegación generalmente aceptados

- *La responsabilidad no puede ser delegada.* Ésta siempre repercute hacia el nivel superior.
- *Se debe evitar la doble subordinación.* Únicamente se pueden recibir órdenes de un solo jefe, obteniendo la correspondiente delegación de autoridad de ese único superior y debiendo hacerse responsable frente a éste.
- *La autoridad debe igualar a la responsabilidad.* No se pueden exigir cuentas a una persona, por los resultados obtenidos a través de una actividad, en la cual, no se le ha permitido guiarse por su propio juicio. Esto implica que, si se le ha dado una gran libertad de acción, se le puede exigir una sabia utilización de esa facultad.

? EJERCICIOS

Numere de 1 a 4, el orden lógico de la delegación de autoridad, en la estructura administrativa

Ejecutivo

Personal operativo

Directivos

Mandos medios

Señale quiénes son los responsables de ejecutar la autoridad legal:

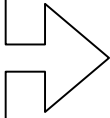
1. Para dirigir la empresa cooperativa:

2. Para ejercer un control social y administrativo:

3. Para ejercer la representación legal de la empresa cooperativa:

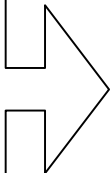
4. Para la ejecución de las políticas, acuerdos y resoluciones:

Señale tres aspectos del proceso de la delegación:



1. _____
2. _____
3. _____

Señale las cinco principales responsabilidades asignadas a la gerencia de la empresa cooperativa



1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

9.5 Tipos de estructura

Los siguientes *factores descriptivos generales* se consideran esenciales, para obtener un diseño básico de la estructura, plasmada en un organigrama:

1. *La naturaleza del sector o de la industria* al cual pertenece la actividad de la empresa cooperativa, sugiere estructuras por áreas, por ubicación geográfica o por productos o líneas de producción
2. *El tamaño de la empresa.* El tamaño (medido en colones, bienes o personas) proporciona una apreciación del alcance de las operaciones, la complejidad de la estructura organizacional y las proporciones de los grupos de operarios, personal administrativo y asesores.
3. *La madurez* puede aportar indicadores en cuanto al ciclo de crecimiento. Por ejemplo, el aumento del tamaño de una línea básica de producción o de servicios, que va a requerir ampliar la cobertura, la gama de productos, la gama de servicios o ambas y la creación de nuevas áreas para operación.
4. *El grado de descentralización física* (ampliación de planta, oficinas, locales, agencias) proporciona el grado de desarrollo y la complejidad de la estructura.

5. *Las consideraciones y restricciones legales* que, como en el caso de las cooperativas están definidas por la ley y el estatuto, con respecto a ciertas áreas de la estructura. (Asamblea General, Comités, Consejo de Administración, Gerencia General).

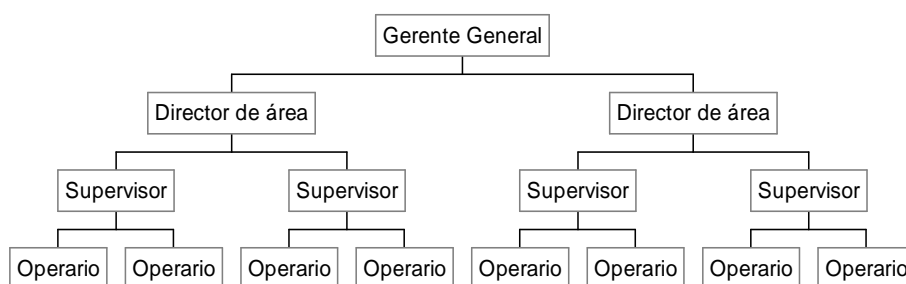
Además de los *factores descriptivos generales* existen unos *determinantes estructurales*. La estructura es dinámica y surge como respuesta a una amplia variedad de necesidades, acontecimientos del medio ambiente y consideraciones sobre recursos, mercados y personas. A medida que se producen unos determinados cambios a lo largo de un período, la estructura sirve de vehículo para aprovechar las oportunidades, consolidar el crecimiento de períodos pasados y consolidar una base para el crecimiento futuro. En el nivel general, entre las circunstancias que determinan la estructura, se poseen:

1. Los objetivos institucionales y la posición concreta de trabajo o el segmento de mercado de productos, o servicios atendidos por la cooperativa.
2. Las actividades funcionales requeridas para lograr los objetivos en el posicionamiento del mercado y en la prestación del servicio.
3. El alcance y la secuencia de los pasos funcionales (procesos) en la realización de la actividad productiva o de servicios.
4. El tamaño económico, la dispersión física de las instalaciones o recursos y el carácter local, regional, nacional o internacional de las operaciones.
5. La capacidad, profundidad o limitaciones del equipo de dirección y del equipo ejecutivo y operativo.
6. La relativa importancia del factor tecnológico e informático

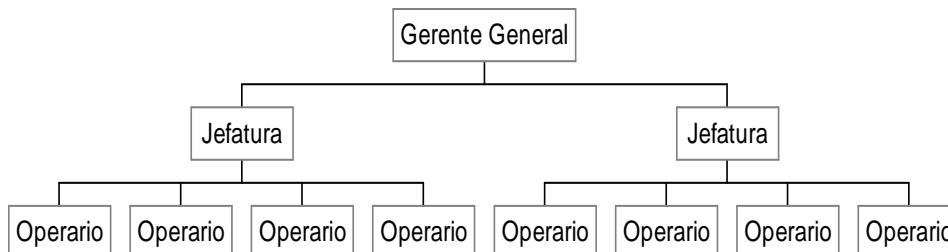
9.5.1 Forma estructural: alta o plana

La filosofía sobre la cual se construye un modelo adecuado para la organización, puede dar lugar a modificaciones estructurales, que a veces, pueden afectar las características globales de la empresa. La decisión estratégica, de gran impacto en el diseño estructural, consiste en definir si se requiere una estructura alta o plana.

En la estructura alta tiende a aumentarse el número de los niveles de autoridad y a reducirse los márgenes de control; la toma de decisiones es más centralizada y la gerencia tiene mayor influencia sobre el control. A continuación, se presenta el organigrama a partir del nivel gerencial, omitiendo la parte correspondiente a los directivos.



En el caso de una estructura plana, se pretende reducir el número de los niveles de autoridad; y se deposita un alto grado de responsabilidad en la dirección intermedia (mandos medios)



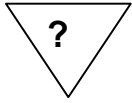
9.5.2 El organigrama

El organigrama constituye la representación gráfica de la empresa cooperativa. Los organigramas pueden:

1. Ayudar a la comprensión de los problemas de la comunicación.
2. Orientar a los empleados en las relaciones y en las complejidades estructurales.
3. Proporcionar una imagen gráfica del espectro integral de las actividades, de los servicios de la organización, de las unidades y del personal vital para los mismos.

Lamentablemente, aún subsisten estructuras cuya representación en el organigrama pone su mayor énfasis en los principios de la autoridad jerárquica, dando como resultado una interpretación del organigrama basado en el poder, tanto dentro de la organización, como en el ámbito social.

La tendencia actual y en un futuro próximo, en el diseño estructural, apunta a enfoques más amplios y participativos, a medida que continúa mejorando el nivel de formación de las personas, quienes interactúan en la estructura; en tal sentido, va a ser mayor el énfasis en los diseños estructurales, basados en equipos multidisciplinares los cuales funcionan como plataformas (de servicios, de operaciones, informática, etc.)



EJERCICIOS

Señale los cinco factores esenciales, para el diseño básico de la estructura de la empresa cooperativa:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

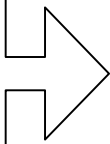
Señale las circunstancias que determinan la estructura de la empresa cooperativa:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

La forma visual de presentar la estructura de la empresa cooperativa, se llama:

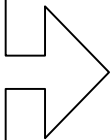
- a) Gráfico
- b) Esquema
- c) Organigrama
- d) Cuadro sinóptico

(1) Anote las ventajas y las desventajas de la estructura alta



Blank lined area for notes.

(2) Anote las ventajas y las desventajas de la estructura plana



Blank lined area for notes.

¿Cuál tipo de estructura se presta para la toma de las decisiones oportunas?
(Marque con una X)

- Estructura alta
- Estructura plana

¿Qué se requiere para estructurar una plataforma de servicios en el área de atención al público? (Señale con una X las respuestas consideradas como correctas).

- Un local bien adecuado y bien dotado.
- Una estructura alta.
- Un equipo multidisciplinario
- Un considerable número de empleados
- Un centro de informática

10. Rol de los cuerpos directivos en la gestión de la empresa cooperativa

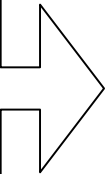
El Consejo de administración, máximo nivel de dirección de la empresa cooperativa, es elegido por los dueños (asociados). Obedece directrices de tipo doctrinal, legal y estatutario, y toma decisiones según su propio criterio.

10.1 Enfoque en la toma de decisiones

Al tomar decisiones, el Consejo de Administración debe hacerlo legítimamente, con prudencia, persiguiendo el interés común de los asociados y teniendo en cuenta los intereses de los asociados, los intereses de los trabajadores y los intereses de los clientes y del mercado. De igual manera, debe contemplar la opinión pública (imagen), las instituciones, los terceros (acreedores, inversionistas) y el entorno.

El Consejo de Administración debe adoptar un enfoque equilibrado en los asuntos planteados por los diferentes grupos de intereses, el cual sea coherente con la razón de ser de la empresa cooperativa: concretamente sus asociados.

Ejercicio

| | | |
|---|---|---|
| Señale las principales consideraciones a contemplar por parte del Consejo de Administración, en la toma de decisiones |  | <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> |
|---|---|---|

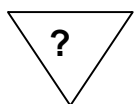
10.2 Responsabilidades especiales del Consejo de Administración

El Consejo de Administración tiene unas responsabilidades especiales:

- Salvaguardar y administrar* los bienes y los recursos de la empresa cooperativa y utilizarlos para obtener la máxima satisfacción de las necesidades de los asociados, en todos los ámbitos.
- Determinar los objetivos generales*, direccionamiento estratégico (estabilidad y crecimiento a largo plazo)

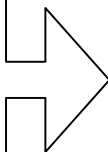
- c) *Elegir los cargos ejecutivos* y asignar responsabilidades mediante la delegación en el ejecutivo.
- d) *Aprobar los planes* estratégicos y operativos anuales y los presupuestos los cuales hacen posible su operacionalidad.
- e) *Definir las políticas* que determinan el marco de actuación de los niveles ejecutivos y de los comités auxiliares.
- f) *Tomar las decisiones* que dan lugar a la adopción de objetivos, planes y políticas, y las decisiones operacionales que son trascendentes, como el proyecto de distribución de los excedentes, las inversiones, y ciertas adquisiciones o venta de bienes. Igualmente, sobre problemas importantes de diseño de la organización

Los estatutos de la cooperativa definen ciertas funciones muy específicas, de acuerdo con su naturaleza y el tipo de cooperativa.



EJERCICIOS

Escriba las decisiones consideradas por usted como trascendentales en la actividad del Consejo de Administración



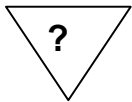
10.3 Forma de operación del Consejo de Administración

El consejo de administración, como responsable de la dirección administrativa de la empresa cooperativa, realiza sus operaciones siguiendo ciertos parámetros establecidos en la administración de empresas:

- a) Las reuniones del Consejo de Administración exigen unas facultades parlamentarias adecuadas para la dirección de las reuniones y las discusiones, así como el conocimiento amplio de los problemas, de los asuntos planteados y de la información facilitada.
- b) El presidente del Consejo de Administración es el directivo principal y el responsable de la planificación de las reuniones, órdenes del día y propuestas,

las cuales se deben presentar en las sesiones. Debe ordenar la frecuencia y la duración de las reuniones, la obtención y el tratamiento de la información y saber utilizar el trabajo de los asesores y de los comités.

- c) Como líder, el presidente del Consejo de Administración desempeña un rol de peso, en la determinación de los asuntos presentados a consideración del Consejo de Administración. Debe tratar con diversidad de personas e intereses, guiar las deliberaciones, hacer frente a las discusiones, disentir y salir adelante en conflictos y divisiones.



EJERCICIOS

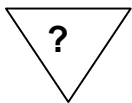
¿Cuáles de estos criterios considera usted razonables para resolver un asunto sometido a consideración del Consejo de Administración?

- La guía de las deliberaciones para conseguir la opinión favorable de la mayoría
- El criterio de la gerencia
- Lo expresado por uno de los integrantes, reconocido como líder de la comunidad
- El informe de un equipo de técnicos
- La aprobación por la mayoría de votos
- El consenso logrado

10.4 Calificación de los miembros del Consejo de Administración.

Los miembros del Consejo de Administración requieren de cierta diversidad de talentos, dependiendo de la naturaleza de la Empresa Cooperativa y de sus operaciones. Deben poseer experiencia, inteligencia (racional y emocional) para emitir juicios, y disponer de capacidad analítica.

La elección de los directores debe hacerse de acuerdo con su experiencia en determinadas áreas de la actividad de la empresa cooperativa, y en la capacidad que posean para afrontar los diversos problemas y situaciones que se puedan presentar. Es importante, en la elección, el historial de éxito, madurez, reputación en la comunidad, y el interés en la empresa cooperativa y en el sector al cual pertenece.



EJERCICIOS

Expresa su opinión sobre el siguiente caso:

Una reconocida cooperativa tiene por costumbre integrar el Consejo de Administración con reconocidas personalidades de la población, que son representativas de diversas organizaciones cívicas, religiosas y de la política. La tradición se ha mantenido durante los últimos 20 años. Cuando alguien habla de posibles cambios en cuanto a la representatividad, la respuesta generalizada es que estas personas son la garantía de la honestidad con que siempre se ha administrado la cooperativa. La cooperativa tiene un problema en la actualidad: se está quedando rezagada en cuanto a la participación de producto en el mercado.

¿Cuál es su opinión?

10.5 Responsabilidades legales.

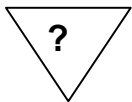
Quien acepta el nombramiento como director, queda sometido a unas obligaciones de tipo legal y estatutario. El ejecutar o permitir actos notoriamente contrarios a los intereses de la cooperativa, son faltas graves de las cuales responden solidariamente con sus bienes, por las pérdidas que dichas operaciones infrinjan a la cooperativa, según lo consagra la Ley de Asociaciones Cooperativas (artículo 52). Estas disposiciones son extensivas al Gerente general, y a los miembros del Comité de vigilancia.

10.6 Decisiones estratégicas

10.6.1 Nivel directivo

Las decisiones tomadas en el nivel del Consejo de Administración, relacionadas con el acontecer diario en la vida de la organización, tienen un alto contenido

estratégico, particularmente, desde el punto de vista de la visión estratégica, la cual debe ser un componente en la disciplina del grupo directivo. También en este nivel se definen las políticas que orientan la vida de la organización, teniendo como referencia los acuerdos de la asamblea general, la razón de ser de la organización, su misión y sus objetivos.

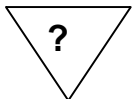


EJERCICIOS

¿Qué trascendencia tienen las decisiones del Consejo de Administración?

10.6.2 Nivel ejecutivo

La Gerencia General, en el nivel ejecutivo, toma decisiones todo el tiempo. Teniendo como base las políticas emanadas del Consejo de Administración, el área ejecutiva planea su actividad, que implica tomar decisiones en función de la agilidad, la oportunidad, la competitividad, la innovación, la atención al público y todo lo relacionado con la imagen institucional y con la excelencia.

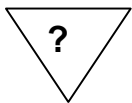


EJERCICIOS

¿Con base en qué, toma las decisiones la Gerencia General?

10.7 Decisiones operativas

En el nivel de mandos medios y de las áreas operativas, los funcionarios y empleados realizan su actividad, dentro de un marco de actuación definido por el área ejecutiva. Este marco de actuación debe permitir que éstos sean creativos e innovadores; y que en su área de actuación puedan tomar decisiones, dentro de los parámetros establecidos por la autoridad inmediatamente superior.



EJERCICIOS

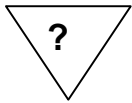
¿ Cuáles características tienen las decisiones en el nivel operativo?

10.8 Base para las decisiones.

- a) **Los informes técnicos.** Estos informes presentan resultados de gestión o de estudio e investigación, estos permiten diferentes alternativas, muchas veces con base en la construcción de los escenarios. Por supuesto, la decisión está determinada por la alternativa o el escenario, el cual presente mayor factibilidad o una mejor calificación.
- b) **La evaluación técnica de un proyecto.** La formulación de un proyecto debe presentar, en forma anticipada, los resultados positivos o negativos de su realización. Indudablemente, la decisión es favorable, si los resultados son positivos, y desfavorable, si estos son negativos. Nadie emprendería un proyecto cuyos resultados fueran negativos, a no ser que existiera mucha ignorancia o presión externa.
- c) **Los informes financieros.** Muchas de las actividades rutinarias de una directiva, se encuentran en estrecha relación con la situación financiera de la organización. Los presupuestos, las inversiones y los proyectos rentables van a depender de las tendencias financieras, las cuales mes a mes, arrojan los resultados contables. Las decisiones de inversión, en todos los casos, representan el fruto de un buen análisis de las finanzas y las proyecciones financieras de la organización.
- d) **Los resultados de una investigación.** En muchas ocasiones, la decisión está estrechamente relacionada con los resultados de una investigación, donde múltiples factores son analizados y relacionados, con el objetivo de producir una decisión acertada.
- e) **Los estudios y sondeos.** A veces, existe incertidumbre sobre el rumbo a seguir. Un estudio o un sondeo de opinión entre los usuarios o asociados puede ser determinante, para fijar el camino a seguir.
- f) **Los indicadores económicos.** Son los datos de la economía relacionados con los índices de desempleo, de inflación, la política monetaria, el Producto Interno Bruto (PIB) y Producto Nacional Bruto (PNB). En forma permanente, y como parte de su disciplina, los directivos deben conocer las

tendencias de la economía, puesto que ésta incide directamente, sobre las organizaciones integradas por los pequeños y los medianos productores, y puede determinar la directriz que la organización debe darle a sus integrantes, para que estos no vayan a ser afectados por crisis económicas o recesiones, o para que no pierdan oportunidades, las cuales podrían surgir en determinado momento.

- g) **Las tendencias del mercado.** Al igual que lo anterior, una decisión que implique negociaciones o financiamiento de un sector productivo, o el lanzamiento de un producto, debe contar con una información amplia sobre el mercado, por ser este un campo donde se da alta competencia, donde permanecen quienes poseen condiciones iguales o superiores a los competidores.
- h) **La política.** En esta área deben estar muy informados los directivos, y tener la suficiente capacidad para discernir sus tendencias; comportamientos, aciertos y desaciertos, intereses de grupo y particulares, impactos positivos y negativos sobre los integrantes de la organización, sin involucrarse ideológicamente, en una de las corrientes. Involucrarse tiene el inconveniente de perder la perspectiva global, y mirar el problema desde la óptica partidista.



EJERCICIOS

Seleccione el sistema que crea más conveniente para la toma de decisiones, por parte del Consejo de Administración

- La costumbre
- Los informes técnicos
- El olfato de los más veteranos
- Una base de datos sobre investigación y desarrollo
- Los informes financieros
- Los indicadores económicos
- Los estudios de mercado
- Los sondeos de opinión
- Las corazonadas
- El análisis del entorno
- Las noticias de la televisión
- Las recomendaciones del líder
- La mayoría de votos
- La recomendación de la gerencia
- La tradición y seguridad por los años en el negocio
- La fortaleza de la empresa cooperativa
- La necesidad de invertir recursos ociosos

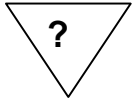
- La metodología de “ensayo – error –ensayo”

10.9 Las políticas: Marco de referencia de la directiva:

Las políticas son “Grandes líneas de acción, que pueden ser usadas a discreción por quienes tienen la responsabilidad de la ejecución, en los diferentes niveles organizacionales.”

10.9.1 Mecanismos para la aplicación de las políticas.

- A través de reglamentos.** El uso discrecional de las políticas por parte de quienes poseen la misión de ejecutarlas, permite que estos puedan reglamentar su aplicación, dentro de los parámetros establecidos en las políticas. Cuando una política es modificada, el reglamento se actualiza, con el fin de estar acorde con la política establecida.
- En la cultura organizacional,** que se refiere a las distintas situaciones originadas como consecuencia de la interrelación grupal, y de la conducta de las personas en su ambiente de trabajo, es un buen referente. La excelencia en la organización se logra, cuando la cultura organizacional es coherente con las políticas de la empresa, resaltando los atributos de identidad con la organización y de armonía entre los diferentes estamentos de la misma.
- En la atención al afiliado y al público.** Un buen enfoque de servicio al cliente permite que los encargados de llevarlo a cabo puedan manejar decisiones de acuerdo con políticas establecidas, sin perder el tiempo en consultas previas, y dando una excelente atención basada en la rapidez de respuesta.
- En la mecánica de las reuniones de la directiva.** La claridad en las políticas agiliza enormemente las sesiones de la directiva, al permitirle enfocar su atención sobre asuntos estratégicos y de alto riesgo, no desviando su atención en los asuntos rutinarios, ya definidos a través de las políticas organizacionales.
- En las relaciones interinstitucionales.** Cuando hay claridad en las políticas, la imagen transmitida al exterior es la de una organización que sabe para donde va, con claridad de pensamiento y de acción, donde todos sus integrantes, directivos, funcionarios y asociados, hablan un mismo idioma.
- En el estilo administrativo.** Las políticas también permiten reafirmar el estilo propio del liderazgo organizacional, imprimiendo su sello y su carácter a la organización. Al fin de cuentas, las organizaciones se conforman con personas, y por lo tanto son el fiel reflejo de éstas.



EJERCICIOS

¿Cómo influye la cultura organizacional y las políticas en la toma de decisiones?

10.9.2 Revisión de políticas

De acuerdo con el desenvolvimiento de la organización, deben efectuarse revisiones periódicas de las políticas, con la finalidad de que éstas no pierdan su vigencia. Estas revisiones obedecen siempre a situaciones especiales, tales como:

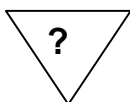
- a) **El crecimiento.** En la medida en que crece la organización, el dinamismo generado por el crecimiento exige replanteamientos constantes de las políticas, pues siempre hacen frente a nuevos desafíos.
- b) **El dinamismo de la instancia ejecutiva.** El dinamismo impuesto por una instancia ejecutiva, a través de logros exitosos, obliga a los directivos a dar respuestas acordes con esta tendencia; por lo tanto, las políticas deben crecer a la par con este dinamismo.
- c) **Las expectativas de los asociados.** Muchas veces, los logros alcanzados crean en los asociados nuevas expectativas, estas obligan a los directivos a replantear las políticas.
- d) **La diversificación.** El ingreso en un nuevo mercado, la creación de un nuevo servicio o un nuevo producto, implican de inmediato establecer parámetros de actuación a través de políticas claras, sobre su uso y su estrategia.

10.9.3 El manual de políticas.

Las bases para elaborar un manual de políticas se encuentran en documentos, los cuales conforman el quehacer diario de la organización:

- a) **Los acuerdos de sesiones.** Los acuerdos implican dos cosas fundamentales: la aplicación de una política establecida, o el surgimiento o ampliación de una nueva política, en función del acuerdo tomado.
- b) **Las decisiones estratégicas.** Muchas decisiones estratégicas tomadas en el nivel de la base, de los consejos consultivos y de la directiva, son políticas orientadoras sobre el rumbo de la organización.
- c) **Los proyectos de desarrollo.** Los proyectos acogidos por la organización contienen elementos que son líneas de acción, y que conforman políticas de aplicación, en los diferentes estamentos de la misma.
- e) **Los programas.** Algunos programas proveen elementos considerados como políticas básicas, en función de los cuales se desarrolla el programa. Estos elementos se distinguen por que definen campos de actuación y procedimientos de ejecución.
- f) **Los servicios.** Resulta imposible prestar un excelente servicio, si quienes tienen la tarea de ejecutarlo, no están claros en las políticas de la empresa, sobre su marco de actuación, y su nivel de decisión.

El manual de políticas debe ser de permanente consulta por parte de los directivos, para su revisión y actualización, y por parte de la gerencia para tomar sus decisiones con base en las políticas ya establecidas, esto evitará realizar consultas frecuentes al Consejo de Administración. La forma de editar un Manual de Políticas debe ser en hojas intercambiables, las cuales permitan su permanente actualización, y debe estar organizado por temas, que den respuesta a cómo proceder en cada circunstancia.



EJERCICIOS

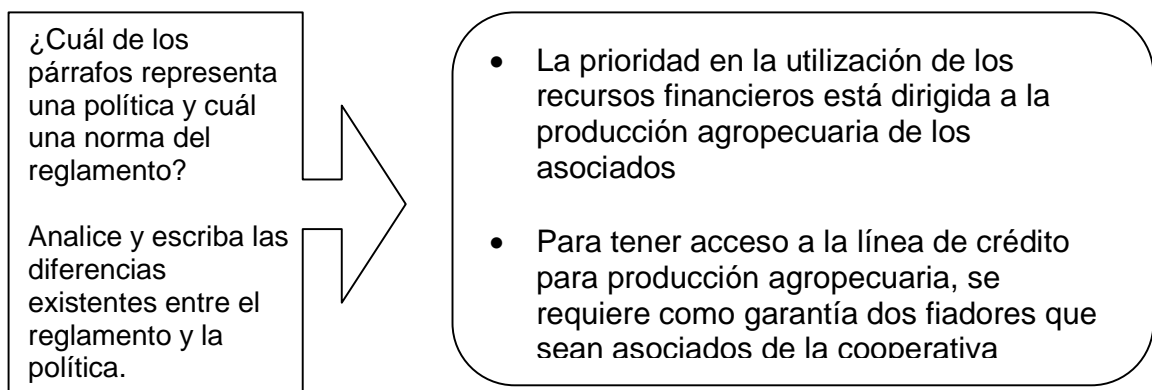
¿Cómo puede la gerencia utilizar el Manual de Políticas?

¿Qué relación tiene el Manual de Políticas con la toma de decisiones en el nivel gerencial?

Analice la siguiente agenda para una sesión de Consejo de Administración:

1. *Evaluación de las llegadas tardías de la recepcionista.*
2. *Estudio de las condiciones del crédito al señor Pedro Pérez*
3. *Evaluación sobre los temas a tratar, en el curso de cooperativismo a dictarse el viernes.*
4. *Informe sobre las quejas recibidas en la atención al cliente*
5. *El caso de la señora Amanda, quien afirma que la persona encargada de atenderla, se demoró demasiado haciendo el trámite.*
6. *Analizar cuál decisión tomar sobre la discusión sostenida entre dos empleados del área de la contabilidad.*

¿ Cómo puede evitarse utilizar el tiempo de la sesión, en resolver estos asuntos?



11. La gerencia como elemento dinamizador de la empresa cooperativa

La gerencia es la instancia clave en la vida y continuidad de la empresa. En un sistema cambiante y de alta competitividad, la calidad y la capacidad de la gerencia determina el éxito de la actividad económica y su continuidad.

La gerencia, como instancia ejecutiva, es el organismo de la empresa cooperativa encargado de hacer productivos sus recursos, es decir, es responsable de lograr, de un modo organizado, el progreso de dicha empresa.

Para conseguir estos logros, la gerencia debe desarrollar, de una manera armónica, diferentes actividades tendientes a obtener resultados económicos satisfactorios, esto le permitirá establecer las bases de la evolución positiva de la empresa; por lo tanto, debe conocer el negocio, planificar, conducir a sus subordinados para la consecución de los objetivos fijados, establecer los modos y los momentos de actuación de cada uno de ellos.

En el nivel ejecutivo, su función consiste en dirigir mediante objetivos y ser capaz de tomar decisiones estratégicas que, ayudado por un equipo integrado y organizado por él mismo, puedan ser puestas en práctica. Así mismo, debe crear sistemas que permitan la medición tanto de los resultados, como de su propio desempeño, utilizando sistemas de información gerencial rápidos y fiables.

Esto implica una constante búsqueda de la eficiencia tanto personal, como de cada uno de los colaboradores. El gerente, ante todo, debe consagrarse a la permanente formación personal y mantener un constante conocimiento de la empresa, su mercado y del entorno económico, político y social.

Todo ello le permite desarrollar las funciones básicas inherentes a su cargo, las cuales son las siguientes:

1. Establecer objetivos.
2. Planificar el trabajo de sus colaboradores en función de los objetivos propuestos.
3. Organizar el trabajo de tal modo, que se realice de la manera más efectiva y eficiente.
4. Motivar a sus colaboradores a fin de llevar a cabo la labor planificada, tal como se había organizado.
5. Controlar la ejecución del trabajo.

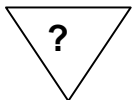
Este proceso se verifica en todos los niveles y en todos los departamentos de la empresa, de tal modo, que en definitiva, se constituye en un sistema por sí mismo. Por consiguiente, para la elección del gerente debe tener en cuenta atributos tanto profesionales como personales. Los atributos profesionales deben garantizar con ser idóneo para el cargo, y que su formación es la requerida, de acuerdo a la actividad de la empresa cooperativa. En cuanto a los atributos personales, estos hacen referencia a las actitudes y los comportamientos, en cuanto a:

- Ser inspiración para los demás.
- Poseer integridad.
- Ser visionario acerca del camino a seguir.
- Estar orientado con el fin de llevar a cabo un desempeño excelente.
- Actuar como un buen integrador de equipos.

- Ser decisivo.
- Ser administrativamente competente.
- Ser diplomático.
- Ser un buen colaborador de equipo.
- Ser modesto y ecuánime.
- Estar dispuesto a sacrificarse.

Los resultados de su gestión son evaluados en forma permanente, por la instancia superior que lo eligió: el consejo de administración, ante quien tiene que rendir, en forma periódica, informes sobre el avance de su gestión y los asuntos a tratar en la agenda de las reuniones.

Desde el punto de vista legal, al gerente se le asigna la representación legal, la ejecución de los acuerdos del Consejo de Administración, y la administración de los negocios de la cooperativa.



EJERCICIOS

Señale con una “G” las funciones correspondientes a la instancia gerencial, y con una “C” las pertenecientes al Consejo de Administración.

- Aprobar los proyectos de inversión en activos fijos inmovilizados (edificios, maquinaria, etc.)
- Aprobar la nómina de los empleados
- Aprobar el nombramiento del auxiliar de contabilidad
- Coordinar la elaboración de los presupuestos de las diferentes áreas
- Representar legalmente a la cooperativa ante las instituciones públicas y privadas
- Analizar los indicadores de los estados financieros de la empresa cooperativa
- Aprobar el programa de educación cooperativa
- Aprobar la inversión de los excedentes de tesorería en inversiones temporales
- Proponer cambios en el organigrama de la cooperativa
- Investigar las tendencias de la economía y los indicadores económicos

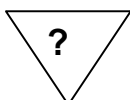
12. Los sistemas de revisión y control

La empresa cooperativa cuenta con mecanismos de control para asegurar la correcta administración de los recursos, las inversiones y la calidad en la prestación de servicios, así como la actuación de los directivos y funcionarios.

12.1 El Comité de vigilancia

El Comité de vigilancia es un organismo autónomo, nombrado directamente por la Asamblea General de asociados, ante la cual presenta los informes de su gestión. Según la Ley de Asociaciones Cooperativas, corresponde al Comité de vigilancia el examen, y fiscalización de todas las cuentas y operaciones realizadas por la cooperativa, e informar a la Asamblea General lo que corresponda. Las personas integrantes del Comité de Vigilancia deben contar con una vasta experiencia como asociados de la cooperativa, y gozar de una excelente reputación en la comunidad.

La misma ley especifica que el Comité de vigilancia podrá ser sustituido por una auditoria interna, con al menos un contador público autorizado con tiempo completo, siempre y cuando, así lo determine la Asamblea General de asociados.



EJERCICIOS

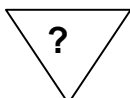
¿Cuáles deben ser las principales características de los miembros del Comité de vigilancia?

12.2 La auditoria externa

La auditoria externa es ejercida en la empresa cooperativa por personas u organismos especializados, integrados por contadores públicos autorizados, nombrados por el Consejo de Administración.. Su función consiste en certificar la veracidad de los estados financieros producidos con destino al Consejo de Administración, con las salvedades, recomendaciones y sugerencias respectivas.

13. Los comités

En la estructura de la empresa cooperativa, los comités pertenecen, al igual que el Consejo de Administración y el Comité de Vigilancia en particular, a aquella parte que ha sido definida por la Ley de Asociaciones Cooperativas y regulada en el respectivo estatuto, y que es inmodificable. Esta representa una diferencia fundamental en relación con la parte estructural a partir del ejecutivo, la cual evoluciona de acuerdo con la proyección y crecimiento de la cooperativa.



EJERCICIOS

Señale con una X a quién corresponde cada actividad (en algunos casos una misma actividad puede ser desarrollada por dos instancias)

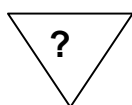
| Acción | Comité de Vigilancia | Auditoria |
|--|----------------------|-----------|
| • <i>Evaluar la calidad y la rapidez del servicio al asociado y al público en general.</i> | | |
| • <i>Evaluar los sistemas de seguridad en el área física.</i> | | |
| • <i>Examinar los libros de contabilidad, los inventarios y los balances.</i> | | |
| • <i>Dar el visto bueno a los cheques emitidos, revisando que la elaboración de los documentos sea correcta.</i> | | |
| • <i>Recibir las quejas de los asociados.</i> | | |
| • <i>Estar presentes cuando se efectúe el conteo físico de los inventarios.</i> | | |
| • <i>Efectuar los arqueos de caja.</i> | | |
| • <i>Efectuar las conciliaciones bancarias.</i> | | |
| • <i>Evaluar la gestión de las diferentes áreas de la empresa cooperativa.</i> | | |
| • <i>Presentar informes y recomendaciones al Consejo de Administración acerca de las anomalías encontradas.</i> | | |
| • <i>Firmar los balances y los estados financieros</i> | | |

13.1 El Comité de Educación y Bienestar Social

Una distinción fundamental entre la empresa de capital y la empresa cooperativa constituye su aspecto social, esto determina que el asociado es su razón de ser; por tal motivo, un pilar fundamental es la capacitación y la formación permanente en los asuntos relacionados con la doctrina, los principios y los valores, la administración y las finanzas, y los asuntos legales. Partiendo del principio de que los miembros son a la vez usuarios, asociados e inversionistas, el éxito en la gestión de la empresa cooperativa se basa en el grado de formación de sus integrantes.

Corresponde al Comité de Educación y Bienestar Social redactar y someter a conocimiento del Consejo de Administración, los proyectos y los planes de obras sociales de los asociados de la cooperativa y de sus familias, y llevar a la práctica tales programas. (Art. 50, inciso b.).

Los recursos financieros para que el Comité de Educación y Bienestar Social pueda desarrollar su labor, son aportados por el 5% del excedente del ejercicio económico (Art. 82. Ley de Asociaciones Cooperativas), aprobado por la Asamblea general. Estos recursos pueden incrementarse con un presupuesto adicional, aprobado por el Consejo de administración; también, significa la solución para poder operar cuando la cooperativa no presenta excedentes, en su ejercicio económico.



EJERCICIOS

Señale la instancia de la empresa cooperativa la cual interviene en las acciones que describen la función del Comité de Educación y Bienestar Social. (señale con una **A**, la Asamblea General; **C**, Consejo de Administración; **G**, Gerencia, y una **X** las que son propias del Comité de Educación y Bienestar Social)

- Aprobar la reserva para el Fondo de Educación y Bienestar Social.
- Aprobar los programas de Educación Cooperativa y Bienestar Social para el período.
- Diseñar los programas, contenidos, cronograma y actividades de Educación y Bienestar Social
- Aprobar los presupuestos provenientes de los fondos comunes, para la atención de los programas de Educación y Bienestar Social
- Ejecutar las actividades de Educación y Bienestar social
- Contratar personal e instituciones especializadas en el campo de la capacitación cooperativa.

13.2 Otros comités

Los estatutos de las cooperativas pueden especificar la constitución de otros comités, dependiendo de la naturaleza de la cooperativa.