

PROGRAMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS COOPERATIVAS I

UNIDAD DIDÁCTICA III

ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE PERSONAL

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: Lic. Carlos Granados Sánchez

Revisada por: Sr. Alvaro Chaves Villalobos

Dr. Luis Garita Bonilla

CONTENIDOS

Presentación.....	4
1. Introducción	6
2. Objetivos.....	7
3. Estudie a partir de su experiencia.....	7
4. La Estructura en la empresa cooperativa.....	10
4.1 La estructura organizacional.....	10
4.2 Qué es la estructura organizacional.....	10
5. Diseño de la Estructura Organizacional en la Empresa cooperativa.....	13
5.1 Los tipos de la estructura de las organizacional.....	14
5.2 Las ventajas y las desventajas de cada uno dos métodos...	15
5.3 La estructura por las áreas de acción o productos.....	16
5.4 La estructura por categoría o cliente.....	17
5.5 La estructura por los territorios.....	17
5.6 La estructura matricial.....	18
6. El organigrama.....	18
7. Los recursos humanos en la empresa cooperativa.....	24
7.1 La naturaleza de los recursos humanos	26
7.2 El desarrollo y la gestión de los recursos humanos.....	26
7.3 Desarrollo de los Recursos Humanos.....	29
7.4 Las funciones directivas.....	34
7.5 Las funciones operativas.....	34
7.6 La remuneración de los trabajadores.....	36
8. Comentarios y sugerencias del participante.....	44

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, propone 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.

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 la experiencia 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 Nderland 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.

Stéfano Arias Ocampo
Director Ejecutivo

Álvaro Chaves Villalobos
Coordinador
Programa Educación a Distancia

1. INTRODUCCION

Las empresas cooperativas se han caracterizado por tener una estructura vertical, esto implica la existencia de muchos niveles jerárquicos.

La estructura organizacional es más que la división de la empresa en diferentes áreas, es un cuerpo vivo, pues las personas constituyen el elemento fundamental, en ella.

La tendencia de finales del siglo XX y principios del siglo XXI tiende a evolucionar de estructuras verticales con muchos niveles jerárquicos a estructuras planas, con muy pocos niveles jerárquicos, donde los trabajadores operativos son dotados de un alto nivel de responsabilidad y autoridad, para satisfacer las necesidades de los clientes, pues en el caso de las empresas cooperativas, la mayor parte de las veces, el cliente es el mismo asociado es decir, son los dueños de la empresa.

Una de las debilidades más significativas de las estructuras verticales la constituye el deficiente flujo de información dirigido hacia los niveles operativos; y de estos a los niveles superiores. Aspecto que resta la posibilidad para ofrecer un servicio de excelente calidad a los clientes y/o asociados, con la consecuente pérdida de la capacidad competitiva.

No obstante, el realce efectuado por la filosofía cooperativa, en especial en la Declaración de Manchester de 1995, dirige a la persona a ser centro de la acción en la empresa cooperativa, la práctica muestra que muchas de estas empresas no han superado el enfoque del departamento de los recursos humanos, centrado en los asuntos de la planilla, la remuneración y los aspectos muy específicos de la administración del personal.

Por la naturaleza filosófica y por las exigencia del entorno, las empresas cooperativas deben evolucionar hacia un enfoque de desarrollo y gestión estratégica de los recursos humanos, superando el enfoque en los asuntos operativos relacionados con la planilla, pasar de planilleros a verdaderos directores de los recursos humanos.

2. OBJETIVOS

A través de la presente unidad didáctica, usted va a profundizar sus conocimientos sobre la organización en la empresa cooperativa, el desarrollo y la gestión de los recursos humanos.

Los objetivos propuestos son:

- 1. Obtener los elementos necesarios para analizar la estructura organizacional de su empresa cooperativa.**
- 2. Definir los componentes básicos en la gestión de los recursos humanos en la empresa cooperativa.**

Este tema es muy interesante y no es fácil. Como elemento de apoyo se considera muy útil analizar la estructura de la institución o empresa cooperativa en la cual usted ahora, o en algún momento laboró. Si no labora o no ha laborado para una empresa de ésta índole, puede visitar una empresa cooperativa e indagar sobre su estructura.

Por otra parte, resulta un gran apoyo consultar libros sobre los temas abordados en la presente unidad didáctica, sin embargo lo más importante son sus reflexiones y observaciones.

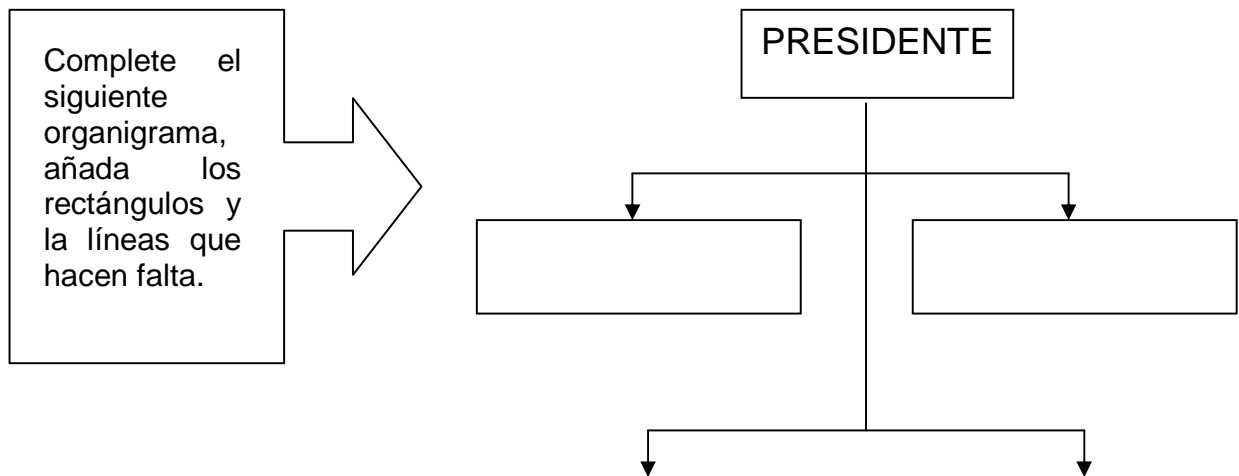
Los temas de esta unidad didáctica, deben ser abordados a partir del conocimiento de dos variables claves, presentes en las organizaciones cooperativas. La primera consiste en comprender que la cooperativa es una empresa y la segunda que cuenta con un marco filosófico y legal los cuales la determinan y le asignan sus características propias.

La comprensión de los componentes de la Declaración de Manchester 1995, sobre la identidad cooperativa, los principios y los valores del cooperativismo, son de trascendental importancia, para lograr una mayor comprensión de la importancia de la estructura organizacional y del enfoque, relacionado con la gestión y el desarrollo de los recursos humanos.

3. ESTUDIE A PARTIR DE SU EXPERIENCIA

Esta unidad didáctica debe ser estudiada con la técnica ya aplicada, en la unidad sobre "La Empresa Cooperativa".

1. Analice como está organizado el gobierno de su país y con esa base construya un organigrama donde se reflejen el Presidente de la República, los ministros, los jefes del área, proyectos y otras dependencias.



2. Con la siguiente información confeccione un organigrama de la estructura de una empresa:

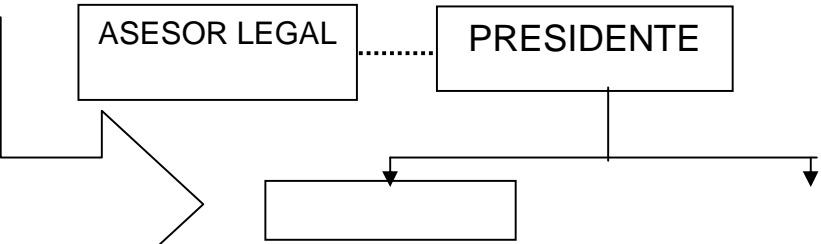
- Un gerente general
- Un subgerente
- Tres directores (producción, mercadeo y ventas, administración y finanzas)
- Un jefe del Departamento de mantenimiento
- Un jefe del Departamento de contabilidad
- Un jefe de la Fuerza de ventas
- Un jefe de recursos humano
- Un tesorero
- Una secretaria ejecutiva
- Un responsable de las relaciones públicas

Utilice una hoja adicional para construir el organigrama solicitado

3. La empresa donde usted confeccionó un organigrama, cuenta con tres asesores. Confeccione un nuevo organigrama con los datos del punto dos y agregue los tres asesores.

- Un asesor legal para enfrentar un juicio formulado por una compañía competidora.
- Un asesor en mercadeo para realizar una investigación de mercado, con el fin de lanzar un nuevo producto.
- Un asesor informático para evaluar la posibilidad de hacer un cambio en los sistemas de cómputo.

Considere que los asesores no dependen jerárquicamente de nadie, y no tienen línea de mando sobre persona o área de la empresa. Observe el ejemplo presentado. (Puede usar hojas adicionales para dibujar el organigrama).



4. Piense que su empresa cooperativa desea contratar tres nuevos trabajadores, para ocupar puestos de trabajo, en las diferentes áreas de la cooperativa.

En el apartado de los recursos humanos de esta unidad se discute, si se contrata a los candidatos con mejor currículum, o a quienes muestran una actitud más positiva, y que, sin embargo, no cuentan con un amplio currículum.

Comente, cuál debe ser la mejor orientación a seguir, al contratar el personal.

4. LA ESTRUCTURA EN LA EMPRESA COOPERATIVA

4.1 La estructura organizacional.

4.1.1 Nociones generales

La estructura organizacional de la empresa cooperativa es una representación abstracta, que brinda cuerpo normativo y funcional, involucra a todos sus miembros y a las funciones desempeñadas por estos.

En la empresa cooperativa, la estructura se deriva en primera instancia de la filosofía del cooperativismo, plasmada en la legislación cooperativa y en una segunda instancia, de la actividad económica que realiza.

La estructura formal es diseñada por la Gerencia y se define atendiendo los aspectos señalados en el párrafo anterior, y es sometida a la aprobación del Consejo de Administración.

La estructura organizacional se expresa a través del organigrama, y adquiere cuerpo en el intercambio dinámico establecido entre sus componentes.

Por la naturaleza y las características de la empresa cooperativa es posible encontrar presentes en ella los problemas relacionados con la estructura organizacional, entre los más significativos se encuentran:

- El conflicto de los roles existente entre los niveles directivo y operativo
- La confusión de los roles presentes entre el Consejo de Administración y el Gerente.
- El Consejo de Administración pasivo, sin poder real o sin la capacidad para ejercer el rol que le compete.
- El discurso sobre la participación frente a una estructura rígida y la toma de decisiones centralizadas.
- El organigrama formalmente acordado pero no vigente
- Los trabajadores subutilizados y desmotivados
- Las funciones ocultas o superpuestas

4.2 Qué es la estructura organizacional?

Constituye un conjunto de medios utilizados por la empresa cooperativa para organizar, distribuir el trabajo y establecer los patrones del comportamiento.

La empresa cooperativa, al igual que las demás formas de empresa cuenta con los recursos, las personas y las tecnologías de manera desordenada y dispersa. La labor del gerente consiste en asignar, agrupar y relacionar a esas personas con

los recursos y la tecnología, para hacer posible la consecución de los resultados organizacionales.

Los retos del gerente consisten en dividir las actividades o diferenciarlas una de otra, y definir la coordinación entre estas.

4.2.1 Las ventajas de la estructura

La empresa cooperativa experimenta las siguientes ventajas, al contar con una estructura organizacional adecuada:

- Hace posible que la empresa cooperativa actúe como un todo y no como la suma de las partes.
- Hace posible producir los resultados organizacionales.
- Minimiza la influencia de las diferencias individuales.
- Posibilita que cada integrante conozca lo que se espera de él.
- El gerente tiene conocimiento acerca de quién tiene la información necesaria.

4.2.2 Los niveles de la responsabilidad

Desde un punto de vista integral, en la estructura de una empresa cooperativa se distinguen tres niveles de responsabilidad, el nivel legislativo, el nivel de dirección y el nivel ejecutivo.

Identifique
cuáles órganos
de su
cooperativa
están ubicados
en cada nivel

1. Legislativo

2. Directivo

3. Ejecutivo

4.2.3 El nivel legislativo

Este nivel está integrado por la Asamblea General de Asociados o Delegados, según sea el caso.

El rol de la Asamblea General consiste en definir las grandes orientaciones de la empresa cooperativa, a través de su Estatuto Social y de los acuerdos que ésta tome.

Las disposiciones emanadas por la Asamblea General, siempre que no contradigan las disposiciones del Estatuto Social y la legislación vigente, obligan a los presentes, a los ausentes y a los disidentes, (los que estuvieron en contra) por ello, son aplicables a todos los miembros de la cooperativa.

4.2.4 El nivel directivo

En la empresa cooperativa, este nivel está integrado por el Consejo de Administración y el Comité de Educación y Bienestar Social.

Al Consejo de Administración, le corresponde la dirección superior de los negocios de la empresa cooperativa, a través de la definición de las políticas generales, en las cuales debe enmarcar las acciones de la Gerencia.

La empresa cooperativa consta de dos dimensiones. La dimensión empresarial cuyo propósito fundamental intenta generar riqueza a través del uso racional de los recursos, con los cuales cuenta la empresa cooperativa. Esta dimensión es dirigida en el nivel superior, por el Consejo de Administración y en el nivel ejecutivo, por la Gerencia.

La segunda dimensión es la asociativa y humana, esta presenta como propósito fundamental, el desarrollo integral de los asociados. Esta dimensión es dirigida por el Comité de Educación y Bienestar Social, enmarcados en las políticas de desarrollo asociativo y humano establecidas por el Consejo de Administración.

4.2.5 El nivel ejecutivo

Este nivel está integrado por la Gerencia, compuesta por el Gerente General. También está integrada por la gerencia media la cual comprende los gerentes de las áreas, de los programas o proyectos y finalmente, el personal operativo.

En términos generales, a este nivel le corresponde ejecutar los planes y políticas propuestas por la Asamblea de Asociados y / o el Consejo de Administración.

5. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA COOPERATIVA.

Diseñar la estructura significa crear una forma organizativa, la cual agrupa de manera coherente las actividades necesarias, con el fin de lograr, los objetivos de la empresa cooperativa.

Por ejemplo, la departamentalización consiste en agrupar las actividades en unidades que son identificables, administrables y especializadas. A esta forma de organizar las actividades se le denomina también, la “**diferenciación horizontal**”, pues los departamentos se ubican en el mismo nivel y diferenciados unos de otros.

La departamentalización se expresa en el organigrama que es la representación gráfica de la estructura organizacional, como se puede apreciar en la página 18.

El organigrama como una herramienta útil de la organización refleja:

- ❑ La división de las funciones
- ❑ Los niveles jerárquicos
- ❑ Las líneas de autoridad y responsabilidad
- ❑ Los canales formales de las comunicaciones
- ❑ La naturaleza lineal implica que un nivel tiene el poder de decisión o de asesoramiento a las personas con poder de decisión.
- ❑ Los jefes de cada grupo de los trabajadores.
- ❑ Las relaciones existentes entre los diversos puestos en cada departamento, la sección o el área de trabajo.

La cantidad de niveles jerárquicos se definen atendiendo las necesidades y el tamaño de la empresa cooperativa. Sin embargo, la mayoría de los casos tienden a poseer más niveles de los que realmente necesitan, dando origen a las estructuras verticales que afectan la capacidad competitiva.

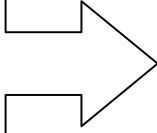
Para que una estructura organizacional sea completa, el organigrama debe estar acompañado del manual de funciones, en el cual se identifican las actividades propias de cada puesto.

Por cada puesto de trabajo se hace una descripción, la cual contiene la siguiente información:

- ❑ El nombre del puesto
- ❑ Las funciones
- ❑ Las tareas
- ❑ Las relaciones jerárquicas y funcionales
- ❑ Los requisitos del puesto
- ❑ Las condiciones de trabajo.

Secretaría

Describa para cada uno de los siguientes puestos, los aspectos solicitados



Funciones _____

Gerente general

Identifique las relaciones jerárquicas de este puesto

5.1 Los tipos de la estructura organizacional

Existen varios métodos que se pueden utilizar para dividir las labores o actividades. El más común es la departamentalización, con base en los siguientes enfoques:

- Por las funciones o procesos
- Por las áreas de acción o productos
- Por el territorio o la zona geográfica
- Por la categoría de los clientes.
- La matricial.

5.2 Las ventajas y las desventajas de cada uno de los métodos

5.2.1 La estructura por las funciones o los procesos

Este tipo de estructura implica ubicar las actividades comunes u homogéneas, en una unidad organizativa común. Las funciones clásicas son: la producción, el mercadeo y las ventas, la administración y las finanzas.

5.2.2 Las ventajas:

- Es un proceso lógico.
- La autoridad y el prestigio están ligados a las funciones fundamentales.
- Permite a la empresa cooperativa especializar el personal, con más facilidad.
- Se hace un uso más eficaz de los recursos humanos
- Se facilita la capacitación del personal.
- Los jefes de unidad son directamente responsables y deben responder por el logro de los objetivos y los resultados de su área.

5.2.3 Las desventajas:

- Los trabajadores se interesan más por los objetivos de su área que por los objetivos generales de la empresa cooperativa.
- Los trabajadores se sienten más leales a su área de trabajo, que a la empresa cooperativa.
- Se dificulta la expansión territorial de las actividades de la empresa cooperativa.
- Puede generar conflictos entre las funciones o los procesos.

La estructura de su empresa cooperativa corresponde a este tipo?
Sí ___ NO ___

Por qué

5.3 La estructura por las áreas de acción o productos

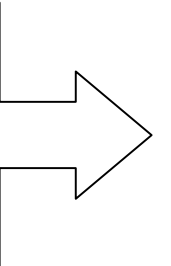
En este tipo de estructura se agrupan todas las actividades necesarias para la producción y la difusión de un servicio, de un programa o de un proyecto.

5.3.1. Las ventajas

- Se da mucho más énfasis a la calidad de los productos.
- Facilita la diversificación de la empresa cooperativa.
- Los jefes de cada área son directamente responsables y deben responder por los resultados y el logro de los objetivos de su área.
- Permite una mejor coordinación entre las actividades funcionales.
- Permite a los jefes del área, desarrollar aptitudes gerenciales más amplias, aumentando su motivación.

5.3.2 Las desventajas

- Se necesita gerentes de área con aptitudes gerenciales más amplias, esto puede ser más difícil de encontrar.
- El área financiera tendrá más trabajo, pues deben desarrollar una contabilidad que permita elaborar los informes financieros por programa o proyecto.
- El gerente puede tener más dificultades para ejercer la función de control.
- Hay riesgos de aumentar los costos, debido a la multiplicación de los servicios y la duplicidad de algunas actividades operativas.

<p>¿Corresponde la estructura de su empresa cooperativa a este tipo? Sí ___ NO ___</p>		<p>¿Por qué?</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
--	---	--

5.4 La estructura por categoría o cliente

Este tipo de estructura agrupa las actividades en unidades, de modo que cada una sirva a un grupo de clientes diferentes.

5.4.1 Las ventajas

- Se desarrolla un enfoque “cliente”.
- Hay una mayor preocupación por responder a las necesidades específicas de un grupo de los clientes.

5.4.2 Las desventajas

- Se presenta mayor dificultad para coordinar las actividades de un departamento, con actividades de otros departamentos estructurados de manera diferente.
- Puede generarse una subutilización de los trabajadores y de los equipos especializados.

5.5 Estructura por los territorios

Este tipo de estructura agrupa las actividades considerando las áreas geográficas claramente definidas.

5.5.1 Las ventajas

- Al delegar la autoridad y la responsabilidad a los gerentes de las unidades territoriales, se genera mayor motivación en el nivel de la estructura.
- Se desarrolla un mayor enfoque sobre los problemas y los clientes locales.
- Aumenta la presencia y el reconocimiento de la empresa cooperativa.
- Permite a los gerentes de las unidades territoriales desarrollar aptitudes gerenciales más amplias, lo anterior incrementa su motivación.

5.5.2 Las desventajas

- Se necesitan gerentes con aptitudes más amplias y puede ser más difícil encontrarlos.

- Se dificulta la coordinación con los servicios de las oficinas centrales.
- Puede exigir la regionalización de los servicios centrales, esto genera costos adicionales.
- Crea al Gerente general una mayor dificultad para ejercer el control.

5.6 La estructura matricial

En este tipo de estructura se integran las necesidades funcionales, con las necesidades de las áreas productivas.

Las primeras constituyen el soporte para las segundas, esto las convierte en áreas de servicio.

5.6.1 Las ventajas

- Los trabajadores desarrollan un enfoque de los resultados.
- Se aprovechan los aportes de los especialistas de varias disciplinas.
- Posibilita mirar los programas desde una perspectiva más global.

5.6.2 Las desventajas

- Es compleja y de difícil aplicación.
- Demanda mucha dedicación del gerente.
- Puede llegar a generar una ambigüedad, con respecto a quién tiene la autoridad

6. EL ORGANIGRAMA

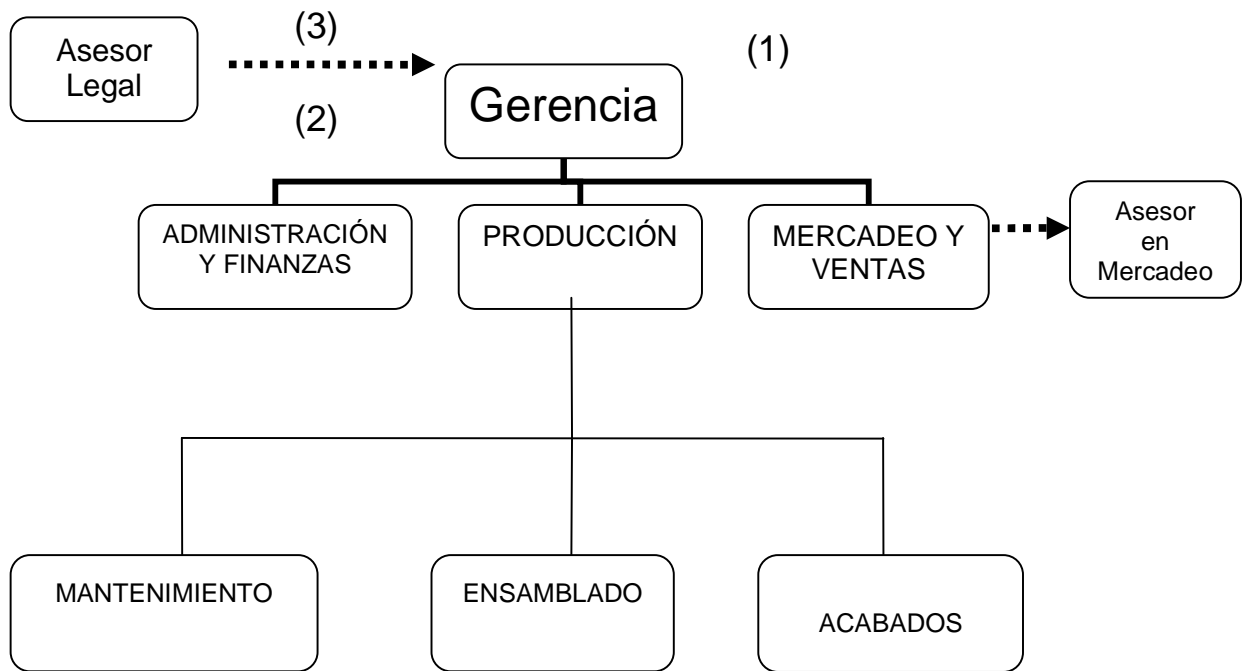
El organigrama representa la estructura organizacional de la empresa cooperativa, equivale a fotografiar la estructura.

El organigrama se compone con tres elementos:

1) **Los rectángulos:** Estos representan las unidades, ya sea la gerencia, los departamentos, las áreas o las secciones. Dentro del rectángulo se ubica el nombre de la respectiva unidad.

2) Las **líneas rectas**: Las desplazadas hacia abajo, representan la delegación de autoridad y asignación de responsabilidad, las líneas desplazadas hacia arriba señalan una relación de dependencia.

3) **Líneas laterales discontinuas**: Estas se usan para señalar las relaciones de staff o asesoría, representan las relaciones de apoyo hacia una jefatura, no pueden dar órdenes.



Como se observa en el ejemplo anterior, los rectángulos con sus respectivos nombres se colocan en forma horizontal, no obstante, dependiendo de las características del organigrama pueden colocarse de modo vertical.

Ejercicio

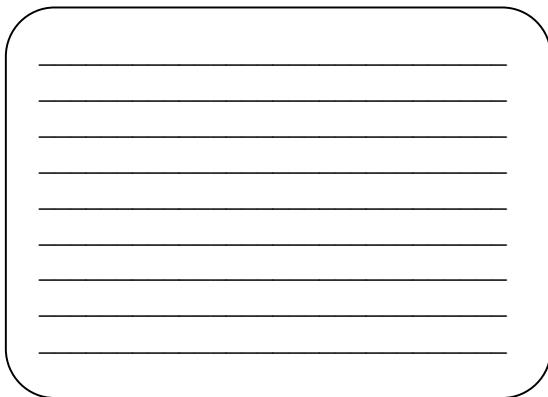
Solicite un organigrama de su empresa cooperativa o de la cooperativa que utilizó, y realice los ajustes que considere necesarios, para cumplir con los requisitos que debe tener un organigrama.

Utilice una hoja adicional para confeccionar el organigrama de su empresa cooperativa o de la cooperativa que utilizó, con las modificaciones propuestas por usted.

Realice un análisis crítico de la estructura organizacional de su empresa cooperativa, establezca el tipo de estructura, las ventajas y las desventajas. Con base en este análisis, formule una propuesta de estructura organizacional para su empresa cooperativa con la correspondiente justificación

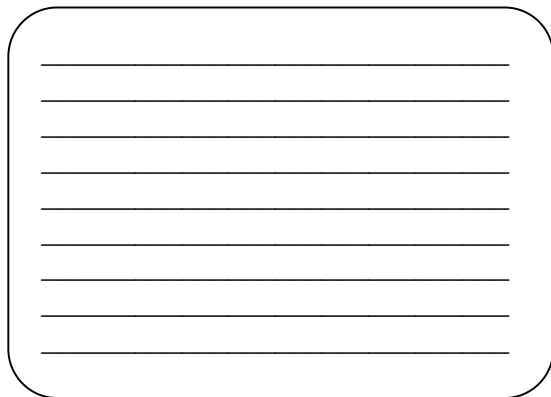
El tipo de estructura

Las ventajas



A rounded rectangular box containing ten horizontal lines for writing the advantages of the organizational structure.

Las desventajas



A rounded rectangular box containing ten horizontal lines for writing the disadvantages of the organizational structure.

Propuesta: _____

Las cooperativas si no evolucionan hacia estructuras más flexibles y planas, pierden la capacidad competitiva. Resuelva el siguiente caso y determine si situaciones como esta, se han presentado o podrían presentarse en su empresa cooperativa.

Caso Nº 1.

Un asociado se presentó a una ventanilla de servicio de su empresa cooperativa de ahorro y crédito, solicitó información sobre el servicio para fusionar todas sus deudas en una sola y que además, le quedara un capital disponible para atender una necesidad de efectivo, la cual enfrentaba.

El trabajador le indica que él no conoce la existencia de un tipo de crédito con esas características. Le consulta a su jefatura inmediata y ésta le indica que no existe este tipo de crédito. El asociado molesto indica que en una publicidad radial se está anunciando.

La jefatura le pide que le de tiempo, que aguarde en la sala de espera, para averiguar con el subgerente.

El asociado debe abandonar la ventanilla y sentarse a esperar.

Transcurridos treinta minutos aparece el jefe del área de crédito y le indica que el subgerente no conoce ese asunto, y que el gerente general no está, que venga la otra semana, mientras se informan acerca de este tipo de servicio.

El asociado con gran indignación se retira de la cooperativa y va directamente, donde un competidor de ésta y en cuarenta y ocho horas le brindaron el servicio requerido.

<p>Describe el problema central</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>Identifique las causas del problema</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>Las medidas correctivas</p>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Caso N°2.

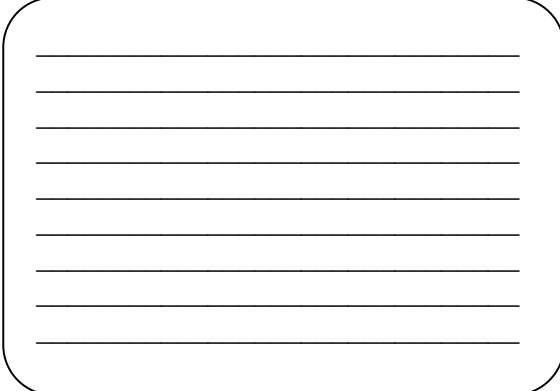
El departamento de producción de la cooperativa enfrenta un problema de desabastecimiento de un componente clave, para el producto que fabrica, esto genera un retraso de dos semanas, para cumplir con las fechas de entrega. En una reunión donde se analiza la situación, el director de producción culpa al jefe de la proveeduría, departamento perteneciente a la Dirección de Administración Financiera. Por su parte, este indica que por la falta de flujo de efectivo, no se pudo realizar una compra mayor, cuando el componente no presentaba problemas de escasez.

El director de mercadeo y ventas se encuentra indignado porque los contratos están a punto de perderse por el incumplimiento, reclama que a él no le informaron a tiempo, la presencia de problemas con el abastecimiento del componente, por tanto, el perdió la posibilidad para negociar con sus clientes, los términos de las entregas del producto terminado.

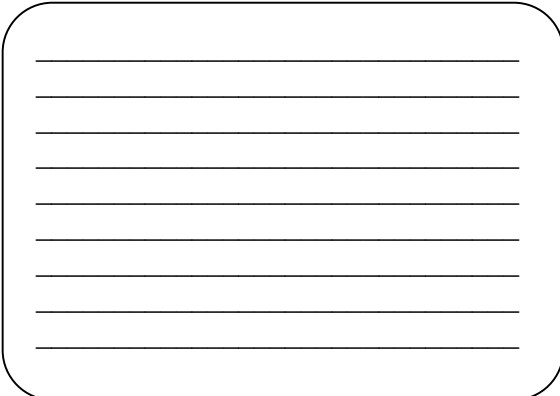
El Gerente General con gran molestia le solicita presentarle una propuesta en veinticuatro horas con el fin de superar el problema, y con las recomendaciones

pertinentes, sobre aquello que debe hacerse a futuro, para evitar las situaciones similares.

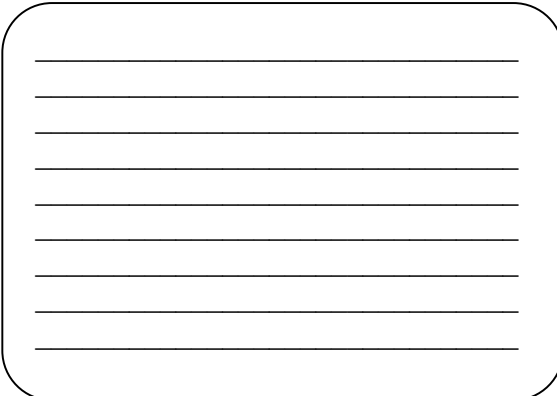
Describa el problema central



Identifique las causas del problema



Identifique los problemas de estructura presentes en

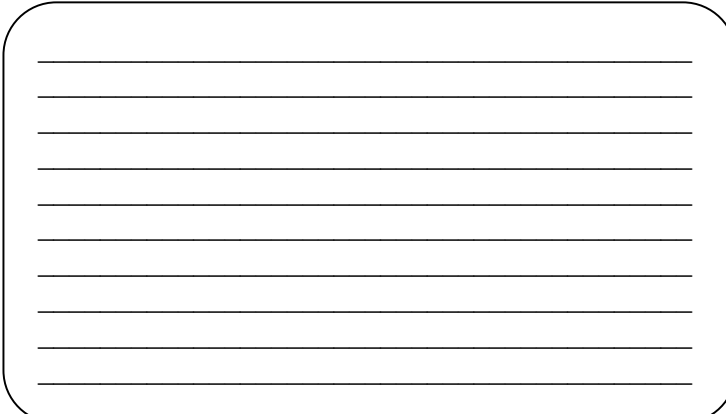


7. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA COOPERATIVA

Con el objetivo de abordar el tema de los recursos humanos en la empresa cooperativa, es muy importante partir de un enfoque fundamentado en la filosofía cooperativa, en donde es muy importante el desarrollo del asociado como ser humano.

Las empresas cooperativas a diferencia de otras formas de empresas, constan de dos dimensiones: La dimensión empresarial, ésta engloba los negocios de la empresa cooperativa, los cuales constituyen el medio para satisfacer las necesidades que motivaron a los asociados a unirse y emprender una empresa bajo la modalidad cooperativa. La otra dimensión es la asociativa y humana, ésta engloba todas las acciones tendientes al desarrollo integral de los asociados, como personas, como seres humanos, como empresarios gestores de su propia empresa, y toda acción dirigida a fortalecer las relaciones asociativas.

Concordando con lo anterior, el recurso humano de la empresa cooperativa está integrada por los asociados, y los trabajadores de la cooperativa indistintamente, si son o no asociados.

Describa las razones por las cuales usted considera que es importante que las y los trabajadores de su cooperativa deberían ser asociados	
---	--

Es recomendable que usted maneje en lo sucesivo, los siguientes conceptos aplicables a la empresa cooperativa:

Recurso humano: Este se refiere a la persona física y tiene relación directa con la afirmación que indica que el principio y el fin de la acción cooperativa es la persona humana.

El segundo concepto que debe ser comprendido ampliamente, es el concepto de **Recursos humanos**, por tal motivo, se presenta una definición construida por los diferentes aportes dados por especialistas en la materia y que se ajustan a la empresa cooperativa.

Los **recursos humanos** no solo comprenden las personas que trabajan para una organización, sino que comprende sus **capacidades, aptitudes, conocimientos, destrezas, habilidades, experiencias, intereses, actitudes, hábitos, creencias**, etc., que poseen y que al ser parte integral de cada trabajador ubican a estos valores al servicio de la empresa cooperativa.

Los recursos humanos por estar integrados con todas las propiedades descritas, constituyen uno de los recursos más importantes en las empresas y muy especialmente, en la empresa cooperativa, pues éstos permiten perfeccionar, mejorar o tecnificar los procesos productivos y administrativos.

Dé un ejemplo de cada uno de los aspectos que comprenden los recursos humanos, basado en el conocimiento que posea de su empresa cooperativa

The diagram consists of a central text box on the left containing the instruction: "Dé un ejemplo de cada uno de los aspectos que comprenden los recursos humanos, basado en el conocimiento que posea de su empresa cooperativa". A large arrow points from this box to the right, where there are seven empty rounded rectangular boxes stacked vertically, each containing two horizontal lines for writing.

7.1 La naturaleza de los recursos humanos.

Con base en la naturaleza de los recursos humanos, se pueden identificar algunas características inherentes a estos, y que los diferencian de los demás recursos técnicos o materiales.

- Los recursos humanos de una cooperativa son susceptibles para mejorarse. A través de la educación, se incorporan los nuevos conocimientos; a través de la capacitación, se desarrollan nuevas habilidades y destrezas, y a través de la formación, se generan los cambios actitudinales y la adopción de los valores.
- Las personas que laboran en una empresa cooperativa poseedoras de los recursos humanos, estarán dispuestas a dar todo su esfuerzo y empeño, solo si “perciben” que al hacerlo les será provechoso, en alguna medida.
- Los recursos humanos se manifiestan a través del comportamiento de las personas en la empresa; por tanto, son intangibles y ello no implica que no tengan una remuneración. De hecho, las personas solo estarán dispuestas a poner a la orden de la empresa sus recursos humanos, si tiene un beneficio por hacerlo.

7.2 El desarrollo y la gestión de los recursos humanos.

En las empresas cooperativas por razones ligadas a la idiosincrasia de quienes las han gerenciado y dirigido desde los órganos sociales, el enfoque predominante en materia de recursos humanos ha sido atender los asuntos operativos de la planilla, el reclutamiento y la selección del personal y además resolver los conflictos relacionados con las responsabilidades laborales de la cooperativa como patrón.

Ante las condiciones ofrecidas por el entorno caracterizado por una competencia voraz, la cooperativa se ve obligada a adoptar un enfoque integral de desarrollo y de la gestión de los recursos humanos.

El enfoque integral comprende aspectos claves, derivados de la política general de desarrollo y gestión de los recursos humanos de la cooperativa que debe establecer el Consejo de Administración, la cual sirve de eje para la planificación, el desarrollo y la administración de los trabajadores de la cooperativa.

Identifique la política o políticas generales emanadas del Consejo de Administración, relacionadas con los recursos humanos de su cooperativa

Two empty rounded rectangular boxes for notes, each containing five horizontal lines.

Formule un comentario sobre las políticas identificadas

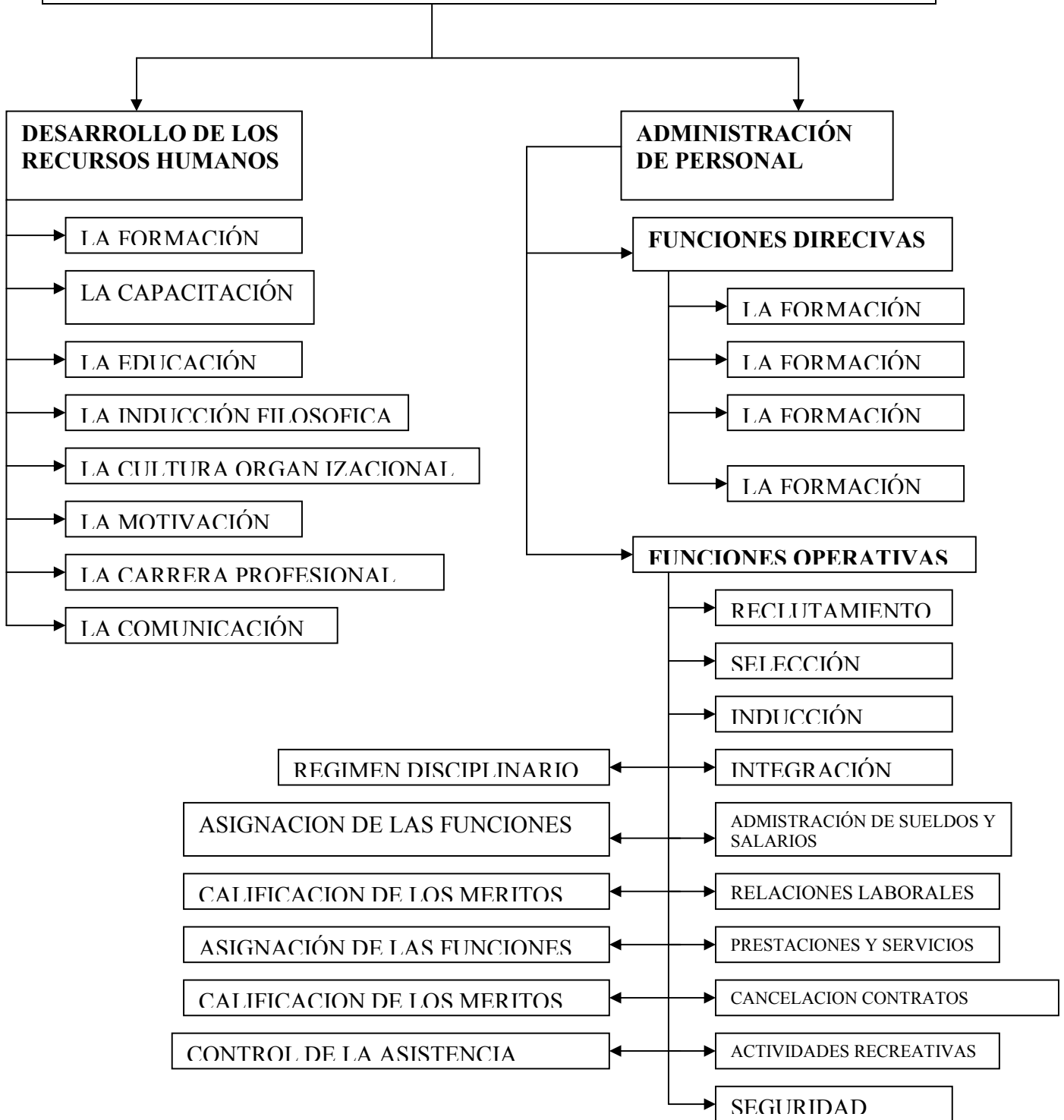
A large empty rounded rectangular box for writing a comment.

El segundo aspecto que comprende el enfoque integral de desarrollo y la gestión de los recursos humanos, lo constituyen las estrategias de gestión que se establezcan, las cuales deben apuntar hacia la excelencia.

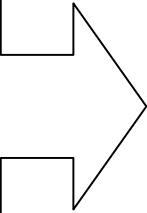
Solo es posible realizar cosas significativas, si se cuenta con los recursos humanos aptos para tales logros. Con recursos humanos mediocres, solo es posible obtener resultados mediocres y las empresas cooperativas que se queden con resultados mediocres, no tienen lugar en el escenario empresarial de los próximos años.

El éxito está reservado para aquellas empresas cooperativas que logren diferenciar en la mente de sus trabajadores, la cooperativa de otras formas de empresa, las cuales ofrecen bienes y servicios similares a los ofrecidos por la empresa cooperativa.

ENFOQUE INTEGRAL DE DESARROLLO Y GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS



Investigue en su cooperativa, cuáles de las funciones directivas y cuáles funciones operativas se ejecutan.



Formule un comentario sobre las funciones desarrolladas en su cooperativa:

7.3 Desarrollo de los Recursos Humanos

7.3.1 La formación de los trabajadores

La excelencia es una actitud, por eso una de las mayores preocupaciones de quienes tienen la responsabilidad de dirigir el área de los recursos humanos de la empresa cooperativa, es desarrollar a través de procesos de formación las actitudes correctas, para lograr resultados excelentes.

Uno de los renglones de mayor importancia consiste en diseñar y ejecutar los procesos formativos sobre la filosofía cooperativa, para que los trabajadores

desempeñen sus funciones y tareas con una actitud correcta, coherente con los valores y principios del cooperativismo.

7.3.2 La capacitación

La capacitación constituye un medio significativo para elevar las capacidades de los trabajadores, las cuales se manifiestan en las habilidades y destrezas empleadas en la ejecución de las tareas que les corresponde.

La capacitación constituye un medio fundamental, para elevar la productividad y mejorar la calidad.

7.3.3 La educación

El área de desarrollo de los recursos humanos debe canalizar los recursos educativos, con el fin de elevar el nivel de la escolaridad y de la calificación profesional de los trabajadores, preparando así, el terreno para que la capacitación y la formación sean más efectivas.

7.3.4 La inducción filosófica

Los trabajadores que ingresen a trabajar a un empresa cooperativa requieren de un inducción filosófica, con el objetivo de familiarizarse con la naturaleza de la empresa cooperativa y con los valores que la inspiran y los principios que la regulan.

Esta inducción se torna un factor clave para los niveles ejecutivos y jefaturas, tendiente a desarrollar y aprovechar las ventajas competitivas ofrecidas por el modelo cooperativo, derivadas de su propia filosofía, aspectos que normalmente no son conocidos y por consiguiente desaprovechados.

Consulte las razones por las cuales la inducción filosófica se hace o no se hace.

Indague y determine si en su empresa cooperativa se ejecuta la inducción filosófica para las y los trabajadores que se integran a la misma.

Formule su comentario al respecto.

7.3.5 La cultura organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de los valores, las tradiciones, las creencias, los hábitos, las normas, las actitudes y las conductas que dan identidad, personalidad y destino a una empresa cooperativa, para lograr sus fines económicos y sociales.

Los valores por su parte, representan las concepciones prácticas heredadas, o innovadas por las generaciones presentes, en ellos se encuentran en juego la supervivencia física, el desarrollo humano y la seguridad presente.

Los valores representan las normas ideales del comportamiento sobre el cual descansa la cultura de la empresa cooperativa, como un modo de vida integrado.

Algunos de los valores que deben ser inculcados en los trabajadores son: **La honestidad, el respeto, la calidad, el predominio de la satisfacción del cliente, la laboriosidad, la lealtad, la corresponsabilidad, la iniciativa personal y la innovación.**

7.3.6 La motivación

La motivación se define como una puerta que se abre de adentro hacia fuera. La motivación no depende de los factores externos, sino de los factores internos, los motivos.

El reto del área de los recursos humanos de la empresa cooperativa consiste en lograr que cada trabajador descubra sus motivos, para mantenerse motivado como persona y como trabajador.

La motivación no es duradera por lo tanto se debe estar constantemente buscando motivadores, tendientes a estimular los incentivos de los trabajadores

Un clima organizacional positivo contribuye de manera eficaz a mantener la motivación del conjunto de los trabajadores.

Una visión positiva de la empresa cooperativa comunicada y asumida por todos los niveles de la estructura organizacional, constituye un pilar para mantener a los trabajadores motivados.

7.3.7 La carrera profesional

Existen empresas cooperativas donde ser un buen trabajador constituye la condena de por vida, en el puesto ocupado.

En otras, existe el criterio de que si se debe contratar un nuevo trabajador, es mejor traerlo de afuera, se asume a priori que los recursos internos no pueden satisfacer la exigencia del puesto que se pretende llenar.

Prácticas como las descritas, castran toda posibilidad a los trabajadores de una empresa cooperativa, para realizar una carrera profesional.

Cuando un trabajador sabe que no tiene posibilidades para movilizarse, puede adoptar una de las siguientes posiciones: Desmotivación, provocada por la frustración al ver su vida limitada a un puesto de trabajo determinado, o asumir el denominado "síndrome de trabajo terminal", este consiste en creer que se nació solo para hacer las tareas del puesto que ocupa. Ambas posiciones son nocivas para el ambiente de trabajo pues afectan la iniciativa, la innovación y la productividad.

Para que exista una carrera profesional en la empresa cooperativa, debe existir una política general sobre esta materia, esta debe emanar del órgano de la dirección superior.

¿Cuál es su criterio sobre la posibilidad de que los trabajadores lleven a cabo una carrera profesional, en la empresa cooperativa?

7.3.8 La comunicación

En la empresa cooperativa, la comunicación equivale al fluido sanguíneo en el cuerpo humano.

Es notoria la deficiente comunicación presentada en algunas empresas cooperativas.

Es común que los canales informales de comunicación cobren mayor importancia, con el fin de transmitir los mensajes entre los diferentes departamentos o áreas, que los canales formales.

Cuando esto ocurre, lo que delata es la falla existente en los canales formales de comunicación.

Para que exista una efectiva comunicación, deben estar presentes tres elementos:

- La actitud de los participantes en la comunicación, ya sea como receptor o emisor.
- La calidad del mensaje comunicado. Cuando el mensaje no está dirigido a satisfacer la necesidades del área de trabajo o puesto de trabajo, es posible que el receptor no lo tome en cuenta.
- El clima organizacional. Cuando el clima es tenso y se transmite una atmósfera negativa, se duplican las dificultades para lograr una comunicación efectiva. La importancia brindada a toda información, depende de la importancia que se le dé al emisor.

Determine si en su cooperativa existen problemas de comunicación, e identifique las principales causas.

Causas: _____

7.4 Las funciones directivas en el enfoque de la gestión de los recursos humanos.

7.4.1 La planificación

La planeación de los recursos humanos se refiere al proceso de determinar y satisfacer los requerimientos del personal, con el fin de lograr los objetivos de la empresa cooperativa. Esta función incluye la determinación del perfil aptitudinal, actitudinal y el número de las personas.

7.4.2 La organización

Representa un modelo de funciones diseñado, con el objetivo de permitir que cada uno de los puestos del departamento, tenga razón de existir, con objetivos claros, con autoridad definida, con determinadas responsabilidades y obligaciones, claramente entendidas las relaciones de coordinación, las cuales deben sostener con otras dependencias para lograr sus objetivos.

7.4.3 La dirección

Mediante la dirección, todos los trabajadores pueden comprender, aceptar y contribuir con efectividad y eficiencia, al logro de los objetivos de la empresa cooperativa.

7.4.4 El control

Se puede entender como la vigilancia, el análisis y la comparación de las actividades desarrolladas con los planes y con los programas, relacionados con los recursos humanos establecidos previamente.

7.5 Las funciones operativas en la gestión de los recursos humanos

7.5.1 El reclutamiento

Se refiere a la captación de la gente para propósitos operativos de la empresa cooperativa. El objetivo de esta función consiste en conformar un buen grupo de personas, disponibles y deseosas de trabajar para la cooperativa.

7.5.2 La selección

En esta fase, se selecciona el personal del grupo reclutado, tendiente a satisfacer las diferentes necesidades de los trabajadores de los diferentes departamentos o áreas de la empresa cooperativa.

Implica identificar a la persona que ofrece las mejores cualidades, para los diferentes puestos requeridos.

7.5.3 La inducción

En esta fase se proporciona toda la información necesaria, al nuevo trabajador, sobre la empresa cooperativa. El objetivo es acortar el tiempo, para la incorporación plena del nuevo trabajador.

7.5.4 La integración

Esta fase se refiere a la ubicación de los trabajadores en los puestos, donde ellos consoliden sus capacidades, buscando su desarrollo integral, al permitir así, una mejor realización tanto personal, organizacional, como colectiva.

7.5.5 La administración de sueldos y salarios

Esta función implica vigilar para que se pague sistemáticamente, a los trabajadores por su trabajo realizado, procurando que estos pagos sean justos y equitativamente compensados, mediante una remuneración racional, de acuerdo con el esfuerzo, la eficiencia, la responsabilidad y las condiciones de trabajo de cada uno.

7.5.6 La relaciones laborales

Esta función tiene que ver con los contratos colectivos, con su negociación, con su interpretación y con el manejo de los mismos. Su objetivo consiste en lograr que las relaciones establecidas entre la dirección y los trabajadores, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

7.5.7. La prestación de servicios

Esta función busca proporcionar a los trabajadores las prestaciones y servicios que les permitan satisfacer sus necesidades y tratar de ayudarles en problemas relacionados con la seguridad y bienestar personal y familiar.

7.5.8 La cancelación de contratos

El proceso de terminación de contratos de trabajo, debe hacerse en concordancia con las leyes laborales del país y los postulados filosóficos del cooperativismo, donde prevalezca un espíritu de solidaridad y la conveniencia para la cooperativa y para el trabajador.

7.5.9 La asignación de funciones

Esta función es la encargada de ubicar a cada trabajador en un puesto claro y precisamente definido, acorde con sus capacidades, aptitudes y actitudes.

7.5.10 La calificación de méritos

Evalúa la actuación y desempeño de un trabajador, en determinado puesto. El resultado de esta evaluación constituye un parámetro de medida para acceder a un programa de incentivos, asignando ascensos y otros beneficios al trabajador.

7.5.11 El control de asistencia

Esta función operativa establece el sistema de control en los horarios de trabajo establecidos.

7.5.12 El régimen disciplinario

Desarrolla y mantiene reglamentos de trabajo efectivos y en concordancia con la legislación laboral. Esta función tiene una aplicación diferente en las cooperativas de autogestión, por no existir relaciones laborales. En este caso el reglamento se denomina Reglamento de Relaciones de Trabajo Asociado y goza de mayor flexibilidad, puesto que no tiene que ajustarse estrictamente a las regulaciones del Código de Trabajo, siempre que la normativa no desmejore lo dispuesto en el mismo, a favor del trabajador asalariado.

7.5.13 Las actividades recreativas

A esta función le corresponde diseñar programas de distracción y diversión para los trabajadores, e inclusive pueden considerar la participación de la familia de los trabajadores, con el objetivo de vincularla a la empresa cooperativa.

7.5.14 La seguridad

Esta función procura mantener las instalaciones y los procedimientos para prevenir los accidentes y las enfermedades laborales.

7.6 La remuneración de los trabajadores

La remuneración se define como toda retribución realizada al trabajador, por su participación en el desarrollo de la empresa cooperativa. Tales retribuciones reciben el nombre de salario, cuya definición jurídica está contenida en el Código de Trabajo.

La remuneración debe constituirse mediante un proceso técnico que permita establecer bases objetivas, para asignar los salarios justos y adecuados a los trabajadores de la empresa cooperativa.

En el proceso técnico deben contemplarse además aspectos de orden económico, político y social, con el fin de llegar a una forma de pago equitativa.

Esta función es compleja y difícil, no obstante, es una de las más significativas, tanto para la empresa cooperativa, como para los trabajadores.

Los factores más significativos que afectan la fijación de la remuneración de los trabajadores son:

- El mercado laboral o las condiciones de oferta y demanda
- El costo de la vida
- Las negociaciones obrero-patronales
- Las condiciones financieras de la empresa cooperativa
- La productividad laboral
- El Estado y sus regulaciones
- La eficiencia administrativa
- Los criterios subjetivos de quienes poseen la responsabilidad de tomar las decisiones.

7.6.1 La evaluación del desempeño

Existe una fuerte resistencia en las empresas cooperativas a implementar los sistemas de evaluación del desempeño, y en algunos casos por falta del conocimiento técnico, del compromiso de las jefaturas y por la ausencia de políticas claras de los órganos superiores, los esfuerzos en esta materia han producido experiencias negativas.

La evaluación del desempeño se define como la valoración del cumplimiento del trabajador en el puesto de trabajo asignado. Evaluar debe entenderse como la ponderación de lo que la persona hace.

La evaluación del desempeño constituye un mecanismo de retroalimentación, que contribuye al desarrollo del sistema de gestión de los recursos humanos.

Los objetivos de la evaluación del desempeño son los siguientes:

- Determinar el valor del trabajador , sobre todo, por su idoneidad para el trabajo y su nivel de desempeño.
- Obtener la máxima información del trabajador, con el fin de no errar en su ubicación; detectar las necesidades que pueda tener tanto en el nivel personal, como en capacitación y entrenamiento, con esto conformar un

marco de referencia para la toma de decisiones, cuando se promueve a los trabajadores.

- Utilizar un patrón de comportamiento y una comparación del desempeño de los trabajadores, para estimular y mejorar la moral de éstos, con programas de incentivos y premios por su producción y su eficiencia.

Inducir la proyección de los trabajadores dentro de la cooperativa, a través de sus habilidades, capacidades y actitudes.

Existen diferentes métodos para la evaluación del desempeño, tales como: los gráficos de calificación, las escalas gráficas, los sistemas de comparación, persona a persona o la comparación de factores, sin embargo, las denominadas escalas de valoración son consideradas como un método idóneo para evaluar, y se emplea en muchas empresas.

Por razones de espacio, no se desarrollan estos métodos en esta unidad didáctica, sin embargo, se insta al lector a investigar más sobre el mismo.

Ejercicio A

Señale con una **X** si está de acuerdo, también utilice la X, si se encuentra en desacuerdo.

DESACUERDO

ACUERDO

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1. Las empresas cooperativas deben evolucionar de estructuras verticales a estructuras más planas, con el fin de brindar un mejor servicio a los asociados y clientes, en general. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2. Las estructuras verticales están conformadas por muchos niveles jerárquicos que dificultan el flujo de información, la toma de las decisiones oportunas y el servicio al cliente. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3. En la estructura organizacional de la empresa cooperativa existen tres niveles de decisión, un nivel legislativo compuesto por la Asamblea General, un nivel directivo integrado por el Consejo de Administración, el Comité de Educación y Bienestar Social y un nivel ejecutivo, que se inicia en la Gerencia. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4. Los tipos de estructura organizacional existentes son: Por las funciones o procesos, por áreas de acción o productos, por territorio o zona geográfica, por categoría de clientes y matricial. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 5. Para la elaboración del organigrama de estructura organizacional de la empresa cooperativa, se usan solamente los rectángulos unidos por las líneas rectas. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6. Los recursos humanos de la empresa cooperativa comprenden sus capacidades, aptitudes, conocimientos, destrezas, habilidades, experiencias, intereses, actitudes, hábitos, creencias, etc. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 7. A través de los procesos de formación de los trabajadores se pueden lograr cambios de actitud duraderos. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 8. Las empresas actuales prefieren contratar a los nuevos trabajadores, dando mayor importancia al perfil de actitudes que al perfil de aptitudes. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 9. La empresa cooperativa se diferencia de otra forma de empresa por tener dos dimensiones, una dimensión empresarial y una dimensión asociativa y humana. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 10. Los recursos humanos de la cooperativa son susceptibles de mejorarse, a través de la educación, se incorporan los nuevos conocimientos, a través de la capacitación, se desarrollan las nuevas habilidades y destrezas, y a través de la formación, se generan los cambios actitudinales y la adopción de los valores. |

Ejercicio B

Señale con una **X** la respuesta correcta

1. La dimensión asociativa y human de la empresa cooperativa es dirigida en su nivel superior por el:

- Comité de Vigilancia
- Comité de Educación y Bienestar Social
- Consejo de Administración

2. El organigrama de la empresa cooperativa corresponde al reflejo de :

- Las estructuras de mando
- La estructura organizacional de la empresa cooperativa
- Los que deben ganar más salario y los que deben ganar menos

3. En un organigrama las líneas punteadas (-----) o discontinuas representan las relaciones de:

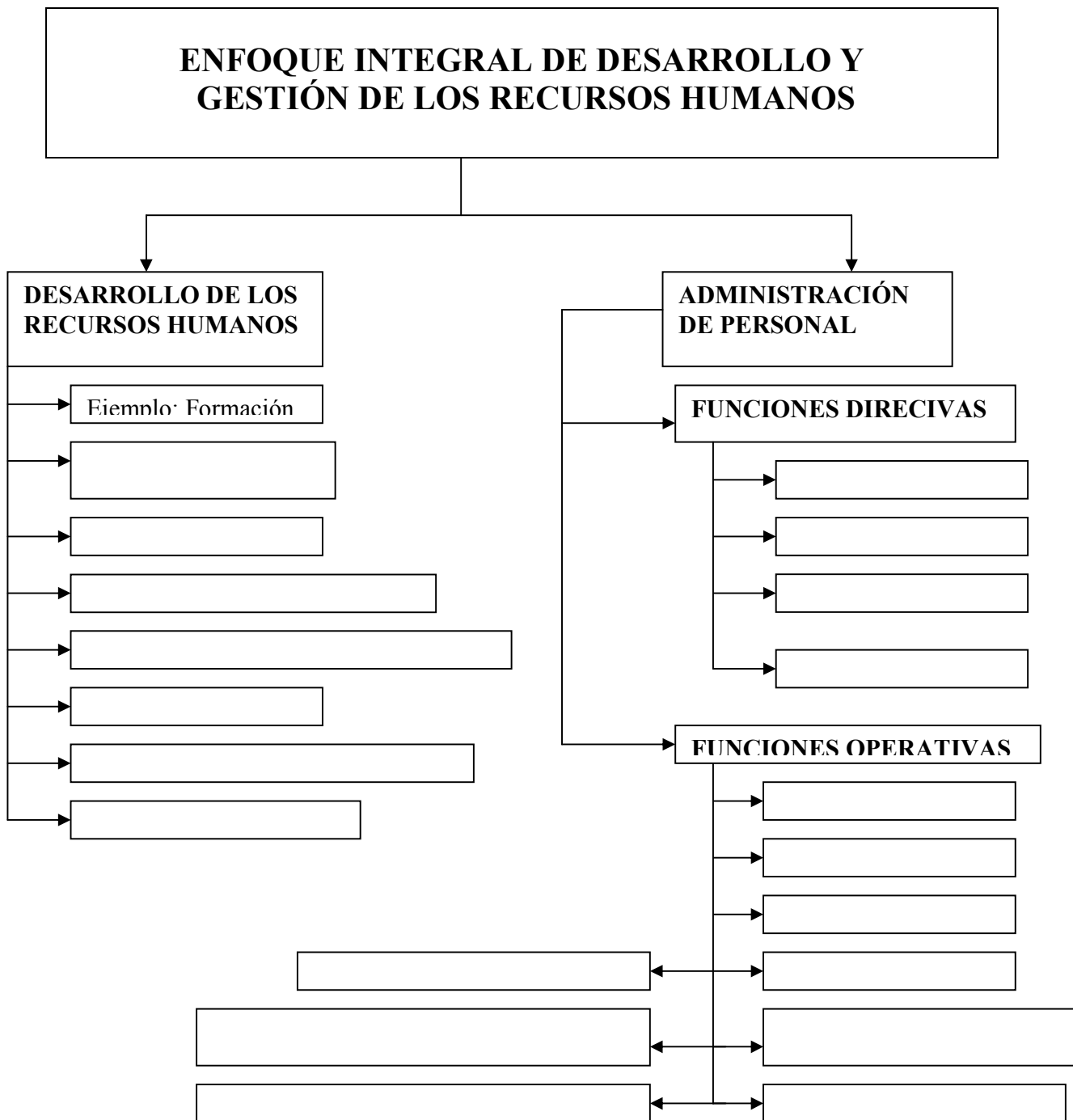
- Coordinación entre los departamentos o áreas
- Asesoría o Staff
- Mando y dependencia

4. La estructura organizacional en la empresa cooperativa, se deriva en primera instancia de:

- Las tendencias del mercado
- La filosofía del cooperativismo, la legislación cooperativa y la actividad económica que realiza
- Las propuestas de los asesores expertos en materia de estructura organizacional

Ejercicio C

Rellene los diferentes espacios en el esquema que se le presenta con las funciones que se realizan efectivamente, en su empresa cooperativa. Si su cooperativa es muy pequeña, se deja la opción para efectuado, con base en la información recopilada en otra empresa cooperativa.



Ejercicio D

Realice un comentario de los siguientes aspectos:

1. La importancia de la actitud en los trabajadores

2. Las ventajas de una estructura plana en una empresa cooperativa

3. ¿Cuáles funciones le corresponden al consejo de administración como órgano, de la dirección superior de los negocios de la empresa cooperativa?

Ejercicio F

A continuación, se presentan las actitudes que debe poseer un trabajador, usted debe indagar sobre las implicaciones positivas para desarrollar esa actitud entre los trabajadores de la cooperativa.

1. Actitud
positiva


2. Actitud
de trabajo
en equipo

3. Actitud
para
innovar

8. COMENTARIOS Y SUGERENCIAS DEL PARTICIPANTE

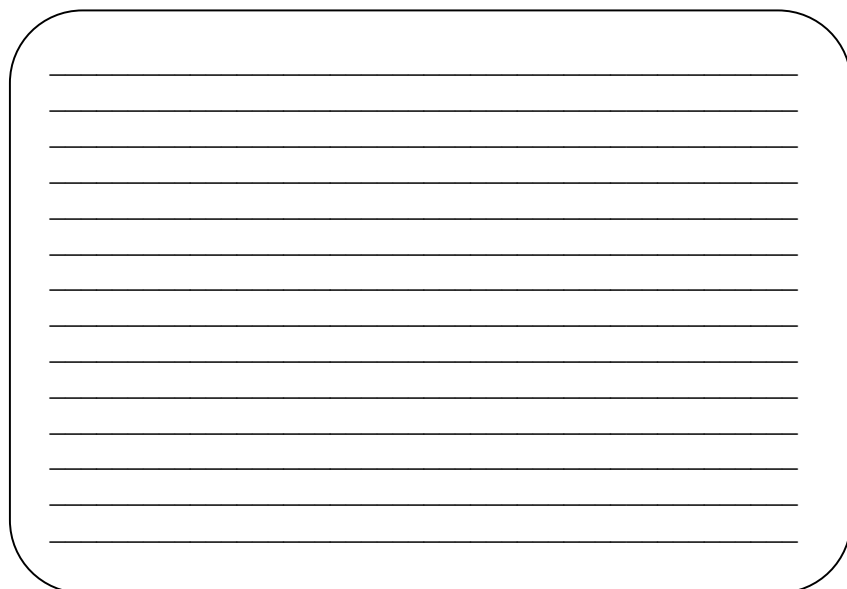
Usted como estudiante, ha identificado las fortalezas y las debilidades de la presente unidad didáctica, por eso, su comentario y sugerencias son muy importantes para mejorar.

Comentarios



A large rounded rectangular box with a black border, containing 15 horizontal lines for writing comments.

Sugerencias



A large rounded rectangular box with a black border, containing 15 horizontal lines for writing suggestions.