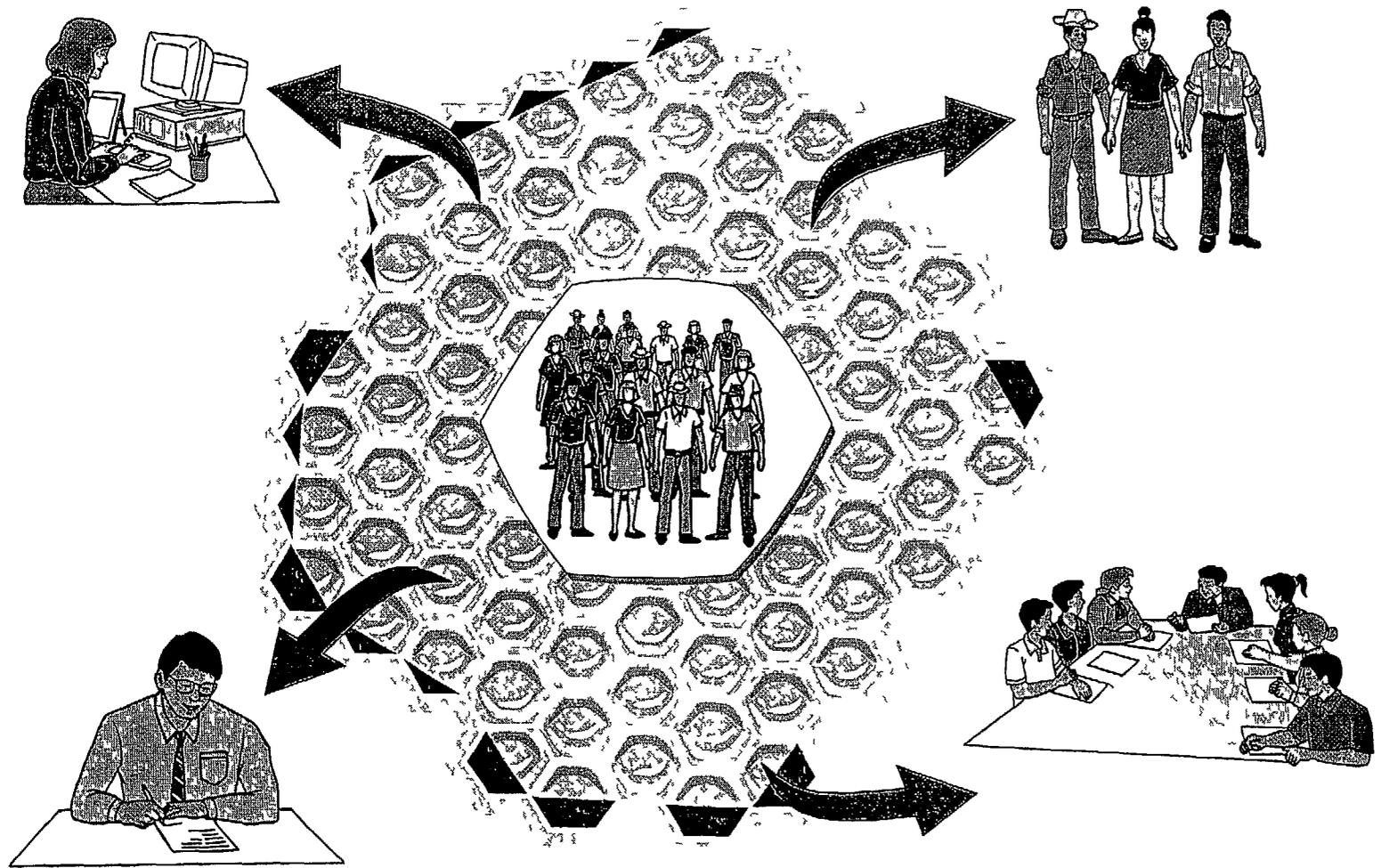


PN ACF-785
102402

LA ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA COOPERATIVA AGROPECUARIA MANUAL DEL INSTRUCTOR



FUNDACIÓN FINACOOOP
Autora Ana Eligia Murcia



Nombre _____



LA ORGANIZACIÓN EN LA COOPERATIVA AGROPECUARIA

AGRADECIMIENTOS

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

La validación a las cooperativas CAPROCATAL, CARPIHL, COCASJOL, COCPAL, COHORSIL,, LA LIBERTAD, LA PROVEEDORA, MAYA OCCIDENTAL, 6 DE ENERO y VILLA SANTA

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

El contenido a John H Young

RECONOCIMIENTOS

Financiado por.

La Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos de América

Proyecto de Desarrollo Empresarial para Pequeños Productores

Acuerdo Cooperativo Numero 522-0383-C-00-3266-00 administrado por

ACDI



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

Primera edición, mayo de 1997



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

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

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

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

TRANSFORMANDO LA PROMESA COOPERATIVA EN UNA REALIDAD ECONÓMICA Y SOCIAL



Como instructor en este programa, usted es uno de los eslabones entre la *FUNDACION FINACOOP* y los propietarios de las empresas cooperativas. Como tal, usted es el elemento que **puede** y **debe** establecer la diferencia **distintiva** entre este programa de capacitación y los existentes en Honduras. Para ello debe

- ⇒ entender **todo** el programa
- ⇒ Conocer su **rol** como instructor y **ceñirse** a él
- ⇒ Conocer y **saber** el contenido de los 7 **Manuales**. Están relacionados entre sí
- ⇒ **Ceñirse** al contenido de los **Manuales**
- ⇒ **Prepararse** cada vez que va a enseñar un módulo aunque lo haya enseñado 50 veces
- ⇒ **Motivar** e **incentivar** a los afiliados para el cambio



TABLA DE CONTENIDO

TEMA	Página Número
Uso del Manual	F1
Propósito	F2
El Doble Reto Organizativo de las Empresas Cooperativas	F3-F6
¿Qué Es Organización?	F7
La Importancia de la Organización en la Empresa Cooperativa	F8
Maneras de Enfrentar el Reto Organizativo	F9
① La Especialización en la Empresa Cooperativa	F10
② La Estructura	F11-F16
③ Las Políticas	F17-F18
④ Los Procedimientos	F19
La Cooperativa de Empresarios Amigables	F20-F23



PRÓLOGO AL MANUAL DEL INSTRUCTOR

1. PROPÓSITO DEL MANUAL DEL INSTRUCTOR

Este manual está dirigido a usted instructor o instructora del aprendizaje del Módulo *La Organización en la Cooperativa Agropecuaria: Manual del Cooperativista Hondureño*. El propósito del manual es el de proveerle con dos tipos de herramientas

- ✓ Métodos pedagógicos para la enseñanza del módulo usando técnicas participativas de educación de adultos
- ✓ Contenido adicional para que usted amplie, clarifique y refuerce los conceptos expuestos en el *Manual del Cooperativista Hondureño*

Todos sus esfuerzos deberán dirigirse al *cambio de actitudes* y *cambio de comportamiento* de los afiliados para ver a la cooperativa como una empresa generadora tanto de beneficios económicos como sociales, dedicada a la satisfacción de las necesidades de la membresía (clientes internos) y de los clientes externos de la misma. Con este fin se han diseñado tareas aplicadas como parte del programa de capacitación de la **FUNDACIÓN FINACOOP**



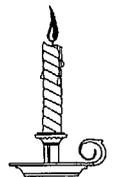
Al planificar la capacitación diseñe diferentes actividades que requieran el uso de los "seis" sentidos. Recuerde el proverbio chino

SI  OLVIDO

SI  RECUERDO...

SI  APRENDO .

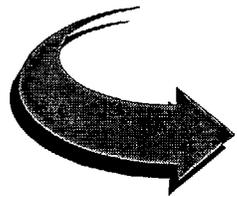
PERO SI
DESCUBRO
GUARDO
PORQUE
ES MÍO



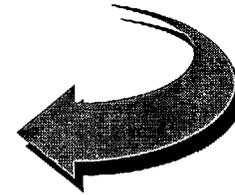
Aprender haciendo no es suficiente al menos que en el proceso, el participante descubra el por que es necesario hacerlo. Este aprendizaje perdura

2. DISEÑO DEL MANUAL DEL INSTRUCTOR

El manual ha sido diseñado para el uso fácil del instructor o la instructora, siguiendo el formato y las metodologías usadas en la creación del Módulo *La Organización en la Cooperativa Agropecuaria Manual del Cooperativista*, referido en adelante como el *Manual*. En sus manos tendrá tanto el contenido del *Manual*, como información adicional para facilitarle la enseñanza.



En este espacio a la izquierda de la línea vertical aparecen los conceptos, definiciones, preguntas y ejercicios introducidos en el *Manual*. De esta manera usted tendrá a la mano el **mismo material** que el participante tiene.



En el espacio a la derecha de la línea vertical donde aparece una  Usted encontrará ① Información adicional sobre el tema que se está presentando ② ideas y breves comentarios relacionados con la metodología del aprendizaje de adultos y ③ sugerencias de posibles actividades.

Cuando el tema requiera de más espacio se crearán páginas adicionales siguiendo la nomenclatura explicada en la columna a la derecha.



En el *Manual* este espacio está reservado para que el participante tome notas, escriba preguntas o anote comentarios. La diferencia es el  que encabeza la columna.

La numeración en el *Manual* del Instructor empieza con la letra "F" seguida del número entero equivalente al número de página del *Manual*. La "F" se usa para representar la palabra *Facilitador(a)*.

La numeración de las páginas adicionales necesarias para ampliar el tema, empezará con la letra F, seguida por el número de página correspondiente al *Manual* y acompañadas por las primeras letras del abecedario. Entonces, la primera página adicional a la página 1 del *Manual*, si la hubiere sería F1A.

3. METODOLOGÍA

El diseño del *Manual* incluye técnicas de educación no formal que toman en cuenta las diferentes características del posible usuario de los manuales. El tamaño de la letra, el espacio entre renglones, la combinación del texto y la representación gráfica predisponen al

participante al aprendizaje, a la vez que facilitan el manejo de la materia para los cooperativistas sin importar su nivel de educación.



La combinación de dibujos, gráficos sencillos y texto refuerzan la retención del contenido.

La columna vertical a la derecha en el *Manual* invita al participante a involucrarse en el proceso con la triple interacción entre él o ella y usted el facilitador o instructor, los otros participantes y el contenido. También se tomó en cuenta la simplificación en el uso: el *Manual* sirve a la vez de libro y cuaderno para tomar notas y para hacer los ejercicios incluidos.

El diseño simple pero atractivo y amigable permite que el cooperativista continúe el proceso de aprendizaje después de la capacitación, cuando al llegar a casa tenga que explicar a la familia los dibujos y el contenido.



Para mayor impacto en la capacitación, trate de preparar carteles y otras ayudas visuales que hagan el aprendizaje ameno y divertido.

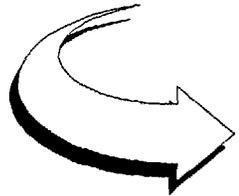
Prepare dinámicas, juegos y otras actividades que permitan a los cooperativistas expresar sus ideas, interactuar entre ellos y reflexionar sobre el tema a mano. Para ello:

- Mantenga un balance entre las dinámicas activas y pasivas
- Al asignar ejercicios o actividades explique
 - * Qué tiene que hacerse
 - * Cómo se va a hacer
 - * Como se va a informar
 - * Cuánto tiempo se asigna
- Recoja la información
- Clarifique las dudas
- Añada lo que falte
- Resuma
- Haga la transición para el tema que sigue

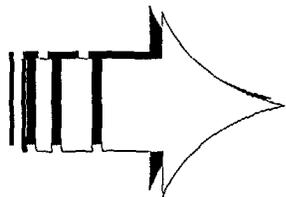
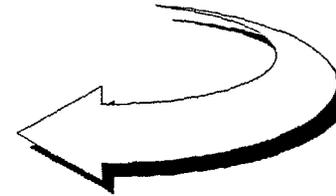


USO DEL MANUAL

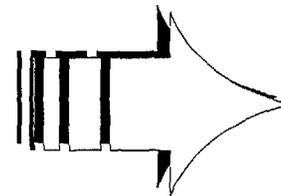
Este es uno en la serie de siete manuales. Cada manual ha sido diseñado para facilitarle a Usted compañero o compañera cooperativista la lectura y la comprensión del material además de proveerle espacio para tomar notas.



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



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



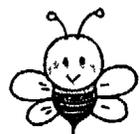
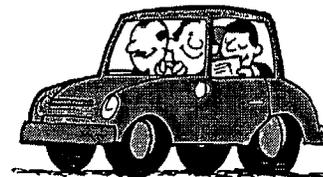
Aníme al cooperativista a usar esta columna de inmediato.

Primero pida que todos escriban sus nombres en la caratula para identificar el manual de todos los demás. Dígales que hay muchas personas a quienes les gustaria tener más de un ejemplar en su casa.

Otra manera interesante es tratar de hacer una competencia. Puede hacerlo de una manera jocosa o seria. Un ejemplo es pedirles que escriban las razones por las cuales la función de economía es importante en la cooperativa. El que tenga el mayor número de respuestas en tres minutos, gana un premio. Acepte todas las respuestas. El objetivo del ejercicio es el de quitar el miedo a escribir en el cuaderno. Póngale chispa al ejercicio.

PROPÓSITO

En la naturaleza y a nuestro alrededor hay muchos ejemplos que demuestran los beneficios de una buena organización. Las abejas, los equipos deportivos y los autos son ejemplos palpables de una organización en acción. Las abejas producen miel, los equipos deportivos compiten por trofeos, y los autos transportan personas y cosas de un lugar a otro de una manera fácil y rápida. Para que las abejas, los equipos deportivos y los autos logren los resultados esperados, necesitan tener un propósito definido, que cada parte especializada funcione bien por sí sola, que cada parte esté unida con el resto y que al estar unidas todas las partes puedan funcionar en conjunto con las demás.



Con estos ejemplos, este manual ayudará a los afiliados de las empresas cooperativas agropecuarias a



Reconocer el reto organizativo de las empresas cooperativas agropecuarias



Definir qué es organización



Establecer la importancia de la organización en la cooperativa



Identificar 4 maneras en que las cooperativas agropecuarias pueden enfrentar el reto organizativo



Enfatice que todas las aportaciones son importantes, ya sea de cosas o de tiempo para hacer algo. Felicítelos.

Una de las varias maneras o metodologías de aprendizaje que puede usar, es la de proveer los elementos y la estructura para que los participantes "descubran" los conceptos, ideas y las habilidades relacionadas con la organización.

Hay varios esquemas e ideas que queremos romper con este **Manual**. Una de ellas es que la cooperativa que tiene un organigrama es una cooperativa organizada. O que el organigrama es igual a la organización. Ha habido mucha capacitación enfatizando este concepto. La organización empieza con un propósito claro, conocido y compartido por la mayoría. En este **Manual** se presenta la organización como el **orden y las relaciones que hay que establecer** entre los recursos, actividades, tareas y personas para lograr un **propósito definido** en la forma más rápida y eficiente.



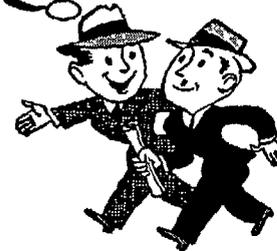
LA ORGANIZACIÓN EN LA COOPERATIVA AGROPECUARIA



RECONOCER EL DOBLE RETO ORGANIZATIVO DE LAS EMPRESAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS

Las cooperativas agropecuarias son empresas o negocios que operan y funcionan de una manera diferente a las demás empresas o negocios. Esta diferencia se basa en **dos aspectos únicos** de las empresas cooperativas

La cooperativa ayuda a sus afiliados a mejorar su nivel de vida
¡Afiliate amigo!



1 La **meta doble** de las cooperativas agropecuarias es la de **buscar y alcanzar** tanto el *crecimiento económico* como el *mejoramiento social* de todos sus afiliados

2 Para **establecerse** como **empresa cooperativa**, cada persona que se afilia a ésta, se **compromete** como **dueño** de la misma a **contribuir** no solo con *dinero*, sino con *tiempo, esfuerzo* y con cualquier recurso necesario para asegurar el logro de la meta y el buen manejo de los bienes colectivos



Tanto la **meta doble** como la **multitud de dueños** imponen **dos desafíos adicionales** a las empresas cooperativas



¿Cómo buscar el equilibrio entre el logro de la parte económica y la parte social de la meta?



¿Cómo determinar el liderazgo empresarial entre la multitud de dueños?



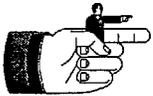
Con esto en mente prosiga con la actividad "La Visita de la Reina"

Forme 4 a 6 grupos. Explique que se van a seleccionar las ideas más creativas para planificar la visita de la Reina de Inglaterra. Cada grupo representa un Comité Organizador de la Visita Real. Pida que cada grupo primero defina lo que ellos desean lograr. Luego que listen todas las tareas o actividades que se requieren para lograr el fin o propósito deseado por cada grupo. Tenga la lista que hizo al principio de lo ofrecido hasta ahora como referencia. Asigne 15 a 30 minutos para la tarea y si puede provea papel, rotafolio y marcadores para cada grupo. Visite a cada grupo para escuchar y empujar a los que anden "desorganizados". Mientras los grupos trabajan, prepare el espacio y la cinta pegante (masking tape) para la presentación de los grupos. Antes de llamar a los grupos mida el tiempo que requieren los diferentes grupos para terminar bien la tarea.

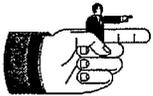


EL PRIMER DESAFÍO BUSCAR EL EQUILIBRIO ENTRE LA META ECONÓMICA Y LA SOCIAL

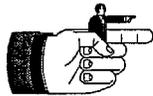
Este desafío se puede enfrentar más fácilmente si cada afiliado reconoce que



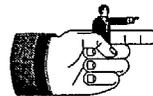
Para alcanzar el logro de cualquier meta se necesita dinero



Que **una** fuente de dinero de la cooperativa son las aportaciones en efectivo o en productos de sus afiliados



Para obtener **dinero adicional**, la cooperativa debe responder a las necesidades de sus clientes con aquellos productos que le ofrecen el mayor margen de contribución



Para generar **mayores excedentes** la cooperativa debe de coordinar su estrategia de mercadeo con la de producción y la de finanzas



Para mantener el equilibrio entre su meta económica y su meta social, el negocio debe generar suficientes excedentes para distribuir entre sus afiliados, para reinvertir en la empresa y para asegurar el logro de los programas sociales

LA MISIÓN DE LA COOPERATIVA ES EL MEJORAMIENTO ECONÓMICO Y SOCIAL DE TODOS SUS DUEÑOS



Cada grupo en orden debe explicar el propósito, o la razón de ser de su Comité. Todos deben de escuchar. Ponga atención a cada propósito. Pida que los grupos comenten sobre los diferentes propósitos expuestos. Aclare y rectifique los propósitos expuestos. Prepare ejemplos para ayudar a los grupos. Uno podría ser

“Ofrecer a la Reina y a su delegación, la oportunidad de conocer nuestra comunidad y nuestras costumbres”

Ayude a los grupos a transformar los propósitos en oraciones con verbos activos

El punto crítico de la organización es el de tener un propósito claro y fuerte para impulsarnos a la acción organizada. El propósito debe valer la pena

Ahora pida que cada grupo liste las actividades o tareas requeridas para lograr el fin. La suma de las actividades debe lograr el propósito. Si les falta algo deben añadirlo

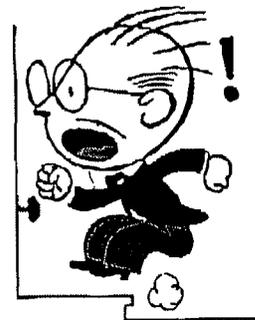


EL SEGUNDO DESAFÍO DETERMINAR EL LIDERAZGO EMPRESARIAL

Este desafío está estrechamente relacionado con el primero. Para lograr el mejoramiento tanto económico como social de sus afiliados, la cooperativa necesita decidir como y quienes van a dirigir el negocio. Que pasará con el negocio si todos sus dueños toman una de las siguientes actitudes



- Se espera y exige que una persona haga todo
- Todos quieren mandar al mismo tiempo
- Todos hacen y quieren hacer la misma cosa
- Nadie toma responsabilidad
- Sólo pocos participan



Ninguna de esas actitudes llevará el negocio a la prosperidad, por el contrario esas actitudes con seguridad conducirán al fracaso de la empresa

¿CUÁLES SON LAS POSIBLES CAUSAS DE ESTAS ACTITUDES EN LOS AFILIADOS DE LA COOPERATIVA?



Ahora pregunte cuales son los desafíos, riesgos y peligros que trae o

conlleva la visita de un personaje tan importante como es la Reina de Inglaterra a un lugar como el de ellos

Haga una lista. Anote todos los mencionados por los participantes. Póngale toda la chispa y vida a esta actividad. Si el grupo no reacciona, haga preguntas dirigidas para calentar los motores creativos de los participantes. Prepare su propia lista. Algunos desafíos pueden ser

- Cómo financiar la visita
- La protección de la reina
- Cómo hospedar a todos
- Como comunicarse pues la Reina no habla español

De la lista de desafíos van a salir actividades o tareas que los participantes no han considerado. Repase las listas y pida que los grupos anoten las actividades que han surgido hasta el momento

Pregunte y discuta quién y cómo van a realizar todas las tareas que han listado. Tome notas. "Una sola golondrina no hace lluvia"

LOS MALOS ENTENDIDOS CAUSAN CONFUSIÓN Y CAOS



Una causa de las actitudes que no benefician al negocio de la cooperativa son los malos entendidos que los afiliados tienen sobre lo que es la cooperativa, su misión y el papel de sus afiliados

¿QUÉ SE PUEDE HACER PARA CAMBIAR ESAS ACTITUDES DAÑINAS?



Algo que podemos hacer es aprender de las abejas. Las abejas saben que la **colmena** es el centro de **producción**. Ellas saben que el **propósito** por el cual existen es para hacer miel, y cada abeja no solo **conoce su tarea**, sino que la **hace**. El **resultado** final es una dulce y deliciosa miel.

-  Recuerden que la cooperativa es un **negocio**        
-  Su **misión** es buscar el **mejoramiento económico y social** de sus afiliados
-  El logro de su misión está regido por los **principios** del cooperativismo
-  Cada afiliado debe **conocer, aprender y desempeñar** su papel dentro de **su empresa**
-  Los resultados de la empresa de la cooperativa se miden en dinero y programas sociales

LOS RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN SE PUEDEN VER Y TOCAR



Antes de discutir los desafíos, asegúrese de tener una lista completa de **todas** las actividades y tareas necesarias para que la visita de la reina sea **un éxito**. Una lista **parcial** incluye transporte, traducciones, comunicaciones con la prensa, radio, televisión, generación de fondos, seguridad de reina y su delegación, comida, dormida, primeros auxilios, coordinación con embajada, y Ministerios, selección de invitados, invitaciones, diversión, programa, participantes en programa, compras, equipo, sonido. Discuta como se pueden superar esos desafíos. Bajo **SOLUCIONES A LOS DESAFIOS** anote las respuestas dadas. Trace una línea horizontal larga así:

1		5
10		
Fácil		Difícil

Pida que los participantes que creen que preparar la visita es fácil que marquen ✓ en la línea antes del 5 y permanezcan ahí, los que creen que es difícil después del 5 permaneciendo allí.



¿QUÉ ES ORGANIZACIÓN?

Organización es la habilidad de prepararse para obtener éxito. El éxito de la empresa cooperativa agropecuaria radica en su capacidad de

- Establecer un *plan estratégico con su plan de acción* para lograr el mejoramiento de vida de sus afiliados. Este plan debe de identificar las tareas requeridas por cada una de las seis funciones, los recursos necesarios, el tiempo límite para realizarlas y los talentos o habilidades críticos para convertir el plan en realidad.



- Transformar a cada afiliado en un “jugador” del equipo especialista que *piense y actúe* como un *empresario*. Para esto el afiliado debe de conocer el propósito de la cooperativa, conocer sus seis funciones, y prepararse para desempeñarlas.
- Distribuir todas las *tareas* del plan de acción entre sus miembros y empleados.



- Asegurar que todos los *esfuerzos* que ellos hagan se *canalicen* para lograr mejores ganancias económicas y beneficios sociales.



Pida que los dos grupos, los que ven fácil preparar la visita de la reina, y los que creen lo contrario defiendan el punto de vista.

Liste las “cosas” o eventos de los que depende el **éxito de la visita de la Reina**. Preparar esta visita es una actividad difícil que requiere recursos y personas.

Ya Usted tiene los elementos para hablar de **organización**.

¿Qué es organización?

Acepte las respuestas. Organización es una empresa, pero también es la habilidad de lograr lo que nos proponemos en el tiempo más corto. Es la destreza de fijar principios básicos de orden y de operación (funcionamiento) para lograr un **propósito**. Repase el propósito de los grupos relacionado con la visita real.

- ☞ La organización requiere de propósitos claros, conocidos y aceptados por todos los interesados.
- ☞ Entre más difícil de lograr sea el propósito, mayor es la organización requerida.

ÉXITO ES LOGRAR LO QUE NOS PROPONEMOS



LA IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA COOPERATIVA

Sin organización las cooperativas no llegan a ninguna parte. Las cooperativas debido a su meta económica y social, son empresas complejas que requieren de mayor organización.



La organización tiene que ver *primero* que todo con un *propósito definido y claro* para todos los afiliados. Para las empresas cooperativas esto implica la tarea de asegurar que todos sus afiliados *entiendan* que el compromiso empresarial de cada uno se refleja en sus aportaciones de dinero y de trabajo en su cooperativa para conseguir el bienestar económico y social personal y colectivo.

Segundo, la organización también tiene que ver con *preparación* para buscar la mejor manera de lograr ese propósito. La *preparación* es el camino a la organización y al éxito de la empresa. Con un propósito bien definido la cooperativa puede *prepararse* para ofrecer los productos diferenciados para satisfacer las demandas del público seleccionado. Casi siempre hay más de una manera de lograr lo que queremos. En la etapa de preparación el negocio identifica el camino más seguro y rápido para obtener los resultados deseados dentro de su misión.

SIN PREPARACIÓN NO HAY NI ORGANIZACIÓN NI ÉXITO



¿Que sucede si el Presidente de los Estados Unidos y el Presidente de Rusia deciden visitar su comunidad al mismo tiempo que la Reina?

Entre mas personas interesadas haya afectadas por el proposito, habrá más necesidad de organizacion. Ahora necesitamos enfocar la organizacion dentro del contexto de la cooperativa.

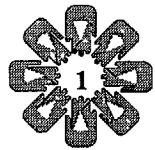
De manera inter-activa repase ✓ Qué es una cooperativa y ✓ Sus propósitos

- La cooperativa es una empresa con muchos dueños (todos sus afiliados), regida por unos principios de cooperacion, que se dedica a
 - Maximizar las ganancias economicas (Mejoramiento economico)
 - Distribuir esas ganancias entre los afiliados y los programas aceptados para el mejoramiento social del grupo (Mejoramiento social)
- Repase los desafios que enfrenta la comunidad con la visita de la Reina



MANERAS DE ENFRENTAR EL RETO ORGANIZATIVO

La empresa cooperativa es como un equipo de fútbol que se organiza para jugar y triunfar en el campeonato de ganancias económicas y sociales para los miembros de su negocio. Hay **cuatro** maneras en que la empresa cooperativa puede *organizarse* mejor para ganar esas victorias económicas y desarrollar los programas sociales para sus afiliados



1 Especialización



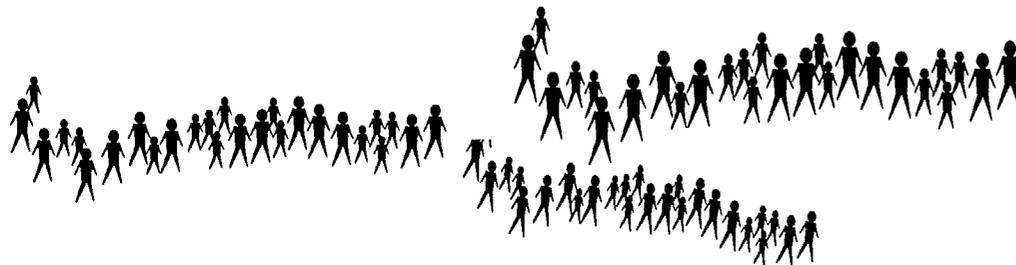
2 Una estructura que refleje y respalde la meta económica y social de la cooperativa



3 Políticas claras



4 Procedimientos que faciliten la implementación de las políticas



Así como la necesidad de proteger a la Reina y el deseo de ofrecerle una buena experiencia presentan un desafío a la comunidad, el hecho de que la cooperativa es una empresa que tiene que funcionar como tal bajo principios de cooperación, para alcanzar el bienestar económico y social de sus muchos dueños presenta desafíos únicos para el negocio de la cooperativa, sumados a aquellos desafíos que han venido por "añadidura" con el contexto histórico de su evolución

Aun esta muy marcada la idea de que el propósito primordial de las cooperativas es la de subvencionar programas sociales para un grupo de personas que no tienen idea de sus responsabilidades como dueños. Esta orientación ha paralizado los esfuerzos empresariales de la cooperativas, llevándolas a una crisis de identidad, una dependencia económica y moral, y a un endeudamiento injustificado. **La cooperativa es una empresa con propósitos claros**



LA ESPECIALIZACIÓN EN LA EMPRESA COOPERATIVA

Especialización es la habilidad de *identificar* tanto las tareas específicas como sus requisitos en términos de conocimientos, destrezas, actitudes y experiencia, para ejecutarlas de una manera sobresaliente y obtener los resultados deseados

El equipo de fútbol comprende más que sus once jugadores, necesita suplentes, entrenador principal, entrenadores técnicos especializados y asistentes. No todos pueden ser arqueros o delanteros. Un buen equipo selecciona sus jugadores y los entrena en una de esas posiciones claves. El conjunto de jugadores conocen el juego entero, saben las reglas, saben las estrategias, pero cada jugador tiene que aprender y practicar para sobresalir en el papel a él asignado.



Un equipo de fútbol requiere que diferentes jugadores se dediquen a aprender y a desempeñar papeles específicos para mejorar sus posibilidades de ganar. De la misma manera, la cooperativa necesita *identificar* las tareas específicas por cada función para *asignarlas* a los diferentes grupos con el fin de

que éstos se especialicen a través de la capacitación y la práctica. Para lograr mayores excedentes y mejores programas, la cooperativa necesita que cada afiliado *conozca* y *desempeñe* su papel específico a cabalidad.



Por esta crisis de identidad, resumo en dos, los desafíos de la empresa cooperativa

☞ La tirantez existente entre el objetivo económico (maximizador) y el social (distribuidor) crean la necesidad de buscar el equilibrio entre estos dos propósitos

Sin buenos ingresos (buen retorno sobre el capital invertido) no habrá posibilidad de programas sociales. En general no hay buenos ingresos porque la producción no responde a una estrategia de mercadeo adecuada.

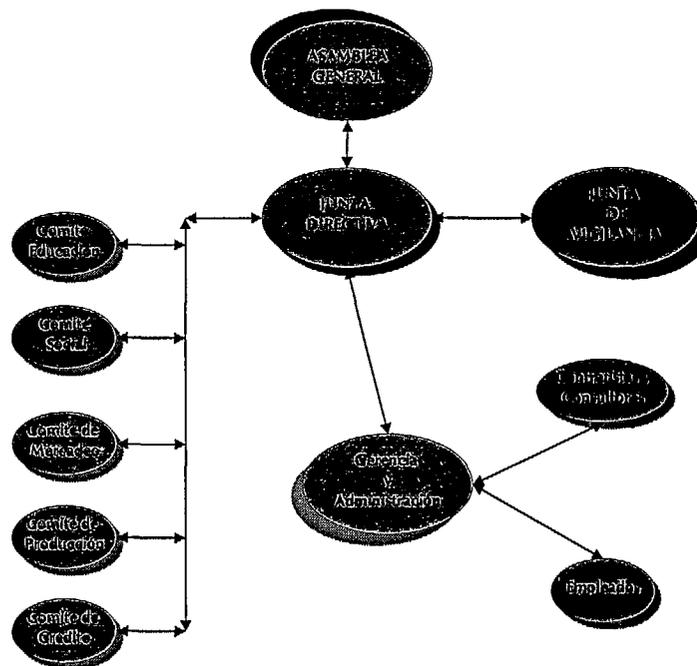
☞ La necesidad de desarrollar un liderazgo empresarial. Uno de los recursos más abundantes, disponibles, valiosos, mal usados y desperdiciados dentro de las cooperativas son los **recursos humanos**. El desperdicio empieza mucho antes del ingreso de la persona a la empresa como afiliado. La cooperativa debe asumir su identidad empresarial total.

CADA AFILIADO DEBE SOBRESALIR EN LA EJECUCIÓN DE LAS TAREAS ASIGNADAS



CREAR UNA ESTRUCTURA QUE REFLEJE Y RESPALDE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA

El sistema electromotriz, a la hora de prender el auto, determina si cada parte trabaja por sí sola, y si todas las otras partes trabajan en armonía. Pero todas sus partes deben de estar *protegidas* por la carrocería. La estructura es la *asignación de tareas específicas* de una forma *coordinada*. El organigrama refleja la distribución de responsabilidades entre los afiliados y sus enlaces, pero su sistema práctico de trabajo individual y colectivo determina si el negocio camina o no.



El *organigrama* es la representación de las diferentes *especializaciones* que necesita la cooperativa para lograr el *éxito* económico y social. El organigrama muestra los “jugadores” su ubicación y las relaciones con los demás en el *equipo empresarial*.

La autoridad máxima de la cooperativa es la *Asamblea General* que forma la reunión de todos sus afiliados. Cada afiliado tiene la responsabilidad de estar al día del progreso y acontecimientos del negocio. Un afiliado informado y activo es como un jugador que *entrena* y se mantiene en “*forma*” para responder a las necesidades de su empresa.



Usando el ejercicio de la visita de la Reina, es necesario que todos los que desean y puedan ayudar **conozcan la razón** por la cual van a participar en el evento, y se **identifiquen** y **apropien** de este propósito. Sin esa claridad y apropiación de la causa nadie va a participar a consciencia y con el deseo de triunfar.

El desconocimiento del propósito de la cooperativa, página F3, y la falta de identidad de sus afiliados como dueños, resultan en las actitudes descritas en la pg F5.

Volvemos al punto de que sin un propósito divulgado, aceptado y apropiado por la mayoría de los interesados, no hay organización que valga. Por eso enfatizo que organización es la función que nos ayuda a prepararnos para obtener el éxito. El éxito es la realización del propósito establecido. La organización sin propósito claro y compartido trae los mismos resultados que un propósito sin organización.



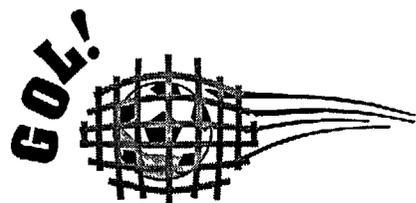
LOS "JUGADORES" Y SUS CARGOS EN LA COOPERATIVA

ASAMBLEA GENERAL La Asamblea es como el equipo entero, con jugadores, entrenadores y suplente *Cada miembro* del equipo debe de

- ➔ Atender a las reuniones ordinarias y extraordinarias de la empresa
- ➔ Aportar en dinero, trabajo y productos de acuerdo a las necesidades del negocio
- ➔ Enterarse sobre las decisiones tomadas en las reuniones de la Junta Directiva y de los Comités especializados
- ➔ Hacer el esfuerzo de conocer a todos los miembros afiliados
- ➔ Elegir conscientemente a la Junta Directiva
- ➔ Enmendar los estatutos
- ➔ Estar dispuestos a ser parte de la Junta y de los comités especializados
- ➔ Hacer responsable a la Junta Directiva de las decisiones que hacen en nombre de la membresía
- ➔ Atender los eventos sociales y otras actividades programadas por la Junta Directiva y los Comités encargados
- ➔ Someterse y cumplir con los estatutos, políticas y procedimientos de la empresa



**EL DESEMPEÑO DE CADA AFILIADO DE LA COOPERATIVA
DETERMINA LA CALIDAD Y EFECTIVIDAD
DE SU ASAMBLEA GENERAL**



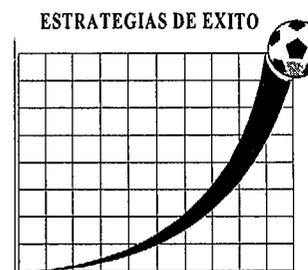
(En *El Manual* hay tres analogías que ilustran los puntos que siguen las abejas, los autos y los equipos de futbol)

Para poder utilizar al máximo sus recursos naturales, su capital y sus recursos humanos y obtener la mayor productividad que se traduzca en mejores excedentes, la empresa cooperativa necesita de una **organización** que **integre todos los elementos** para lograr sus propósitos continua y eficientemente. Esta **organización** es posible a través de cuatro mecanismos

❶ **La especialización** que en el contexto organizativo, es la **identificación** de las **tareas** específicas con sus **requisitos** incluyendo las **habilidades** necesarias para la ejecución exitosa de las mismas. O sea, es la identificación de todas y de cada una de las **"especialidades"** y de los **"especialistas"** requeridos para la ejecución de los planes estratégicos en las áreas de gerencia, mercadeo, producción, finanzas, etc

JUNTA DIRECTIVA La Junta de Directiva es como el conjunto de entrenadores y técnicos del equipo empresarial, y como tal deberá de

- ➔ Seleccionar al gerente general y evaluar su desempeño
- ➔ Priorizar estrategias en las áreas de organización, mercadeo, producción, economía, finanzas y gerencia
- ➔ Establecer las políticas y procedimientos para cada una de esas áreas de la empresa
- ➔ Buscar información para estar al día con los sucesos y progreso del negocio
- ➔ Aprobar y monitorear el presupuesto de ingresos y gastos en línea según la política establecida
- ➔ Aprobar los cambios en la estructura del capital
- ➔ Aprobar y monitorear los préstamos a corto y largo mayores al monto establecido
- ➔ Autorizar las firmas en los bancos
- ➔ Informar a la Asamblea de los avances en los planes aprobados, nuevos planes, problemas encontrados y los cambios propuestos



JUNTA DE VIGILANCIA Son los afiliados elegidos para dar seguimiento en nombre de la Asamblea al buen cumplimiento de los planes aprobados, controles, políticas y de los procedimientos establecidos. Para ello, deberán

- ➔ Estudiar los planes, controles, políticas y procedimientos
- ➔ Comparar los informes y los documentos con la realidad
- ➔ Autorizar una auditoría financiera anual
- ➔ Revisar el informe de auditoría
- ➔ Tomar acción de acuerdo a las recomendaciones del informe de auditoría



En el ejemplo de la visita real las especialidades son todas las tareas que hay que hacer unidas a las habilidades requeridas para su apropiada ejecución

El negocio necesita de ejecutores y de visionarios preferiblemente profesionales comprometidos a alcanzar la productividad y a generar las ganancias exigidas para el buen desarrollo empresarial

Los intereses del gerente, los empleados y de algunos directivos no siempre coinciden con los de los afiliados. Es por esto que la empresa necesita establecer prácticas y sistemas que faciliten el mantenimiento al día de un **inventario** de especialidades, especialistas disponibles, especialistas a reclutar y un programa de inducción y capacitación dirigido a desarrollar la mano de obra especializada y calificada para desarrollar las tareas identificadas.

La especialización **no se refiere** a la identificación de un producto o línea de productos a ser producidos y vendidos

LA CALIDAD DE LOS LÍDERES DETERMINA EL TEMPLE DE SUS SEGUIDORES

COMITÉS: Los comités especializados son el medio por el cual los miembros se involucran directamente en los asuntos de la cooperativa. Para ser efectivos los diferentes comités deben de

- ➔ Tener un propósito bien definido
- ➔ Organizar su propia estructura interna
- ➔ Establecer un enlace estrecho entre la Junta Directiva y la membresía
- ➔ Obtener información sobre las opiniones y sentimientos de miembros
- ➔ Comunicar la información recogida a la Junta Directiva
- ➔ Implementar las políticas, procedimientos y programas establecidos y asignados por la Junta Directiva
- ➔ Mantener al día y en orden las actas de cada una de sus reuniones para respaldar sus recomendaciones
- ➔ Coordinar cuando sea necesario y autorizado, actividades con los miembros y con los consultores contratados por la cooperativa
- ➔ Capacitarse en las áreas asignadas
- ➔ Orientar a los miembros nuevos
- ➔ Capacitar a otros para que puedan reemplazarlo cuando expire su término



⊗ La **estructura** es la **asignación** de las tareas identificadas con la autoridad y responsabilidad respectivas, a los especialistas elegidos (siguiendo el principio democrático) y al personal reclutado según las prácticas profesionales de selección de recursos humanos

■ La estructura debe de ser un reflejo de la empresa, su actividad económica y sus principios. Para ello necesita

→ Tareas bien definidas tanto para directivos como para ejecutores enmarcadas con la autoridad y responsabilidad del caso

→ Asignación individual o colectiva de dichas tareas basada en las habilidades o destrezas poseídas. Emparejar la tarea o especialidad con el especialista adecuado

→ El conocimiento unido al buen desempeño de cada tarea por la persona (s) escogidas

→ Fortalecimiento continuo a través de la capacitación de los afiliados para actualizar o desarrollar las destrezas que las especialidades requieren



GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN: El gerente es como el capitán del equipo de fútbol, y como tal es el que pone a funcionar todo el negocio Para hacerlo con éxito debe de



- ➔ Ejecutar las políticas y los procedimientos establecidos por la Junta Directiva
- ➔ Realizar las operaciones administrativas,
- ➔ Establecer los controles administrativos requeridos, manteniendo libros, registros e información al día, en orden y en un lugar seguro
- ➔ Informar a la Junta Directiva sobre la ejecución de las actividades
- ➔ Seleccionar y supervisar a los empleados, midiendo su desempeño
- ➔ Coordinar actividades con los diferentes comités establecidos
- ➔ Recomendar cambios estratégicos y de política

EMPLEADOS: Son como los delanteros que llevan la pelota en un equipo Para obtener resultados positivos deben de



- ➔ Hacer las tareas según descripciones de trabajo y las instrucciones del gerente
- ➔ Aceptar y respetar la autoridad establecida
- ➔ Defender los intereses de la empresa cooperativa

CONSULTORES Y CONTRATISTAS: Son como los técnicos especialistas en un equipo que son llamados cuando se requiera de sus servicios Su trabajo es el de

- ➔ Aconsejar e informar de una forma oral y escrita a la Junta Directiva y a la gerencia,
- ➔ Proveer a la empresa los servicios y productos estipulados en los contratos
- ➔ Mantener la confidencialidad requerida



■ El corazón de la estructura es la suma de todos sus afiliados reunidos en la **asamblea**

El corazón sera fuerte si cada afiliado conoce el proposito de la empresa, esta comprometido con el logro de ese proposito, y si sabe, conoce y desempeña su papel como dueño empresarial cooperativista

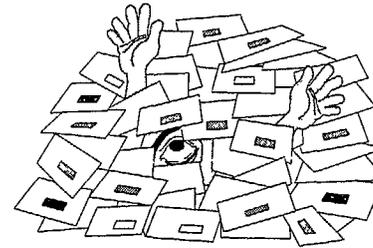
El negocio de la cooperativa necesita un corazón fuerte pues de este depende la seleccion de dos organismos esenciales para la buena marcha de la empresa

La Asamblea elige a

- La Junta Directiva que necesita ser **visionaria** y **proactiva** pues es como el cerebro de la empresa La Junta Directiva a su vez selecciona al Gerente General quien es el ejecutor de la estrategia empresarial dentro del marco de principios cooperativos y las políticas vigentes
- La Junta de Vigilancia que fiscaliza y reacciona a los hechos y actividades iniciados por la Junta Directiva

LA ESPECIALIZACIÓN Y LA ESTRUCTURA SON APENAS EL COMIENZO DE LA ORGANIZACIÓN

No basta con que la Liga Nacional de Fútbol de Honduras conozca su misión, haya identificado sus áreas de especialización y estructurado su organización para obtener el éxito y llegar al campeonato mundial de la copa de fútbol



Ahora la Liga Nacional de Fútbol necesita decidir qué pasos va a tomar para poder operar *Por ejemplo, ¿qué necesita hacer una Liga de Fútbol para evitar cualquiera de las siguientes situaciones?*

- » Ningún equipo se inscribe a la Liga
- » Todos los equipos que existen en el país exigen entrada incondicional a la Liga
- » Todos los equipos inscritos quieren jugar siempre

FICHA DEL EQUIPO

NOMBRE DEL EQUIPO _____

REGIÓN _____

DIRECCIÓN _____

NOMBRE PERSONAL TÉCNICO _____

NÚMERO DE JUGADORES _____

NOM RE YED DD JU DORER _____

FICHA DEL ENTRENADOR

NOMBRE _____

DIRECCIÓN _____



En la empresa cooperativa como en la Liga hay necesidad de establecer *unos criterios* o *reglas generales* basados en la misión, en las especializaciones y en la estructura para prevenir situaciones problemáticas como las descritas anteriormente. Las reglas deben ser conocidas por todos los interesados



Repito que *el organigrama no es organización*. El organigrama es solo

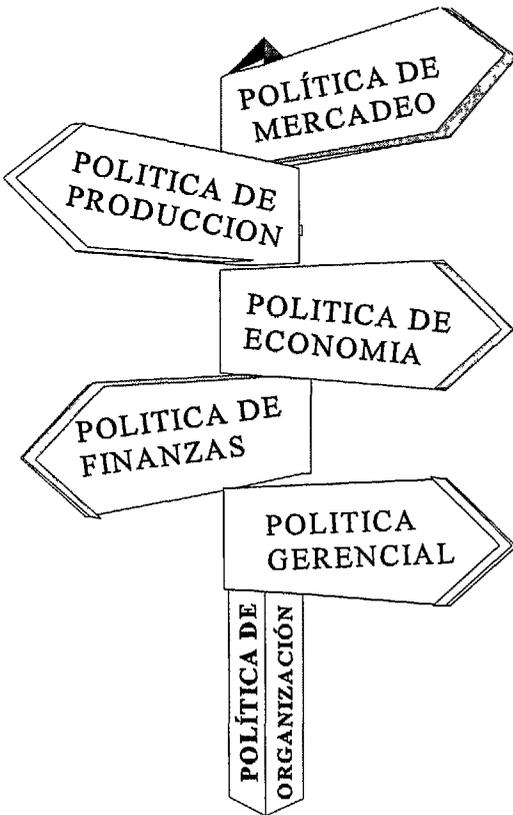
una representación de todas las partes y de las relaciones y conexiones entre ellas para formar una unidad empresarial armoniosa. El organigrama es como el plano de una casa. El plano no hace que el dibujo sea casa, pero representa la distribución del espacio, mostrando donde están los diferentes cuartos, y cómo el conjunto de cuartos conectados forman la casa bajo un techo.

Así como en un auto, no basta con que cada parte funcione bien por sí sola, sino que además cada parte necesita funcionar bien con el resto de partes. El motor por ejemplo, provee la fuerza para que el auto se mueva, las llantas permiten el deslizamiento, el timón da la dirección, y los frenos paran al auto cuando sea necesario. Pero de alguna manera estas partes tienen que estar conectadas de tal forma, para que todo el conjunto funcione como un auto que transporte personas o cosas según el propósito para el que fue hecho.



LAS POLÍTICAS CLARAS DESPEJAN EL CAMINO DE LA ACCIÓN

Una política es un principio, un plan o un curso de acción determinado por la directiva de la cooperativa para enfrentar una *situación que puede afectar a muchos afiliados* de diferentes maneras. Las políticas determinan lo que se debe hacer en una situación particular que afecta a muchos. *Ejemplo*



El tipo de Directivo seleccionado afecta a todos los miembros de la cooperativa. La asistencia a las reuniones de Junta influye en la operación de la empresa. Una política preventiva puede decir que "Todo Directivo deberá asistir a por lo menos diez reuniones de la Junta al año."

Para cada una de las seis funciones de la cooperativa deben existir políticas claras en los aspectos claves de cada una. Es importante que todos los afiliados conozcan las *políticas de cada una de las seis funciones* de la empresa cooperativa y cómo están unidas y relacionadas entre sí.

Una política efectiva no tiene que ser complicada, pero si *debe ser clara* para no prestarse a diversas *interpretaciones*.

LAS POLÍTICAS DEBEN SER CONOCIDAS POR TODOS LOS EMPRESARIOS

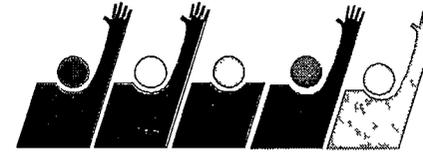


En la cooperativa tampoco basta con que un Comité funcione muy bien,

Cada unidad del organigrama necesita funcionar o trabajar bien independientemente, pero también necesitan funcionar bien en conjunto.

La estructura de la empresa cooperativa debe ser la representación de un *liderazgo* en acción donde cada actividad (especialidad) está engranada o asignada a una persona o a un grupo *empresarial competente*. Pero cuando hay muchos líderes dueños de bienes colectivos, se crean muchos intereses contrarios a los objetivos maximizador de ganancias y distribuidor de las mismas.

Esto sucede especialmente cuando estos propósitos no están claros para todos, o cuando los miembros del grupo no se han apropiado de ellos. A estos intereses se suman los intereses de los gerentes, empleados y de personas externas que muchas veces no coinciden con los intereses empresariales del grupo.



EJEMPLOS DE POLÍTICAS POR FUNCIÓN



ORGANIZACIÓN

Expulsar a todos los miembros que no hayan realizado actividades económicas con la cooperativa por más de dos años



MERCADEO

Establecer estándares mínimos de calidad de productos pagando premios por los productos de mejor calidad y rechazando productos de calidad inaceptable



PRODUCCIÓN

Nunca adulterar un lote de productos de buena calidad mezclándolos con productos de mala calidad



ECONOMÍA

Vender productos siempre y cuando los márgenes de contribución sean positivos



FINANZAS

Manejar una independencia financiera de un 60%



GERENCIA

Mantener la contabilidad al día con los estados financieros divulgados durante los primeros 20 días del siguiente mes



Muchos de estos intereses no coinciden en áreas fundamentales al negocio como son

- ⇒ La selección de productos y servicios según la demanda
- ⇒ El volumen de ventas
- ⇒ La calidad uniforme de entrega
- ⇒ La transparencia de las operaciones

Por esto es necesario crear mecanismos que garanticen que todos los esfuerzos por los diferentes individuos y grupos dentro de la empresa estén encaminados a lograr las mayores ganancias para los afiliados y que la distribución de estas se haga para el mejoramiento empresarial e individual de cada afiliado

⊗ **Las políticas** representan un mecanismo regulador para evitar el conflicto de intereses

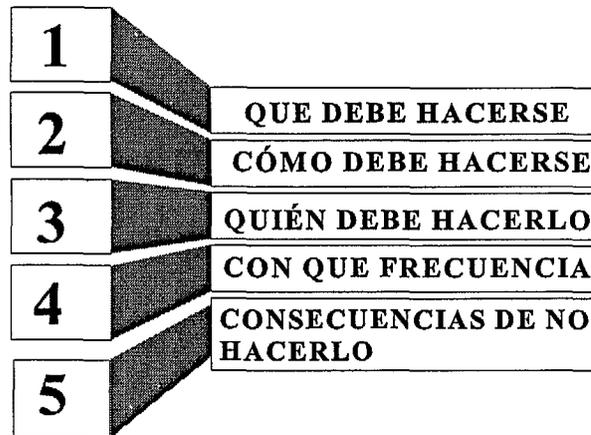
Las políticas son **normas** o **directrices** que orientan la acción de los afiliados, gerentes y empleados con el fin de evitar o corregir problemas que pueden afectar o afectan a muchas personas dentro del negocio

LAS POLÍTICAS SON COMO LA MEDICINA PREVENTIVA: NOS EVITAN EL DOLOR Y NOS AHORRAN TIEMPO Y DINERO



LOS PROCEDIMIENTOS

El procedimiento es la suma de todos los pasos a tomar para llevar a cabo la política. El procedimiento explica cómo implementar la política paso a paso, y describe las consecuencias por incumplimiento. En general, una política requiere de más de un procedimiento. El procedimiento *explica la situación y define*



Ejemplo: El procedimiento para controlar la asistencia de los Directivos podría decir que

- ① El Secretario registrará en el Acta de cada reunión de la Junta Directiva los nombres de los Directivos presentes y de los ausentes, anotando cualquier excusa enviada
- ② Cada seis meses la Junta de Vigilancia revisará las Actas de la Junta Directiva
- ③ La Junta de Vigilancia se reunirá con los Directivos que hayan faltado a más de dos reuniones
- ④ La Junta de Vigilancia les enviará una carta documentando lo acordado en la reunión
- ⑤ Los Directivos que no puedan cumplir con sus deberes serán reemplazados por los vocales o suplentes según el procedimiento establecido para tales casos



Los principios del cooperativismo son universales para el mundo cooperativo, no cambian. A diferencia de estos principios, las **políticas** son **únicas** para cada cooperativa. Es decir que las políticas cambian de acuerdo a las características y la problemática de cada cooperativa.

Para que las políticas sean legítimas deben de

- ⇒ Ser el resultado de un proceso democrático en el que prevalece la fuerza del mejor argumento para solucionar o para evitar el problema en cuestión

- ⇒ Ser completamente racionales y transparentes. No deben de ocultar intereses particulares, apelar a las autoridades o descansar en premisas contrarias a los principios cooperativistas

- ⇒ Apoyar a los dos objetivos o propósitos medulares de la empresa: objetivo maximizador de ganancias económicas y el objetivo distribuidor de los excedentes entre la empresa y sus afiliados

LA COOPERATIVA DE EMPRESARIOS AMIGABLES

La Cooperativa de Empresarios Amigables goza de muchas amistades pero carece de dinero. En sus libros tiene registrados 600 afiliados pero 420 no están participando en ninguna manera en la vida de la cooperativa. Hay grandes oportunidades para los afiliados de producir y vender a través de la cooperativa, pero los afiliados prefieren venderle al “coyote” aunque sea a más bajo precio.

La cooperativa puede conseguir unos contratos para el producto con unas firmas exportadoras siempre y cuando pueda cumplir a tiempo con la cantidad y la calidad establecida por los clientes. Parte del contrato estipula que si la cooperativa se atrasa o no cumple con la cantidad o la calidad deberá pagar una multa. Además de perder dinero, el gerente y los Directivos están muy preocupados porque, si incumplen, también van a perder la reputación como empresa seria a nivel internacional.

Los 180 de los afiliados activos han decidido ponerse firmes sin dejar de ser amigables para aprovechar las oportunidades del mercado. Ustedes como miembros de la Junta Directiva han convocado a una reunión extraordinaria para presentar tres políticas con sus respectivos procedimientos. La Junta deberá escoger las políticas para empezar a negociar los contratos y así mejorar la situación económica de los Empresarios Amigables.



Hay tanto **políticas correctivas** como **políticas preventivas**

Las **políticas correctivas** son aquellas que se hacen necesarias ya que existe un problema o situación que está afectando el buen desenvolvimiento de la empresa o que esta perjudicando los resultados del negocio.

Las **políticas preventivas** tratan de evitar problemas que pueden ocurrir por carecer de medidas reguladoras. Es mejor una onza de prevención que un kilo de corrección.

Para desarrollar políticas, primero se identifica el problema real o potencial. Luego se mira el número de personas afectadas por el problema. Las políticas se establecen solo cuando la situación afecta a una mayoría. Por último, las políticas deben discutirse en un amplio debate para llegar a un acuerdo de cómo solucionar o prevenir el problema en cuestión.

¿QUÉ POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS AYUDARÍAN A LA COOPERATIVA DE EMPRESARIOS AMIGABLES PARA SACARLE EL “JUGO ECONÓMICO” A ESTA SITUACIÓN?



POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LOS AMIGABLES

POLÍTICA 1



PROCEDIMIENTO

PROCEDIMIENTO

PROCEDIMIENTO



Las politicas deben de ser escritas y divulgadas para que sean conocidas por todos Una politica en el anonimato es como si no existiera

Algunos aspectos que obstaculizan el logro del objetivo maximizador son los referentes a la calidad del producto, las economias de escala y el compromiso de los afiliados

Para el logro del objetivo distribuidor se necesitan politicas sobre la distribucion de excedentes para reinversion en la empresa, para el ofrecimiento de los servicios valorados por los afiliados y para la reparticion equitativa y oportuna entre los afiliados

En las páginas F17 y F18 hay ejemplos de politicas Repáselas bien y desarrolle tres politicas para el caso de los Amigables



POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LOS AMIGABLES

POLÍTICA 2
------------	---	---	---	---	---	---	---



PROCEDIMIENTO
---------------	---	---	---	---	---	---	---

PROCEDIMIENTO
---------------	---	---	---	---	---	---	---

PROCEDIMIENTO
---------------	---	---	---	---	---	---	---



Una vez explicadas las primeras tres maneras en que la empresa puede organizarse para el éxito solo falta explicar el cuarto y último mecanismo

❶ **Los procedimientos** son todos los pasos o actividades necesarios para implementar la política. La suma de ellos representa el "plan de acción" de la política.

En la página F19 encuentra el ejemplo de los procedimientos para implementar una política. **Escriba** los procedimientos para implementar las políticas que **desarrolló** para el caso de La Cooperativa de Empresarios Amigables, F20. La autoridad que usted puede tener como instructor de este tema dependerá de su habilidad de aplicación de los conceptos impartidos. La habilidad se adquiere con práctica. **¡PREPÁRESE!**



POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LOS AMIGABLES

POLÍTICA 3



PROCEDIMIENTO

PROCEDIMIENTO

PROCEDIMIENTO



Antes de asignar el caso de los Amigables, repase y dé la oportunidad para que los participantes hagan preguntas

Luego lea el caso y asegurese de que todos entienden la tarea. Determine el tiempo y el lugar para realizar el trabajo en grupos

Después de 8 minutos visite cada grupo y guie a los grupos a identificar los problemas y desarrollar las políticas. Las políticas son normas que tratan de corregir o prevenir problemas

Si el participante descubre la necesidad de políticas y aprende aunque sea de forma rudimentaria a formular políticas, la probabilidad de su participación en las próximas reuniones aumenta, como aumenta la posibilidad de cumplimiento de las políticas de su empresa