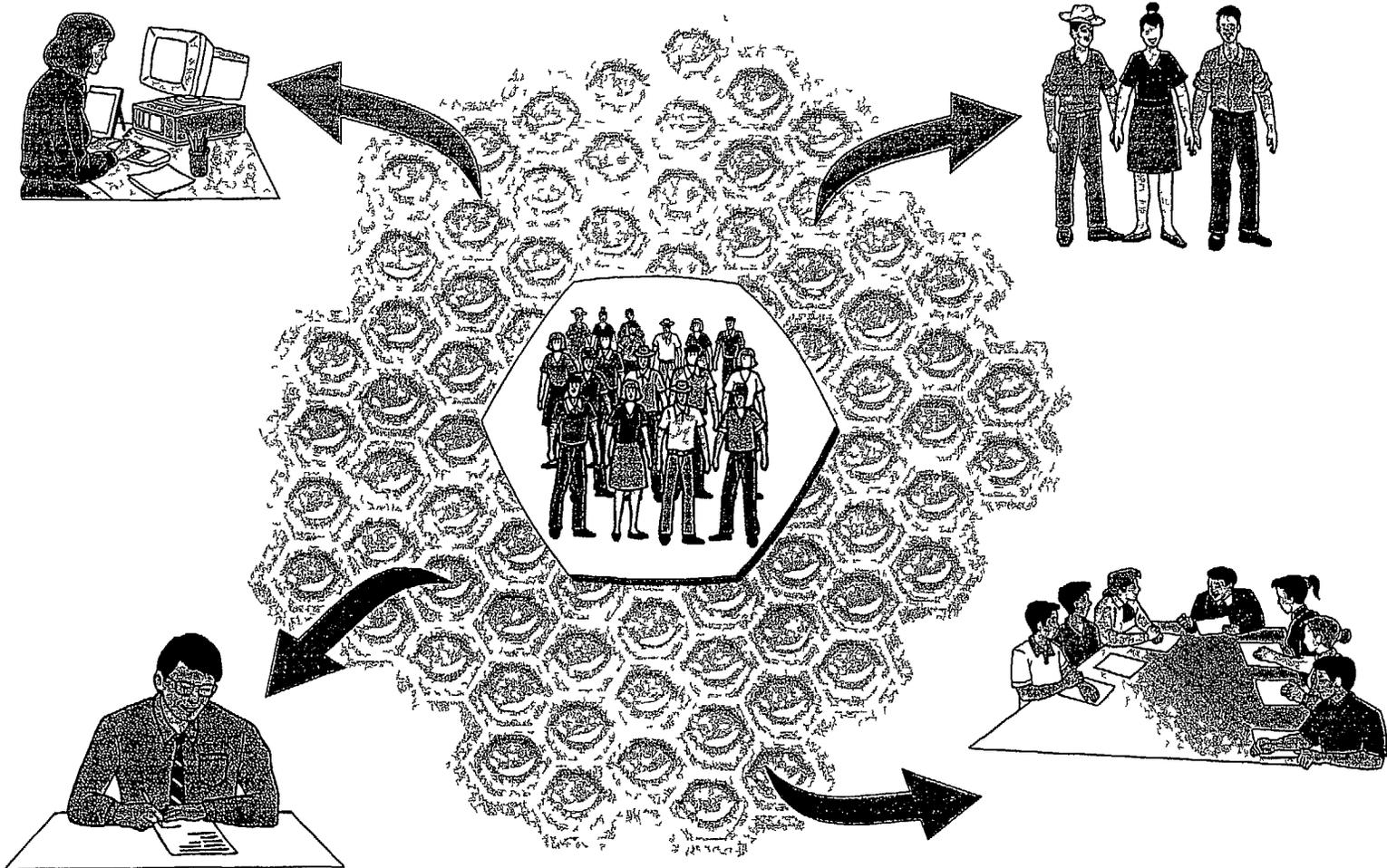


PN. ACF-784
102401

LA ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA COOPERATIVA AGROPECUARIA



FUNDACIÓN FINACOOP
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 Número 522-0383-C-00-3266-00 administrado por
ACDI y FINACOOP*



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

Primera edición, abril de 1997

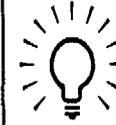


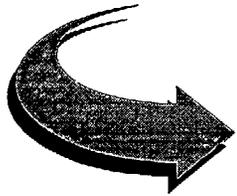
TABLA DE CONTENIDO

TEMA	Página Número
Uso del Manual	1
Propósito	2
El Doble Reto Organizativo de las Empresas Cooperativas	3-6
¿Qué Es Organización?	7
La Importancia de la Organización en la Empresa Cooperativa	8
Maneras de Enfrentar el Reto Organizativo	9
① La Especialización en la Empresa Cooperativa	10
② La Estructura	11-16
③ Las Políticas	17-18
④ Los Procedimientos	19
La Cooperativa de Empresarios Amigables	20-23

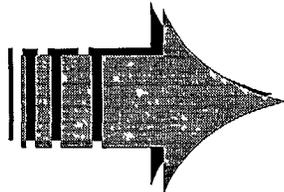
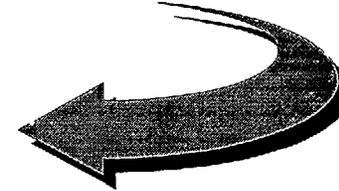


USO DEL MANUAL

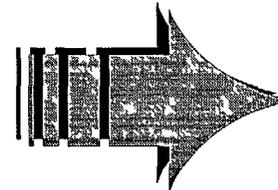
Este es **uno** en la serie de **siete** manuales. Cada manual ha sido diseñado para facilitarle a Usted compañero o compañera cooperativista la lectura y la comprensión del material además de proveerle espacio para tomar notas.



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

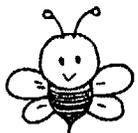
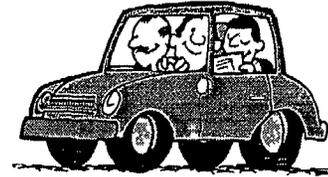


En el espacio angosto a la derecha de la línea donde aparece un  le invitamos a anotar sus ideas, preguntas y comentarios para futura referencia. *Este es su manual*



PROPÓSITO

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 maneras en que las cooperativas agropecuarias pueden enfrentar el reto organizativo



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

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?

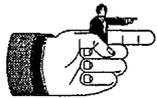
La cooperativa ayuda a sus afiliados a mejorar su nivel de vida
¡Afiliate amigo!



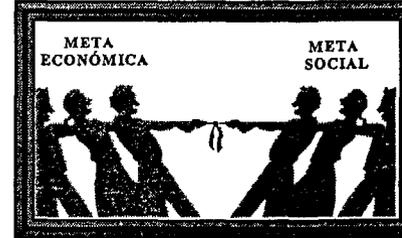


EL PRIMER DESAFÍO BUSCAR EL EQUILIBRIO ENTRE LA META ECONÓMICA Y LA SOCIAL

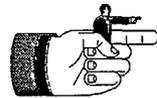
Este desafío se puede enfrentar más fácilmente si cada afiliado reconoce que



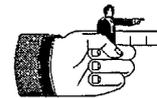
Para alcanzar el logro de cualquier meta se necesita dinero



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



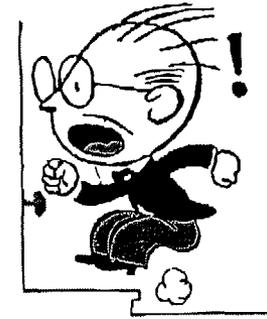


EL SEGUNDO DESAFÍO DETERMINAR EL LIDERAZGO EMPRESARIAL

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

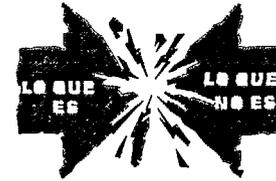


Ninguna de esas actitudes llevará el negocio a la prosperidad, por el contrario esas actitudes con seguridad conducirán al fracaso de la empresa

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

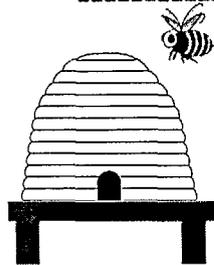


LOS MALOS ENTENDIDOS CAUSAN CONFUSIÓN Y CAOS



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



¿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

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



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



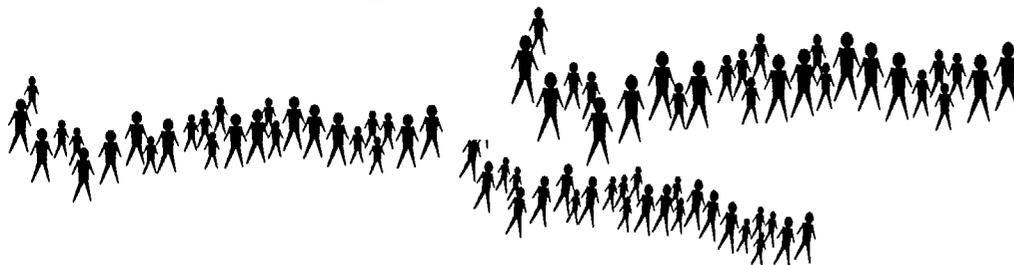
Una estructura que refleje y respalde la meta económica y social de la cooperativa



Políticas claras



Procedimientos que faciliten la implementación de las políticas





LA ESPECIALIZACIÓN EN LA EMPRESA COOPERATIVA

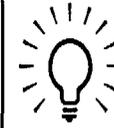
Especialización es la habilidad de *identificar* tanto las tareas específicas como sus requisitos en términos de conocimientos, destrezas, actitudes y experiencia, para ejecutarlas de una manera sobresaliente y obtener los resultados deseados

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.

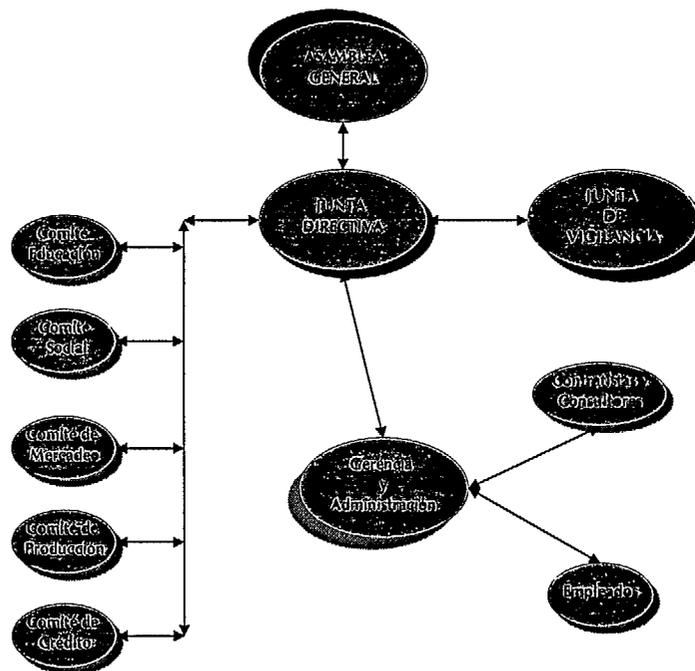


CADA AFILIADO DEBE SOBRESALIR EN LA EJECUCIÓN DE LAS TAREAS ASIGNADAS



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.



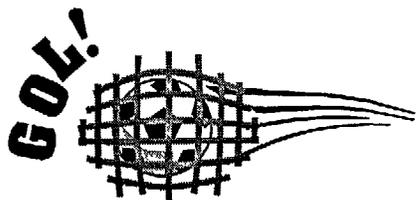
LOS "JUGADORES" Y SUS CARGOS EN LA COOPERATIVA

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**



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

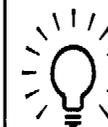
LA CALIDAD DE LOS LÍDERES DETERMINA EL TEMPLE DE SUS SEGUIDORES

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



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

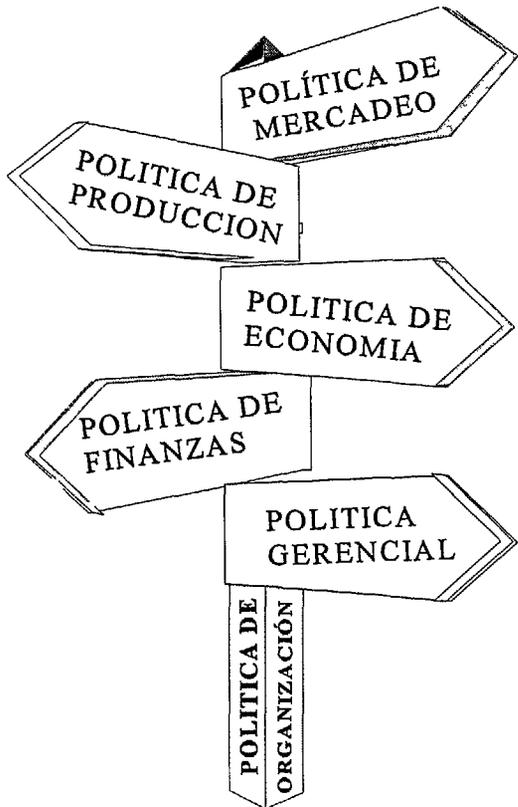
CONSULTORES Y CONTRATISTAS: Son como los técnicos especialistas en un equipo que son llamados cuando se requiera de sus servicios. Su trabajo es el de

- 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



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



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

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*

1	
2	QUE DEBE HACERSE
3	CÓMO DEBE HACERSE
4	QUIEN DEBE HACERLO
5	CON QUE FRECUENCIA
	CONSECUENCIAS DE NO HACERLO



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

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 la Cooperativa de Empresarios Amigables.



¿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





POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LOS AMIGABLES

POLÍTICA 2



PROCEDIMIENTO

PROCEDIMIENTO

PROCEDIMIENTO





POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LOS AMIGABLES

POLÍTICA 3



PROCEDIMIENTO

PROCEDIMIENTO

PROCEDIMIENTO

