SENAFAD

FORMACION ABIERTA Y A DISTANCIA

ADMINISTRACION COOPERATIVA



AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD, JEFATURA Y LIDERAZGO EN LA DIRECCION

BASICO
BLOQUE

11
UNIDAD

658.047
S474ad
v. 11
Ej. 1
1988

SENA

CAMINA
CAMPAÑA DE INSTRUCCION NACIONAL



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

658.047
S474ad
V.11
ej 1

ADMINISTRACION COOPERATIVA

AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD, JEFATURA Y LIDERAZGO EN LA DIRECCION

Especialidad:	ADMINISTRACION COOPERATIVA
Bloque Modular:	BASICO
Módulo:	LA DIRECCION ADMINISTRATIVA
Unidad No. 11:	AUTORIDAD, RESPONSABILIDAD Y LIDERAZGO EN LA DIRECCION

GRUPO DE TRABAJO

Contenido Técnico:	Gerardo Guerrero - Regional Nariño Carlos Mora - Regional Valle José Villamizar - Regional Santander Carlos Berrío - Regional Cauca Fabio Mejía - Regional Antioquia Pedro Cárdenas - Regional Bogotá Salomón Latorre - Regional Magdalena Néstor J. García - Regional Quindio Rubén D. Quiceno - Regional Risaralda Luis Martínez - Regional Magdalena
Asesoría y Diseño Pedagógico:	Arnobio Maya Betancour - Asesor Nacional
Adecuación Pedagógica y Corrección de Estilo:	Alicia Niño T. División FAD
Ilustración:	Antony Jimenez División FAD

Derechos reservados a favor del Servicio Nacional de Aprendizaje
SENA

Cúcuta, 1986

CONTENIDO

INTRODUCCION	5
OBJETIVOS	7
AUTOPRUEBA DE AVANCE	9
1. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	13
A. Generalidades	13
AUTOCONTROL No. 1	25
B. Quien representa la Dirección	27
AUTOCONTROL No. 2	33
2. JEFATURA Y LIDERAZGO	35
A. El Jefe	35
B. Liderazgo	37
AUTOCONTROL No. 3	41
RECAPITULACION	43
RESPUESTAS	45
BIBLIOGRAFIA	49
TRABAJO ESCRITO	51

INTRODUCCION

Hemos visto que la dirección es una función administrativa, que involucra no solamente a las esferas superiores de la empresa, sino a todo el personal comprometido en el logro de sus objetivos.

Para lograr dichos objetivos, al directivo le resulta fácil integrar los recursos físicos o medios de producción, pero cuando se trata del recurso humano, la función administrativa se torna más difícil, porque las personas tienen un carácter inmediatamente activo en el desarrollo de las funciones administrativas; se dirigen a sí mismas y dirigen a otras, es decir las personas necesitan dirección y liderazgo. De allí que algunos autores no tengan ningún inconveniente en hablar por una parte de la administración de cosas, y de personas por otra.

El comportamiento de un grupo depende en gran parte, de la clase de dirigente que tenga. La actitud de los subordinados es el reflejo de la capacidad del dirigente.

En esta Unidad vamos a tratar los aspectos relacionados con la autoridad, la responsabilidad, la jefatura y el liderazgo, que son los pilares básicos de una acertada dirección en todos los niveles de la empresa cooperativa.

OBJETIVOS

Es frecuente el caso de cooperativas que, al evaluar el desarrollo y cumplimiento de los planes y programas emanados de la asamblea general, encuentran que éstos no se cumplieron cabalmente, no por ausencia de recursos, sino por falta de dirección y liderazgo de las personas en quienes se delegó la autoridad.

Con el estudio de esta unidad, usted estará en capacidad de:

- Aplicar los conceptos de autoridad y responsabilidad.
- Determinar quienes representan la dirección en la organización cooperativa.
- Definir la jefatura y el liderazgo indicando sus características.
- Partiendo de todos los conceptos estudiados en la cartilla, explicar como se ejerce la autoridad en su cooperativa, tipos de autoridad, lo mismo que identificar si los directivos de la cooperativa reunen o no condiciones de líderes.

AUTOPRUEBA DE AVANCE

A continuación encontrará dos preguntas, que le darán la oportunidad de decidir si contesta el cuestionario o no.

Puede usted definir la diferencia entre autoridad, mando, jefatura y liderazgo?

SI NO

En pocas palabras, puede decir quién representa la dirección en una cooperativa?

SI NO

Si sus respuestas son afirmativas, conteste el cuestionario siguiente, si son negativas, inicie el estudio de la unidad en la página

Cada una de las preguntas o afirmaciones siguientes, tiene 4 alternativas; escoja la que crea acertada, marcando con una equis (X) sobre la letra correspondiente.

1. El liderazgo en la cooperativa lo debe ejercer:

   a. El Consejo de Administración
   b. La Junta de Vigilancia
   c. El Gerente
   d. Todos los anteriores

2. Autoridad es:

a. La capacidad de mandar
b. El derecho de mandar
c. La necesidad de mandar
d. Ninguna de las anteriores

3. La autoridad puede ser de dos tipos:

a. Jurídica y moral
b. Formal y funcional
c. Personal e impersonal
d. Carismática y legítima

4. Los elementos básicos de una orden son:

a. Instrucción, fijación y acción
b. Ejecución, informe y supervisión
c. Emisión, ejecución y verificación
d. Claridad, precisión y actualidad

5. La mayor responsabilidad, por el éxito o fracaso de la cooperativa, la asume:

a. El Gerente
b. El Consejo de Administración
c. La Junta de Vigilancia
d. La Asamblea General

6. Tres de los cinco poderes de que se vale el lider o jefe son:

a. De experto, de referencia, de ocasión
b. De leyes, de técnica, de personalidad
c. De castigo, de referencia, de recompensa
d. De recompensa, de miedo, de carisma

7. Uno de los orígenes de la autoridad es:

a. El convenio
b. La oportunidad
c. El criterio
d. La conveniencia

8. El mando se ejerce a través de:

a. Cartas y memorandos
b. Premios y sanciones
c. Supervisión y vigilancia
d. Ordenes e instrucciones

9. La función de dirección se ejerce a nivel de:

a. Gerencia
b. Jefe de División
c. Jefe de Sección
d. Todos los anteriores

10 Cuando un supervisor delega autoridad:

a. Conserva la responsabilidad
b. Descarga la responsabilidad
c. Comparte la responsabilidad
d. Todas las anteriores

11 El Gerente de la Cooperativa es:

a. Un empleado
b. Un experto
c. Un directivo
d. Un asesor

Compare sus respuestas, con las que aparecen en la página 45 , si todas son correctas, realice el trabajo escrito y envíelo a su Instructor. En caso contrario, inicie el estudio de la unidad en la página siguiente.

1. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

A. GENERALIDADES

a. AUTORIDAD - DEFINICION

Solamente podremos encontrar una verdadera Dirección y Liderazgo en una organización, llámase cooperativa de cualquier tipo, cuando aquella esté bien basada en la autoridad y la responsabilidad. Vamos a definir qué son y cómo se ejercen estas para que puedan redundar en beneficio y progreso de la organización.

KOONTZ O'DONNELL, Dice:

"Fayol cita dentro de los principios generales de la administración, que autoridad y responsabilidad están relacionadas, siendo esta última el resultado y consecuencia de la primera. Concibe la autoridad como una combinación que se deriva de la composición del administrador y de sus características personales, compuesta de inteligencia, experiencia, valores morales, etc."

Loa anterior nos indica que la autoridad y la responsabilidad son aspectos que no se pueden desligar, sin embargo para nuestro estudio, debemos tomarlas por separado para una mejor comprensión.

Existen muchas definiciones de autoridad y cada una tiene su fondo filosófico y operativo, según las distintas teorías acerca de la organización y el comportamiento humano.

George R. Torry la define como "el derecho oficial y legal de ordenar acción por otros y de hacerla cumplir. La autoridad se ejerce tomando decisiones y viendo que se cumplan".

Otra definición dice que "autoridad es la fuerza moral, legal y técnica, que hace que una persona pueda influir en la voluntad de otras".

Esta definición profundiza un poco más que la anterior, en el sentido de que agrega otros elementos fundamentales, y no solo el derecho legal de mandar; exige dos cualidades específicas a la persona que es investida de autoridad, para que pueda ejercerla completamente. Detengámonos un instante en estas cualidades y sus ventajas para la organización.

La fuerza moral nos indica que la persona que recibe autoridad (por que siempre la autoridad es delegada), debe ser aceptada por sus subordinados. Esta aceptación la debe ganar el dirigente mediante su habilidad para tomar decisiones, su conocimiento de las relaciones humanas, su capacidad comunicativa y su comportamiento ejemplar, que constituye el carisma del buen directivo.

La fuerza técnica significa la capacidad, conocimiento y habilidades que debe poseer el directivo, acerca de la materia que dirige, y si bien es indispensable que domine todo el proceso, si debe conocer la mayoría de las operaciones; esto, al igual que sus cualidades morales, le ayudará a ganar la aceptación de sus colaboradores

La fuerza legal es el derecho oficial de ejercer la autoridad, y ésta se encuentra en la organización formal, la Ley concede la autoridad de manera que otorga las facultades necesarias para que se logre el cumplimiento de lo ordenado.

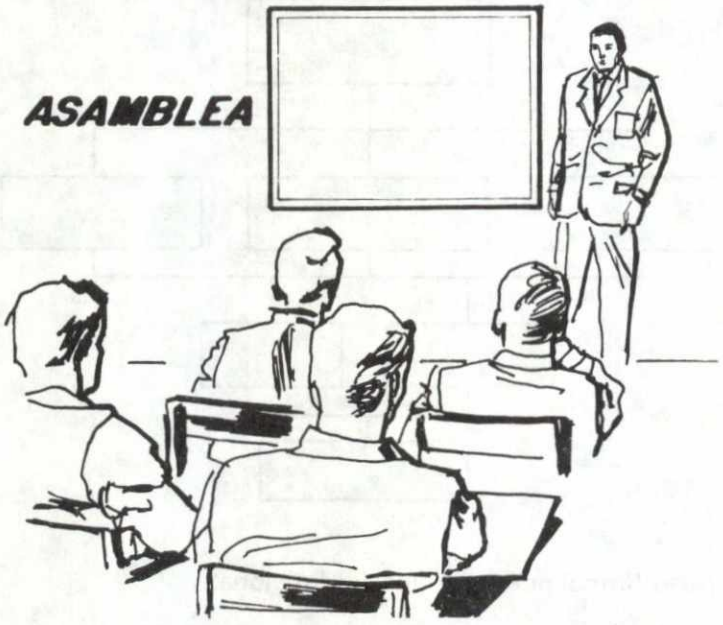
b. ORIGEN DE LA AUTORIDAD

Si decimos que la autoridad es siempre delegada, el problema surge al definir su origen en la empresa. Suelen mencionarse tres orígenes a saber:

- El convenio
- La propiedad de los bienes productivos
- El régimen económico imperante

Teniendo en cuenta que la cooperativa es una sociedad democrática, es evidente que tenemos que buscar el origen de la autoridad en el convenio, ya que existe un contrato de sociedad, representado por el Acta de Consti-

tución, protocolización en Notaría, que explica el por qué la Asamblea General es la máxima autoridad. Si miramos el segundo orígen, vemos que desde este punto de vista, también encaja la asamblea general como fuente de autoridad, ya que todos los socios son los dueños de los bienes de producción.

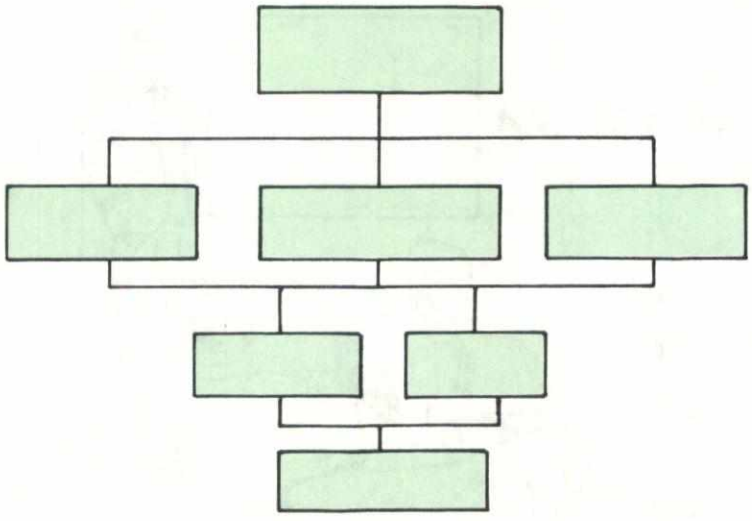


c. TIPOS DE AUTORIDAD

La autoridad la dividen algunos en cuatro grupos o tipos: los dos primeros son de índole jurídica y los otros dos de índole moral, y son complemento de los primeros, como podemos apreciar en el siguiente cuadro:

- AUTORIDAD
  - Jurídica (se impone por obligación)
    - Formal
      - Lineal
      - Funcional
    - Operativa
  - Moral (se impone por convencimiento)
    - Técnica
    - Personal

La autoridad formal: Es aquella que se recibe de un Jefe superior, para ser ejercida sobre otras personas. Toda autoridad formal debe constituir una cadena, que en último término descansa en la persona de quien se deriva toda la autoridad de la empresa.



La autoridad formal puede ser lineal o funcional.

Lineal es cuando la autoridad de una persona es exclusiva sobre otra persona o un grupo de trabajo.

Funcional es cuando varios jefes ejercen autoridad sobre el mismo grupo con funciones distintas. Este tema ya lo estudió usted en las unidades de organización, en las que se explicaron las "Clases de Estructuras".

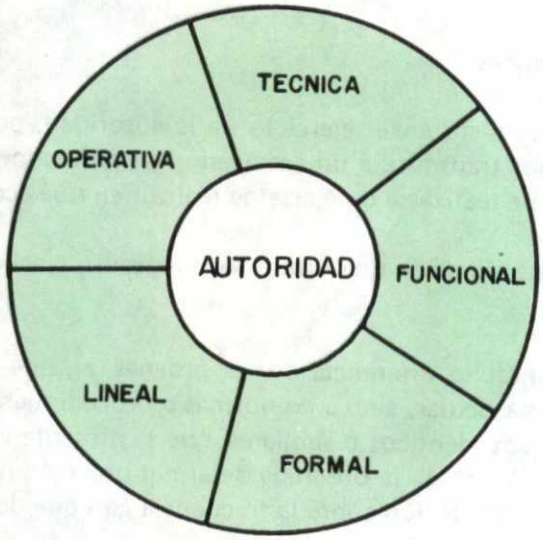
La autoridad Operativa es la que no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien sobre las acciones o actividades; por ejemplo, autoridad para comprar, para vender, para contratar, etc.. Naturalmente estas decisiones deben ser respetadas y obedecidas por otras personas, pero directamente esta autoridad se ejerce sobre todos los actos.

La autoridad técnica es la que se tiene en razón del prestigio y capacidad que dan ciertos conocimientos (ya sean teóricos o prácticos), que una persona posee sobre determinada materia. Es la autoridad del profesional, del técnico o del experto, cuyas opiniones se admiten por su reconocida capacidad. Esta autoridad descansa en el prestigio que haya logrado cimentar la persona.

La autoridad personal, conocida también como liderazgo personal, es la que poseen ciertas personas, por sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etc., que las hacen ejercer influencia indiscutible sobre las demás, sin haber recibido autoridad formal de ninguna especie.

Finalmente, en la literatura sobre administración se encuentran otros términos como:

Autoridad de situación, que es la que asume una persona en un caso de emergencia pero que desaparece cuando las circunstancias que la motivaron dejan de existir. También en los últimos años se habla de la autoridad de computadora, que se define como la autoridad poseída por una persona para interpretar los datos procesados por una computadora, e indicar su importancia administrativa a otras personas.



d. EL MANDO

El mando es el ejercicio de la autoridad respecto a cada función determinada, es decir, "mando es la autoridad puesta en marcha".

1. Elementos del Mando

El poder de mandar incluye necesariamente tres aspectos que son:

- Determinar lo que debe hacerse
- Establecer cómo debe hacerse, y
- Vigilar que lo que debe hacerse, se haga

Podríamos decir que de estas tres funciones es directiva la primera, propiamente administrativa la segunda, y de supervisión la tercera.

Como ejemplo, en una cooperativa podríamos asignarlas así:

La primera al Consejo de Administración

La segunda al Gerente y sus auxiliares

La tercera a la Junta de Vigilancia, auditor y supervisores de la empresa.

2. Formas de Mando

Debemos distinguir dos formas básicas de ejercer el mando.

- Por órdenes
- Por instrucciones

Por órdenes: consiste en el ejercicio de la autoridad, por medio de la cual un superior transmite a un empleado, subordinado a él, la indicación de qué debe realizarse o dejarse de realizar en una acción.

Los elementos básicos de una orden son: emisión, ejecución y verificación.

Por instrucciones: se diferencia de las órdenes, en que no se refiere a una situación particular, sino a las normas o procedimientos que han de aplicarse en casos idénticos o similares, que se presenten en forma repetida. Por ejemplo, se da la orden de desarmar una máquina para mantenimiento, y la instrucción sobre la frecuencia con que debe hacerse y la forma como debe hacerse.

Resumiendo podemos decir:

EL MANDO
- Elementos
  - El qué hacerse
  - El cómo hacerse
  - Vigilar que se haga
- Tipos
  - Ordenes
  - Instrucciones

Es de anotar, que como se trata de una situación repetida y de índole general, la instrucción puede tener más importancia que la orden; por lo tanto, aunque la orden se puede dar verbalmente, la instrucción debe hacerse por escrito.

Entre los medios más usuales utilizados para transmitir las instrucciones, tenemos las circulares, los instructivos de trabajo, los manuales, etc.

3. Reglas para dar órdenes e instrucciones

Para alcanzar la efectividad deseada de una orden y/o instrucción, el buen dirigente debe tener en cuenta una serie de reglas o normas, las cuales mencionamos a continuación.

- Analizar en los aspectos de:

  Si la persona que las recibe es la más adecuada; si es el momento oportuno para darla, y cual será la forma más adecuada para transmitirla.

  La importancia de este análisis, depende también de la importancia de la orden y/o instrucción.

- Las órdenes e instrucciones deben ser:

  Dadas con claridad.
  Transmitidas con precisión y objetividad.
  Expresadas con palabras que inviten a la acción.
  Dadas con seguridad y con decisión.
  Expresadas haciendo resaltar su importancia.

  Cumplir las reglas anteriores no es suficiente, sino que es indispensable verificar siempre el cumplimiento de la orden o instrucción y la reacción que produce en los colaboradores, ya que ésto nos ayudará a buscar, cada día, mayor aceptación y comprensión por parte de quienes las reciben.

Esta verificación debe hacerse a través de:

Sistemas de informes ordinarios, verificando personalmente su cumplimiento, y analizando si las órdenes e instrucciones fueron bien recibidas.

e. LA RESPONSABILIDAD

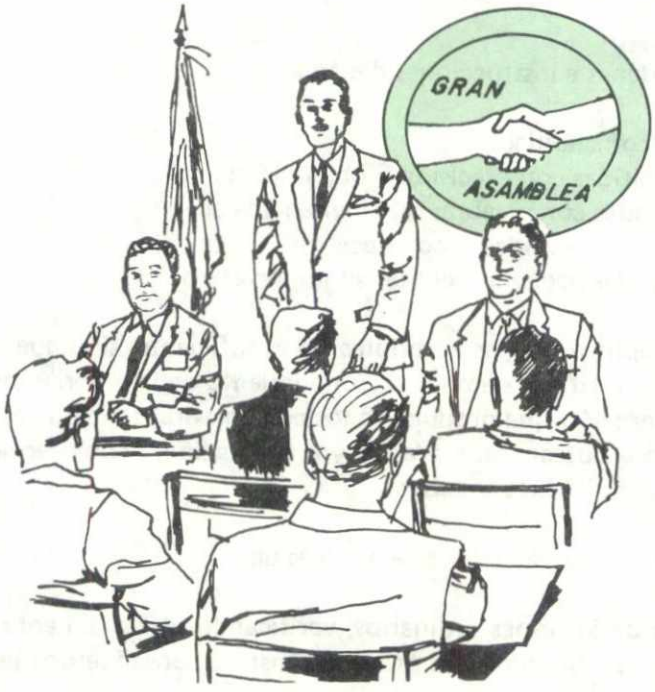
Dijimos que autoridad y responsabilidad son gemelas y que la segunda es una consecuencia de la primera.

Desde este punto de vista, podemos decir que responsabilidad es la obligación moral que tiene una persona de hacer buen uso de la autoridad recibida. En otras palabras, es la obligación que tiene un individuo de cumplir un deber que le ha sido asignado.

La responsabilidad está relacionada directamente con el grado de autoridad que se recibe, porque como dijimos en otro capítulo, la autoridad siempre es delegada, en tanto que la responsabilidad es adquirida, es decir, surge en el momento de recibir la delegación.

Se delega solamente la facultad de trabajar, que es autoridad y no el trabajo en sí mismo.

La persona en quien se delega autoridad adquiere una responsabilidad, de la cual tiene que dar cuenta al que le confiere la autoridad. En este sentido, como el trabajo que debe efectuarse y la responsabilidad tienen idéntico significado, se deduce que **la responsabilidad no puede delegarse.**



La responsabilidad del directivo en la cooperativa es grande y se refiere no sólo a su responsabilidad ante los socios, de quienes recibió la autoridad, delegada en la asamblea general, sino que en la práctica, es responsable ante los siguientes grupos:

- Los socios
- Los empleados
- Los clientes
- La comunidad

Veamos brevemente cada una de estas responsabilidades:

1. Ante los socios:

El primer deber del directivo de la cooperativa ante los socios, es conseguir los objetivos para los cuales fue creada la empresa o institución, produciendo el máximo de efectividad con el mínimo de esfuerzo.

En segundo lugar, está el obtener una buena rentabilidad para la inversión, y la disposición de los socios de aceptar el riesgo, puesto que no hay actividad económica sin riesgo.

2. Responsabilidad ante los Empleados-

El buen directivo debe asegurar al empleado un lugar de trabajo adecuado, donde pueda desarrollar todas sus capacidades, lo cual a su vez le proporcionará seguridad y satisfacción.

También debe proporcionar al empleado un salario justo, como corresponde a su trabajo, y que le permita un nivel de vida digno.

Por último, el directivo debe preocuparse por el perfeccionamiento y adelanto del empleado, haciendo que sienta su participación en el desarrollo de la empresa.

3. Responsabilidad ante los Clientes:

El dirigente tiene la responsabilidad de asegurarse de que realmente se estén atendiendo las necesidades de sus clientes, socios o no, en la forma más económica y mejor de lo que podrían atenderlo en otro lugar, no limitando su acción a vender solamente y en la forma más rápida, los bienes o servicios que ofrece la cooperativa.

Loa tiempos cambian y con el tiempo las costumbres, haciendo que surjan nuevas necesidades, por lo cual la responsabilidad del directivo es mantenerse al día, para evitar que la competencia acabe con la empresa cooperativa.

4. Responsabilidad ante la Comunidad:

Las relaciones que la empresa cooperativa debe mantener con la comunidad en la cual desarrolla sus actividades, son en algunos casos lo más importante para esa cooperativa; de allí la responsabilidad del directivo, de preocuparse por la integración permanente de la empresa con el medio que lo circunda.

En principio, todo lo que sea bueno para la comunidad, será bueno para la cooperativa, y el buen dirigente debe procurar estar al tanto de toda oportunidad que se presente, para colaborar con el aporte de la empresa en todo lo relacionado con la elevación del nivel de vida de la sociedad.

5. Conclusiones .

La responsabilidad comprende tres elementos principales de la conducta humana, que soportan las relaciones entre el subordinado y la persona investida de autoridad, es decir, el que delega la autoridad y el que la recibe. Estos elementos son:

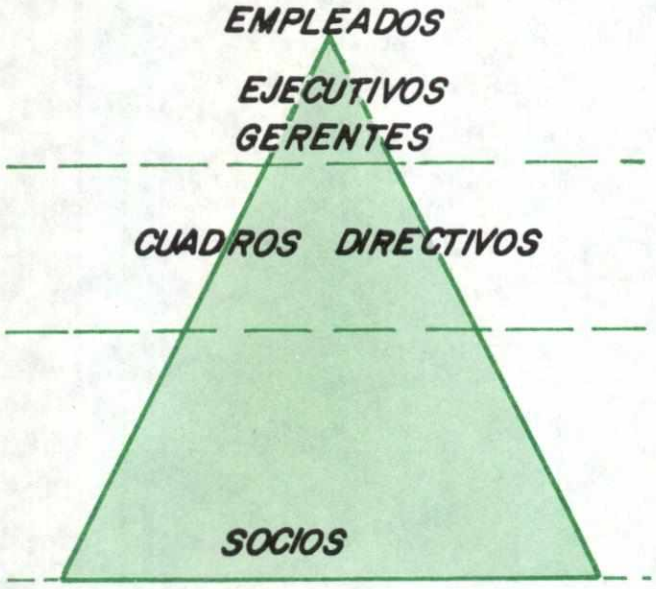
- El cumplimiento
- La obediencia
- La confianza

El cumplimiento se refiere a que todo miembro de la organización, debe comprender claramente la naturaleza y extensión de las funciones y deberes que asume en virtud de su posición. Esto se llama responsabilidad de ejecución.

La obediencia, desde el punto de vista administrativo, quiere decir que cada persona en la organización debe saber exactamente quien está autorizado para dar órdenes y/o instrucciones, lo mismo que quien está obligado a recibirlas. Esta se denomina responsabilida de personas.

Por último, la confianza significa integridad y veracidad. Es un comportamiento que establece una relación de seguridad entre la persona investida de autoridad y la que está bajo su dependencia.

GRAFICO DE LOS NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD



AUTOCONTROL No.1

Compruebe su aprendizaje, contestando las siguientes preguntas:

1. En qué consiste la fuerza técnica, como componente de la autoridad?

2. Por qué el orígen de la autoridad en la cooperativa, es la Asamblea General?

3. Enumere los elementos o aspectos del poder de mandar.

4. Cuál es la diferencia entre una orden y una instrucción?

5. Cuál es la diferencia entre autoridad y responsabilidad?

6. Ante quién es responsable la directiva de una cooperativa?

7. Enumere los elementos de la responsabilidad, que soportan las relaciones superior - colaborador.

Compare sus respuestas con las que aparecen en la página 45

B. QUIEN REPRESENTA LA DIRECCION

Cuando hablamos de la función administrativa "Dirección", automáticamente nos imaginamos a un Director, es decir asociamos la función con una persona que toma decisiones y las hace cumplir, pero no siempre o casi nunca, ésto se da así en una empresa mediana o grande y menos aún se puede dar en una empresa cooperativa.

La dirección en la empresa cooperativa, se define como una administración democrática, en una organización puramente democrática. Por lo tanto, el gerente de una cooperativa aparte de sus conocimientos teórico-prácticos, sus habilidades y principios de administración de empresas, debe tener presente que bajo su responsabilidad tiene una sociedad, cuya autoridad reposa en la totalidad de los socios y que la buena dirección, lo mismo que el resto de operaciones, depende de la cooperación de todos y cada uno de los socios.

La función directiva está ligada entonces al aspecto interpersonal de la administración; uno de los problemas más importantes de la dirección de una cooperativa, radica en la canalización de los distintos deseos, actitudes y conductas individuales y colectivas del grupo de asociados, de donde surge la necesidad de contar con verdaderos líderes en los cuadros directivos.

De acuerdo con lo anterior, podemos deducir que la función directiva en una organización como la empresa cooperativa, depende en gran parte, de una serie de relaciones de la cooperativa misma y que según sea el manejo que se de a dichas relaciones, la empresa podrá progresar o fracasar. Veámos entonces, cuales son esas relaciones y su importancia en la función directiva.

a. RELACIONES INTERPERSONALES

1. La directiva y los socios

En la cooperativa, como organismo de gestión democrática, los socios son los dueños, por lo tanto la manejan y supervisan. La toma de decisiones y la autoridad descansa en ellos, quienes reunidos en asamblea general, determinan el rumbo que ha de seguir la empresa. Para su actividad, delegan en el Consejo de Administración y éste a su vez en los demás órganos administrativos y operativos correspondientes.

La armonía de la empresa cooperativa solamente se logra, cuando los que conforman los cuadros directivos no tratan a los socios como un

grupo extraño a la organización, sino que buscan siempre contar con su respaldo, apoyo, respeto y confianza, convencidos de que en ellos encontrarán respuesta y soluciones a los problemas presentados.



Es bueno resaltar, que el gerente debe ser siempre consciente de que la autoridad de que goza para administrar la empresa, proviene del voto de todos los socios, y que por lo tanto, debe obtener su concurso y participación en la formulación y desarrollo de alternativas para la consolidación de la cooperativa.

2. Los socios y la Dirección

Generalmente, los conflictos en la relación socio-dirección, son el resultado de celos o sospechas infundadas, producto de una falla en los sistemas de comunicación. Es natural que las personas se resientan con la autoridad legítimamente constituída cuando, frente a las fallas, impone reglas y sanciones; lo mismo ocurre cuando se cree que las directivas actúan parcializadas en favor de un grupo de socios.

La forma más lógica de evitar estos conflictos, es elegir personas idóneas (1) y de absoluta confianza. Lo anterior, aunque de hecho es una

---

(1) Idónea: persona hábil, competente, con cualidades precisas para desempeñar un cargo determinado.

garantía para los asociados, no quiere decir que sea suficiente, sino que los socios deben estar siempre pendientes de las operaciones y corregir a tiempo las fallas; como contraparte, la dirección debe entender que está siendo observada y que las correcciones se hacen en bien de toda la organización.

3. Los socios y la Asamblea General

La Asamblea General, es un acto administrativo que los socios realizan para expresar inquietudes y problemas, intercambiar ideas y puntos de vista sobre las políticas generales que sigue y/o seguirá la cooperativa. Además, en ella se planean las actividades del siguiente año, lo mismo que la elección de los socios que conformarán los cuadros directivos.



Para que la asamblea general pueda lograr sus objetivos, debe ser planeada cuidadosamente; su programa debe ser variado y ameno para evitar la fatiga o cansancio de los participantes. Debe buscarse también la fecha y el tiempo más adecuados, que garanticen la mayor participación posible de asambleístas.

También es importante, que los informes presentados por los integrantes de cuadros directivos sean claros, concisos y expuestos en forma sencilla, para facilitar su comprensión y posibles debates.

4. El Gerente y el Consejo de Administración

Es frecuente que ocurran conflictos entre el Gerente y el Consejo de Administración, por duplicidad de funciones. Para evitarlos, es necesario que tanto el gerente como los miembros del consejo, estén conscientes de la diferencia de sus tareas, conocer el campo de operaciones de cada uno y respetarlo.

El Consejo debe respetar la autoridad que delegó en el gerente, relacionada con el personal de la cooperativa y las acciones administrativas que le corresponden. Por lo tanto, el consejo debe elaborar los manuales de funciones y procedimientos en forma clara y completa, que den al gerente y sus empleados una visión total de sus deberes y limitaciones.

Es importante tener en cuenta, que ni el gerente ni los miembros del Consejo pueden tener intereses particulares, comerciales o de otra índole en la cooperativa, más allá de los servicios que como socios individuales tienen derecho a disfrutar en ella.

b. ORGANISMO DE DIRECCION EN LA COOPERATIVA

En una cooperativa la función directiva no es desempeñada por una persona, sino por personas y grupos, en quienes la sociedad organizada ha delegado su autoridad.

Veamos ahora cuales son los órganos de dirección en la cooperativa y la forma como cada uno realiza la función directiva.

1. Asamblea General

Como reza en la legislación cooperativa, la Asamblea General es la **Suprema Autoridad** de la Cooperativa y como tal es la suprema responsable del éxito o fracaso de la misma.

La Asamblea General es el foro donde todos los socios tienen la oportunidad de practicar la participación democrática, que es el elemento vital para el buen funcionamiento de la cooperativa. Si los socios no hacen uso de ella, el control de la empresa caerá en manos de pequeños grupos, que a la larga destruyen el objetivo de la empresa cooperativa.

El principio de **un socio un voto,** garantiza que la dirección y el control permanezcan en manos de la mayoría de socios. Los integrantes de los cuadros directivos deben animar a los socios en la asamblea para que participen emitiendo sus opiniones, cuestionando cuando sea necesario, y proponiendo lo que crean conveniente.

La Asamblea Genegal cumplirá la función directiva eficientemente, si los socios viven permanentemente informados sobre las operaciones propias de su empresa; si los directivos elegidos saben acoger y canalizar las sugerencias y opiniones de los socios, y especialmente, si el comité

de educación se preocupa por preparar a los socios para desarrollar sus capacidades y habilidades para intervenir y ocupar todos los cargos de dirección y manejo de la empresa.

2. El Consejo de Administración

Los miembros del Consejo de Administración son legalmente responsables de proteger y mantener los derechos legales, civiles y de propiedad de la entidad. Aunque delegan su autoridad para muchas de las operaciones, no pueden eludir el hecho de que ellos deben responder ante los socios de los éxitos o fracasos de la cooperativa.

La función directiva del Consejo se refleja en una correcta interpretación de los objetivos y fijación de metas para lograrlos; en el establecimiento de políticas, reglamentos y manuales de funciones y procedimientos y sobre todo, en la selección y nombramiento de un gerente capacitado quien debe estar bien remunerado, de acuerdo con la autoridad que se le delega y la responsabilidad que se le exige.

3. La Gerencia

Aunque el gerente no es propiamente un directivo en la organización cooperativa, sino un empleado y como tal solamente tiene la autoridad que le delegue el Consejo de Administración, la gerencia la incluímos entre los organismos que tiene función directiva, debido precisamente a que por delegación, es responsable del cumplimiento de los objetivos, políticas y metas, trazadas por la Asamblea General y el Consejo de Administración.

Su función directiva estriba en la correcta administración de las personas y las cosas, en la resolución de problemas inmediatos, en el proporcionar información y sugerencias al Consejo de Administración y en general en el hecho de asumir la responsabilidad del funcionamiento, en la medida de la autoridad delegada por el Consejo de Administración.

4. Otras

En general, se puede decir que en cada dependencia de la cooperativas se ejerce la función directiva, en la medida que se delega autoridad para tomar decisiones; es decir, que como vimos al principio, la dirección no es función propia de nadie, sino que en todos los niveles de la organización se debe dirigir y actuar, para que la administración sea eficiente.

AUTOCONTROL No. 2

Compruebe su aprendizaje, a partir del autocontrol No. 1 hasta este momento:

1. Hablamos de relaciones interpersonales en la dirección cooperativa; qué significa la relación Directiva - Socios?

2. En el mismo sentido, qué significa la relación socio - asamblea General?

3. Quién es la persona que desempeña la función directiva en la cooperativa?

Por qué?

4. En qué se basa la función directiva de la gerencia?

Compare sus respuestas con las que aparecen en la página 46

2. JEFATURA Y LIDERAZGO

A. EL JEFE

Como hemos visto a través de esta cartilla, la dirección tiene como base la autoridad y la responsabilidad, y éstas se ponen en acción por medio del mando. Pero el mando no se ejerce en forma casual, sino que toda la fuerza de la organización gira alrededor de un eje; en cualquier nivel ese eje es la persona que ha sido investida de autoridad y que genéricamente llamamos "Jefe".

Agustín Reyes, en su libro "Administración de Empresas", presenta diez cualidades que requiere un jefe, para que pueda serlo en forma efectiva, y que denomina "Normas del Arte de Mandar".

a. SENTIDO DE RESPONSABILIDAD

El verdadero jefe necesita asumir íntegramente las responsabilidades del cargo. Si queremos saber quién es el auténtico jefe, basta preguntar a quien se haría responsable de un fracaso. Porque la responsabilidad no puede concebirse sin la autoridad suficiente para afrontarla.

b. INICIATIVA

Si la autoridad es el alma de la organización, no puede ser pasiva. El verdadero jefe, aún en la escala más baja, no es un simple comunicador de órdenes; ésto no quiere decir que las cambie, sino que sepa adaptarlas en cada caso concreto.

c. SABER CONVENCER

"Jefe" es el que arrastra la voluntad de sus subordinados. La fuerza puede ser válida en ciertas organizaciones, pero en la empresa, en donde la acción individual debe reflejarse en la producción, el trabajador debe estar convencido y no presionado.



d. SABER ENTUSIASMAR

Esta cualidad, es el producto de las tres anteriores. Quien no logra comunicar entusiasmo, es como quien quiere impulsar un motor sin tener combustible.

Esta cualidad es tan importante, que se ha dado el caso de grupos mediocres que han logrado grandes resultados, por tener un buen jefe, como también, grupos valiosos, que careciendo de un buen jefe resultan fracasando.

e. SABER COORDINAR

Jefe es el que "hace por medio de otros". En consecuencia. no debe "hacerlo todo" sino ver que "todo se haga". Esto significa que el jefe necesita delegar, pero sin desligarse de la responsabilidad.

f. SABER COMUNICAR LAS ORDENES

La forma como se de una orden puede influir negativamente en su cumplimiento. Por eso es tan importante que el jefe sepa usar la palabra, el escrito y aún el gesto, cuando se trata de dar una orden.

g. ESPIRITU DE JUSTICIA

El jefe no solamente da órdenes, sino que debe vigilar su cumplimiento, o sea en cierta forma es juez de sus subalternos. De ahí que es susceptible de cogerle aprecio a unos y mala voluntad a otros. Impartir justicia es en teoría muy fácil, "dar a cada uno lo que le corresponde"; pero en la práctica, el jefe está frente a un reto permanente para definir los derechos y obligaciones de cada uno de sus subordinados y lograr que éstos se cumplan.

h. SENTIDO DE EQUIDAD

La equidad significa la aplicación de justicia a cada caso concreto, tomando en cuenta las circunstancias especiales de cada uno y en particular de las personas involucradas.

i. MANTENER LA DISCIPLINA

La disciplina debe tratar de mantenerse basada en el cumplimiento espontáneo de las órdenes, por la claridad, justicia y adecuación de las mismas; pero en caso de tener que aplicar una sanción, debe calificarse según la gravedad de la falta y tratar de convencer al sancionado de su justicia y necesidad.

j. DAR BUEN EJEMPLO

El jefe es blanco de todas las miradas: si es apreciado, para imitarlo; si es odiado, para criticarlo. El jefe que se abandona a la ley del mínimo esfuerzo, está autorizando a sus colaboradores a hacer lo mismo.

En el ejemplo, el jefe condensa todas las reglas del arte de mandar, porque su comportamiento habla más fuerte que su voz.

B. LIDERAZGO

La Dirección tomada como jefatura, es el elemento básico para obtener con éxito, el objetivo de la empresa. La jefatura, según lo vimos en el capítulo anterior, se ejerce a través del liderazgo, cualidad que debe tener todo administrador o Jefe, para poder influir en sus subordinados.

La tendencia actual del liderazgo, es identificar los comportamientos o conductas que el jefe necesita para presentar dentro de la organización.

Si consideramos la pregunta, qué es liderazgo, encontramos que todos los autores están de acuerdo en que liderazgo es un problema de mando, de influencia; en otras palabras, de saber cómo hacer que los demás hagan lo que yo quiero que hagan.

Con pequeñas variantes, los autores de ciencias políticas, lo mismo que los sociólogos y psicólogos, están de acuerdo en que se pueden identificar cinco fuentes de poder, para ejercer el mando. Veámoslas a continuación:

a. EL PODER DEL CASTIGO

Se infunde temor para evitar situaciones desagradables. Este tipo de poder, aunque logra efectos inmediatos, tiene la desventaja de que resulta muy costoso, porque requiere supervisión presencial permanente.

b. EL PODER DE LA RECOMPENSA, DE LOS INCENTIVOS Y MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES FISICAS

Este procedimiento tiene algunas ventajas sobre el anterior, en el sentido de que mientras en aquel el trabajador trata de ocultar y engañar, en éste trata de mostrar su desempeño, para alcanzar los beneficios, lo cual disminuye costos de supervisión, aparte de que el sistema de recompensa hace sentir bien al grupo, evitando generar reacciones negativas. En este caso el jefe no necesita estar presente, los subordinados reconocen su autoridad y la acatan, por cualquier medio que reciban las órdenes. La limitante de este poder legítimo, es que solamente se pueden dar órdenes basadas en, normas legítimas, como leyes, reglamentos y manuales, etc.

Todo lo que salga de allí, el jefe no lo puede ordenar simplemente por ser jefe, ya que puede generar problemas.

c. EL PODER LEGITIMO

El cual se define como el poder reconocido por la organización.

d. EL PODER DE EXPERTOS

Se basa en que los subalternos reconocen la autoridad del jefe en función de los conocimientos o habilidades que posee, superiores o diferentes a todos los subordinados. Este poder generalmente no lo da la organización, sino que lo tiene que adquirir el jefe, aunque la organización puede facilitarle la adquisición, por medios evaluativos y formativos.

e. PODER DE REFERENCIA

Es el quinto poder y ocurre cuando los colaboradores ven en el jefe un modelo digno de ser imitado y con el cual se identifican.

Este poder, como el anterior, tampoco lo puede dar la organización. A pesar de que algunos crren que este poder es peligroso, por la influencia que puede ejercer quien lo posee, la empresa gana mucho con un jefe de este tipo porque no genera reacciones negativas y puede aumentar la acentuación de otros poderes.

CONCLUSIONES:

De este análisis podemos concluir:

- Que el liderazgo no es un lujo, sino una necesidad en la empresa.
- Que desde el punto de vista del liderazgo, la organización le da al jefe cierta influencia, pero que es el individuo el que debe adquirir la forma de incrementarla, por medio del poder de experto y el de referencia.
- Finalmente, podemos definir el liderazgo como el incremento de poder que le da la organización, a través del poder del castigo, la recompensa, el legal, y por su preocupación en adquirir los otros dos.

AUTOCONTROL No.3

1. Enumere 5 características de un buen jefe.

2. Diga 2 ventajas del poder de la recompensa como fuente de poder.

3. En qué consiste el poder de referencia?

4. Desde el punto de vista de dirección, qué es el liderazgo?

Compare sus respuestas con las que le presentamos en la página 47

RECAPITULACION

La Dirección y el Liderazgo, en la función administrativa, se basan en el ejercicio de la autoridad y la responsabilidad.

Autoridad es el poder de mandar y el derecho de ser acatado y obedecido. La responsabilidad es la obligación de cumplir el deber encomendado, en otras palabras, es la obligación de hacer buen uso de la autoridad delegada.

La autoridad se delega del superior al inferior y la responsabilidad se adquiere en sentido inverso.

El mando es el ejercicio de la autoridad y el deber de aceptar la responsabilidad.

El jefe es quien ejerce el mando, pero para que tenga verdadera autoridad, debe ser aceptado por los subalternos, es decir, debe ser ejercido a través del liderazgo.

Liderazgo es un aspecto del mando, y puede ser ejercido por el poder de castigo, el poder de recompensa y el poder legítimo que la organización confiere al jefe, incrementado con el poder del experto y el poder de referencia que el individuo debe adquirir, para lograr una jefatura eficiente.

RESPUESTAS

AUTOPRUEBA DE AVANCE

1- d	6- a
2- b	7- a
3- a	8- d
4- c	9- a
5- d	10- a

AUTOCONTROL No. 1

Sus respuestas son correctas, si son similares a las siguientes:

1. En que el dirigente debe conocer las principales operaciones o todo el proceso, del campo en que tiene autoridad.

2. Porque hay un convenio o contrato que es el acta de constitución y porque todos los socios son dueños de los factores de producción.

3. a) Determinar lo que ha de hacerse.
   b) Establecer cómo hacerse.
   c) Vigilar que lo que ha de hacerse se haga.

4. Orden es la indicación de que algo ha de hacerse o dejarse de hacer. Instrucción se refiere a las normas o procedimientos aplicables a lo que ha de hacerse.

5. La autoridad se delega de arriba hacia abajo y la responsabilidad se adquiere de abajo hacia arriba.

6. Ante los socios.
   Ante los empleados
   Ante los clientes
   Ante la comunidad.

7. El cumplimiento
   La obediencia
   La confianza

> Si sus respuestas las encontró correctas, continúe el estudio de la cartilla, de lo contrario, revise lo estudiado.

AUTOCONTROL No. 2

Sus respuestas son correctas si coinciden con las siguientes:

1. Que los socios son los dueños y dirigen y supervisan la empresa, delegando en los cuerpos directivos la autoridad para actuar.

2. Que el socio debe aprovechar la asamblea general, para exponer sus opiniones, buscar solución a los problemas y planear actividades, definir el rumbo de la Cooperativa.

3. Ninguna en particular.

   Porque la dirección en la Cooperativa está diluída para su ejercicio en personas y grupos, delegatorios de la Asamblea General.

4. Se basa en:

   Administrar personas y cosas
   Solucionar problemas inmediatos
   Proporcionar información y sugerencias al Consejo de Administración.

> Si sus respuestas son acertadas continúe el estudio de la cartilla, si no, vuelva a estudiar aquellos aspectos en los cuales ha registrado alguna duda.

AUTOCONTROL No. 3

1. Para determinar la validez de su respuesta tenga en cuenta estas 10 características:

   1. Sentido de responsabilidad
   2. Iniciativa
   3. Saber convencer
   4. Saber entusiasmar
   5. Saber coordinar
   6. Saber comunicar órdenes
   7. Espíritu de justicia
   8. Sentido de equidad
   9. Mantener la disciplina
   10. Dar buen ejemplo.

2. • El trabajador trata de mostrar sus labores
   • Disminuye costos de supervisión
   • Hace sentir bien a las personas
   • Infunde entusiasmo y motivación

3. En que los subalternos ven en el jefe un modelo digno de imitar.

4. Es un problemą de mando. Es saber cómo hacer para que los demás hagan lo que uno quiere que hagan.

Si sus respuestas fueron correctas, revise la recapitulación y luego elabore el trabajo escrito. De lo contrario, revise sus fallas volviendo a estudiar los aspectos que pueden haberle creado dificultad.

BIBLIOGRAFIA

HERRERA ULLOA, RENE A. **Las Cooperativas y su Administración**, Ino, Reproducciones, Sta. Cruz de Tenerife, 3 Zaragoza, 1981.

LIGA COOPERATIVA DE LOS ESTADOS UNIDOS. **Administración Moderna de Cooperativas,** Editorial Roble y A. ID., Primera Edición, 1973.

KOONTZ O'DONNELL. **Curso de Administración Moderna,** Sexta Edición. McGraw-Hill, México. 1979.

REYES PONCE, AGUSTIN. **Administración de Empresas, Teoría y Práctica.** Segunda Parte, Editorial Limusa, México, 1977.

SENA. Administración de Cooperativas, 1973.

TERRY H. GEORGE. **Principios de Administración,** C.E.C.S.A., Quinta Impresión, 1981.

CARTILLAS DEL MODULO

10. Conceptos Básicos de Dirección
11. **Autoridad, Responsabilidad, Jefatura y Liderazgo en la Dirección**
12. Funciones y actividades de la Dirección.

TRABAJO ESCRITO

ALUMNO: _____
Nombre 1er Apellido 2o. Apellido

DIRECCION: _____

MUNICIPIO: _____ DEPTO.: _____

No. MATRICULA: _____

ESPECIALIDAD: _____

BLOQUE MODULAR: _____

UNIDAD No. _____ FECHA DE ENVIO: _____

Llene estos datos personales y envíelos junto con las respuestas a su tutor.

Conserve una copia de este trabajo para su archivo.

Visite su Cooperativa e investigue los siguientes puntos:

1. Los cuadros directivos, según los socios, reúnen cualidades de líderes?

   SI NO

   Por qué (explique).

2. Existe rotación en los cuerpos directivos y administrativos de la cooperativa?

   SI NO

   Cree usted que ésto es conveniente o inconveniente y por qué?

3. Analizando la forma como se dirige su cooperativa, qué poderes de los 5 vistos en liderazgo, cree usted que se utilizan en mayor grado y por qué?

Impreso en el Instituto Técnico Salesiano - Cúcuta