

17  
2 Gener



# Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO INSTRUMENTO EN EL  
DESARROLLO DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS EN MEXICO

Seminario de Investigación Administrativa  
Que para obtener el Título de  
Licenciado en Administración  
P r e s e n t a

JOSE MANUEL ARANDA JAIME

Director del Seminario:  
L.A. Fernando Kuri Santiago



México, D. F.

1965



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

# I N D I C E

## PROLOGO

CAPITULO	I.- El Cooperativismo en México.	
	1.- Antecedentes Historicos.	1
	2.- Marco Juridico.	9
	3.- Situación Actual.	11
CAPITULO	II.- La Previsión en la Constitución de las Sociedades Cooperativas.	16
	4.- Distintos Tipos de Sociedades Coopera- tivas en México.	19
	5.- Características de las Sociedades Coo- perativas.	22
	6.- Requisitos que deben reunir los Grupos que desean Constituirse en Sociedades_ Cooperativas.	30
CAPITULO	III.- La Planeación en las Sociedades Coope- rativas.	39
	7.- La Importancia de la Planeación en las Sociedades Cooperativas.	41
	8.- Los Principios de la Planeación	43
	9.- Programas y Presupuestos.	46
CAPITULO	IV.- Organización Interna de las Sociedades Cooperativas.	50

	10.- La Estructura de la Organización.	52
	11.- Relaciones Funcionales " Lineal-Staff "	57
CAPITULO	V.- La Integración Cooperativa.	60
	12.- Adecuación de Hombres y Funciones.	62
	13.- De la Integración de los Socios.	66
	14.- Selección de Administradores.	69
CAPITULO	VI.- Dirección Interna de las Sociedades Cooperativas.	72
	15.- Asamblea General.	75
	16.- Consejo de Administración.	84
	17.- Consejo de Vigilancia.	89
	18.- Gerente y Personal Administrativo.	92
	19.- Comisiones.	95
CAPITULO	VII.- El Control de las Sociedades Coopera- tivas.	100
	20.- Su Importancia.	102
	21.- Disolución y Liquidación de una Socie- dad Cooperativa.	105
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	107

B I B L I O G R A F I A .

## P R O L G O

La realización del presente trabajo, se llevo acabo en forma documental, recabando información de las distintas dependencias que forman la comisión intersecretarial para el fomento cooperativo, y así con la información obtenida se pudieron detectar los problemas administrativos más importantes que no permiten el total desarrollo de las sociedades cooperativas en nuestro País.

Se pretende guiar al socio cooperativista a constituir una sociedad cooperativa, de acuerdo con los recursos con que cuenta y acorde a sus necesidades y así poder alcanzar un mejor nivel de bienestar socio-economico superior a los observados en la actualidad.

Todo esto se puede lograr mediante la aplicación del proceso administrativo, por lo tanto trataremos de demostrar la necesidad de su aplicación.

Se mencionaran en primera instancia, sus antecedentes Historicos en México, Marco Legal y su Situación Actual del Cooperativismo para darnos cuenta de como ha venido evolucionando.

En los siguientes tres capítulos encontraremos en la fase de la administración que algunos actores la llaman la parte mecanica de la administración, en donde nos daremos cuenta, de los distintos tipos de sociedades cooperativas que existen, sus características y así mismo los requisitos que deberán

reunir cada una de ellas para poder constituirse, también se --  
mencionara la importancia de la planeación en las Sociedades --  
Cooperativas, sus principios y los programas y presupuestos que  
existen sobre las cooperativas; y para terminar la parte mecani  
ca se propondrá una organización interna en las Sociedades Coo-  
perativas, su departamentación y su relación entre estos.

La parte dinamica de la Administración en las Socieda-  
des Cooperativas la compondrán los capítulos cinco, seis y sie-  
te en los cuales se podrá detallar cuales son los requisitos pa  
ra poder ser socio de una sociedad cooperativa y cuales son sus  
funciones y sus obligaciones, se darán ideas para seleccionar --  
adecuadamente a los administradores.

También se detallará a cargo de quien estará la -- - -  
dirección de la sociedad cooperativa sus facultades, obligacio-  
nes y las causas por las cuales se pueden remover sus miembros;  
y por último por quien van a estar controladas todas las activi  
dades de la cooperativa así como su importancia y sus princi---  
pios las causas de disolución y formas de liquidación de una --  
sociedad cooperativa.

Trataremos de desarrollar el presente trabajo plantean  
donos un objetivo y esté será como sigue " solo en la medida --  
en que se instrumente a la sociedad cooperativa de acuerdo al -  
proceso administrativo se podrá llevar acabo una buena Adminis-  
tración que fortalezca el desarrollo socioeconomico del País y\_  
a la cooperativa misma."

## ANTECEDENTES HISTORICOS

A la llegada del conquistador Hernán Cortés, se encontró, en su lucha por la conquista de la gran Tenochtitlán, con una organización de pueblos que se le enfrentaban unidos. Era la estructura del imperio de Anáhuac, integrado por la triple alianza, constituida de tiempos atrás, entre México, Texcoco y Tlacopan. Ello reveló a los conquistadores Españoles la existencia de una organización política, militar, económica y Social insospechada, que imponía una nueva táctica; y fue precisamente este conocimiento el que posteriormente les había de dar la victoria. Vencidos los Indígenas y pacificadas todas las regiones que poblaban, los investigadores de la época estudiarón los caracteres precisos de esa organización y, en crónicas de interés sin igual, nos legaron preciados documentos que nos hablan del modo de ser y de pensar de nuestros antepasados y que incluso nos explican el porque de nuestra conducta actual. Hablaremos de la organización de la propiedad Agraria.

TLATOCALALLI: Tierra del Rey.

PILLALI: Tierra de los nobles.

ALTEPETLALLI: Tierra del Pueblo.

CALPULLALLI: Tierra de los barrios

MITLCHIMALLI: Tierra para la guerra.

TEOTLALPAN: Tierra de los dioses.

En breve resumen sólo nos interesa la situación de las familias Indígenas y por ello hablaremos brevemente del Calpullalli, llamado también Calpulli, osea tierra de los barrios.

La nula propiedad de las tierras del Calpulli pertenecía a este; pero el usufructo de las mismas, a las familias, que las poseían en lotes perfectamente bien delimitados con cerca de piedra o de magueyes. El usufructo era transmisible de padres a hijos, sin limitación y sin término: pero estaba sujeto a dos condiciones esenciales. La primera la tierra sin interrupción; si la familia dejaba de cultivar dos años consecutivos, el jefe y el señor principal de cada barrio la convenía por ello, y si en el siguiente año se enmendaba, perdía el usufructo irremisiblemente.

La segunda condición permanecer en el barrio a que correspondía la parcela usufructada, pues el cambio, de un barrio a otro y con mayor razón de uno a otro Pueblo, implicaba la pérdida del usufructo.

Como resultado de esta organización, en todo tiempo únicamente quienes descendían de los habitantes del Calpulli estaban capacitados para gozar de la propiedad comunal.

Cuando alguna tierra del Calpulli quedaba libre por cualquier causa, el jefe o señor principal del mismo, con acuerdo de los ancianos, la repartían entre las familias nuevas formadas.

La tierra del Calpulli constituía la pequeña propiedad de los indígenas.

Los caracteres cooperativos del régimen de propiedad están representados en el Calpulli por los siguientes hechos:

Las tierras de un barrio determinado estaban lotificadas y cada lote pertenecía a una familia, la cual se explotaba por su propia cuenta. Quiere esto decir que el barrio no era un conjunto de tierras explotadas en común, sin que nadie fuera dueño de nada, sino que, sin poseerla en propiedad privada individual y sin una disposición enteramente libre para enajenarla, la propiedad era familiar, hereditaria y condicionada al bien social, cuando la condición de propietario se la daba la calidad de que, por cuanto el usufructo se refiere, después del pago de tributos, era integramente para beneficio de las familias.

#### LAS CAJAS DE COMUNIDADES INDIGENAS

En las cajas de comunidades han de entrar todos los bienes que el cuerpo y colección de indios de cada pueblo tuviere, para que de ahí se gaste lo preciso en beneficio común de todos y se atienda a su conservación y aumento y todo lo demás que convenga, distribuyendolo por libranza, buena conducta y raza, y asimismo, las escrituras y recibos por donde constase de su capital efectivo.

Estaba ordenado por el Gobierno de la nueva España

que cada indio haya de labrar diez brazas de tierra al año, para maíz en lugar de real y medio que pagaban sus comunidades.

El cuidado y administracion estaba a cargo de oficiales y de la autoridad de los casiques indigenas, y a su vez fijaban pregones en las cuatro esquinas de la casa del Pueblo y con otros lugares convenientes, indicando la suma que se iba a imponer, y con la nota de los solicitantes que hubiere y las fincas que se propusiesen en garantía y demás informaciones,--daban cuenta al oidor y fiscal, para que escogiera la proposición más abonada, y, previa la aprobación de la audiencia, se cerraba la operación.

Los caracteres cooperativos de las cajas eran bien claros: funcionaban como instituciones de ahorro, previsión -- y prestamo. Desgraciadamente con el tiempo se cometieron grandes abusos por quienes administraban las mismas cajas, de modo que los indigenas no recibian ningún provecho.

#### LOS POSITOS

Durante el régimen colonial conocimos también instituciones sumamente interesantes, como la de los pósitos, en lo que encontramos formas muy concretas de cooperativismo, como se verá por la descripción que de ellos hacemos.

Los pósitos fueron organismos que originalmente se fundaron con fines de caridad, pues tenían por objeto socorrer a los indigentes; posteriormente evolucionaron hasta conver--

tirse en almacenes en los que los agricultores depositaban sus cosechas para los tiempos de escasez, y después se convirtieron en cajas de ahorro y refaccionarias, que auxiliaban poderosamente a los labradores pobres y contribuían eficazmente a la producción agrícola y ganadera.

#### LAS ALHONDIGAS.

Las alhóndigas fueron instituciones que se organizaban como graneros, sólo que la función de estas eran distintas a la de los pósitos, pues los virreyes, al establecerlas en las Ciudades, sobre todo lo hicieron con el objeto de eliminar a los acaparadores que se aprovechaban de situaciones críticas para sus operaciones altamente lucrativas y llevar directamente la producción del campo a manos del consumidor. Estas instituciones se pueden considerar que son antecedente primitivo de las cooperativas mexicanas de distribución.

Estas alhóndigas, como sus ordenanzas lo expresaban, independientemente de eliminar a los especuladores, regulaban los precios. De este modo se dispuso que todos los agricultores y los arrieros deberían depositar obligatoriamente sus efectos en las alhóndigas establecidas, dándoles a cambio un comprobante en que se hiciera constar su procedencia, y el precio que se pretendía. Cualquier violación a la ordenanza implicaba pena de cuatro pesos por fanega que se vendiese en otro lugar que no fuesen las alhóndigas, que, como queda dicho, era

donde se surtian los vecinos, labradores y productores.

### SITUACION DE LOS CAMPESINOS DESPUES DE LA INDEPENDENCIA.

Como ya se ha dicho, no obstante las protectoras Leyes de indias, se cometieron por parte de los hacendados Españoles, despojos innumerables, que dieron como consecuencia la conversión del indio propietario en jornalero o asalariado de los terratenientes Iberos. Se puede decir que la lucha económica principal durante la época colonial que fue de la gran propiedad territorial contra la pequeña propiedad agraria, la que finalmente, en las postrimerías del siglo XVIII, fue decidida en favor de la primera, creándose con ellos ejercitos enormes de indios y mestizos que labraban en condiciones miserables en las grandes haciendas.

Está era la situación al concluir la guerra de Independencia. Los campesinos habían ido a la lucha para ser libres; sin embargo, en la realidad social seguian siendo esclavos, por que sus capataces los tenían materialmente atados a las haciendas, sin que hubiera para ellos derechos políticos ni cultura al alcance de su mano. Los Gobiernos que se sucedieron a partir de la independencia no consideraron la defectuosa repartición agraria, sino que atribuyeron la miseria del indio a un defecto en la distribución de la población, y por ello formaron la colonización.

Naturalmente que ello se debía, como es lógico, a la invasión de las ideas individualistas, sostenedoras de la libre competencia y de la absoluta disposición particular de la propiedad agraria en el terreno económico, sin que el Estado interviniese en su organización.

En lo político eramos un País " a la altura " de -- nuestro vecino del norte; todo el mundo podía votar y ser electo; un indigena cualquiera podría ser Presidente de México. Lo triste es que los pobres campesinos ni conocían la Ley, porque eran analfabetos, ni podían ocuparse de las cuestiones políticas porque eran expoliados todo el día por capataces sin -- escrúpulos. Las condiciones de hambre en que se encontraban -- eran tales que apenas si tenían tiempo para pensar en su descanso, y a lo más en su familia.

Algunos periodicos de la época 1821 a 1846 se llegaron a referir a este grave problema; sin embargo, se puede decir que sólo hablaban de " suavizar la difícil vida " de los -- jornaleros y, cuando más a elogiar tal o cual medida que dictaban los Gobiernos de la época en materia de colonización, con -- objeto de dotar las tierras a los indios; y es que, de acuerdo con la teoría económica liberal, el Estado no podía tocar las -- propiedades de los poderosos hacendados.

En los años en que comenzaron a reorganizarse los -- gremios obreros, sus periodicos oficiales protestaron en repetidas ocasiones por la situación deplorable de las masas cam--

pesinas, las que por las luchas intestinas de carácter político-militar eran reclutadas por la fuerza. Esto origino, como era logico, un decrecimiento en la poblacion agricola que empobrecia a nuestro pueblo, ya que muchos grupos de gerrilleros se adherian a tal o cual bando sólo con el afan de rapiña que destruia cualquier intento de progreso en este sentido. Ya en 1845, el semanario artistico clamaba por la organizaci3n de los agricultores para producir lo necesario para el consumo de la Poblaci3n y pedia " que los mayordomos, arrieros y jornaleros no entren en quintos ni levas, pues es más fácil en México formar un soldado en cuatro meses, que un pe3n de tajo en 10 años.

No obstante que existieron algunas honrosas excepciones, en general podemos decir que los hacendados en México independiente eran verdaderos señores feudales, que se cambiaban a tal o cual partido político según les convenia y actuaban en sus jurisdicciones como amos y jefes políticos, usufructuarios de grandes extenciones de tierra que poseian en propiedad privada, y además practicamente en calidad de dueños de las vidas de sus jornaleros. (1)

(1) ROSENDO ROJAS CORIA. Tratado del Cooperativismo en México. México: --  
Fondo de Cultura Econ3mica 1982 ( 2° edici3n )

## MARCO LEGAL

Las sociedades cooperativas por sus características específicas, que las diferencian de otras sociedades mercantiles, están reglamentadas específicamente y por separado en la LEY GENERAL DE SOCIEDADES COOPERATIVAS y su reglamento del 11 de enero y 18 de junio de 1938, respectivamente; el Reglamento del Registro Cooperativo Nacional, del 11 de agosto de 1938, el Decreto de Exención de Impuestos a las Cooperativas del 27 de diciembre de 1938 y el Reglamento de Cooperativas Escolares del 26 de febrero de 1962.

Considero importante hacer una breve revisión de los aspectos legales más sobresalientes, y deternernos un poco, en los más relevantes de la LEY GENERAL DE SOCIEDADES COOPERATIVAS, para posteriormente emitir una opinión en los puntos sobresalientes de la Legislación, y que por lo mismo no permiten el desarrollo de las cooperativas en general.

## LEY GENERAL DE SOCIEDADES COOPERATIVAS.

La Ley General de Sociedades Cooperativas fué publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 15 de febrero de 1938, durante el Gobierno del GENERAL LAZARO CARDENAS.

## PERSONALIDAD DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA.

La sociedad cooperativa es una persona moral, reconocida en el Artículo 25, Fracción V, del Código Civil para el Distrito y Territorios Federales.

En la LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES, Artículo 1º, Fracción IV, la contempla como una modalidad de éstas, sin embargo el Artículo 212, indica que ésta, se registrará por -- Legislación especial.

Las sociedades cooperativas tienen personalidad distinta a la de los socios.

El Artículo 5º, de la Ley, nos dice que estas pueden adoptar los regímenes de responsabilidad Limitada o suplementada de sus socios debiendo expresar en su denominación el régimen adoptado así como el número de su registro oficial. (1)

Para los efectos de esta Ley, la responsabilidad es suplementada cuando los socios respondan a prorrata por las -- operaciones sociales, hasta por una cantidad fija, determinada en el acta constitutiva.

Una sociedad cooperativa puede ser miembro de una federación, así como una federación puede ser miembro de una Confederación Nacional Cooperativa, pero nunca pertenecer a una - Cámara de Comercio, no asociación de productores.

(1) LEY DE SOCIEDADES MERCANTILES Y COOPERATIVAS. México: Porrúa, 1981 - (34º edición)

## SITUACION ACTUAL

De acuerdo a las modalidades que la Ley en vigor establece para las organizaciones cooperativas de producción, -- consumo y escolares, éstas se han desarrollado en diversos campos de la actividad económica, con diferentes características y resultados.

Dentro de las cooperativas de producción, los industriales se caracterizan por ser en su mayoría pequeñas unidades de producción, con escasos recursos tecnológicos y financieros, lo que dificulta su participación real en el mercado nacional.

Sin embargo, algunas de ellas han alcanzado niveles de desarrollo considerable en la industria cementera y extractiva, y en aquellos casos en los que el Estado se ha asociado con ellas, como sucede en la industria azucarera, la impresora y la confección.

Una de las actividades en que las cooperativas tienen una participación más significativa es la pesquera, toda vez que la Ley Federal para el fomento de la pesca reserva a las cooperativas la exclusividad para la captura y explotación de 8 especies, entre las que se encuentran algunas de muy alta densidad económica.

Otra rama en que las cooperativas participan ampliamente en la explotación forestal, principalmente en la recolección y primer laboreo de chicle y la recolección y tallado

de la planta denominada lechuguilla y palma zamandoca, actividad esta último en la que el Estado participa en forma asociada.

Por último se encuentran las cooperativas dedicadas a la producción de servicios, las cuales se encuentran en el sector transporte, por la protección que en un tiempo el Estado les brindo. Sin embargo, es en este tipo de cooperativas en el que con mayor frecuencia se han dado fenómenos de simulación.

Por otro lado, dentro de las cooperativas de consumo, destacan las que tienen por objeto adquirir artículos de primera necesidad para distribuirlos entre sus asociados, ya que agrupan al 70% de los socios de esta rama.

Las otras modalidades que han adoptado las cooperativas de consumo, son las formadas por pequeños comerciantes que adquieren en común artículos al por mayor para revenderlos al menudeo; y las cooperativas que adquieren en común servicios o insumos para satisfacer las necesidades individuales de producción de sus miembros y que se han desarrollado fundamentalmente en el sector agropecuario y entre sus artesanos.

Las cooperativas escolares funcionan en escuelas oficiales y particulares de acuerdo al reglamento específico en la materia, bajo la supervisión y control de la Secretaría de Educación Pública; estas cooperativas se integran por maestros, alumnos y trabajadores de los centros docentes con fines

exclusivamente educativos.

Las cooperativas escolares se clasifican en consumo y producción; las primeras se han desarrollado principalmente en las Escuelas de nivel básico y las segundas; encuentran su desarrollo fundamentalmente en planteles de nivel técnico medio agropecuario y pesquero.

Es conveniente destacar las cooperativas de origen sindical, especialmente en los rubros de distribución de alimentos y producción industrial.

Las cooperativas sindicales de distribución y consumo de artículos de primera necesidad se han originado en las disposiciones legales en vigor que facilitan el funcionamiento de la Asamblea sindical como Asamblea de la cooperativa, para efecto de la constitución y elección de los órganos directivos de la misma.

Las de producción industrial han tenido su origen -- por la culminación de conflictos colectivos que desembocan en la organización cooperativa como forma de mantener la fuente de trabajo.

#### LA FUENTE DE TRABAJO.

Sin embargo al apoyo a las formas cooperativas por parte de los sindicatos y centrales obreras ha sido inorgánico y relacionado principalmente con hechos aislados y no como pro

ducto de una política sindical coherente, la cual tampoco ha -  
contado con los incentivos del caso por parte de los oficia--  
les que en el pasado se encargaron del fomento cooperativo.

Por el contrario la dificultad legal para constituir  
cooperativas ha motivado que los trabajadores busquen otras --  
formas jurídicas que resulten más expeditas como son:

Sociedades anónimas, secciones sindicales, tiendas -  
sindicales, etc. según estudios efectuados en 1978 por la princi  
cipal central obrera del País, existen apróximadamente unas --  
doscientas cincuenta empresas de propiedad de los trabajadores,  
que se han organizado por la acción sindical, de las cuales --  
apróximadamente un 60% son cooperativas, desde el punto de vista  
jurídico.

Afortunadamente, el impulso de empresas de los trabaja  
dores por parte de los organismos sindicales se ha acrecentado  
a partir de 1970, y hay indicios de que constituyen una ---  
preocupación significativa en los últimos años.

A 1976, los datos del Registro Nacional cooperativo\_  
revelan la existencia de 4291 cooperativas vigentes, de las --  
cuales 2786 corresponden a las de producción y 1505 a las de -  
consumo; las primeras agrupan a un número de 142,600 socios -  
y las segundas a 227,094 lo que hace un total de 369,694 aso-  
ciados al sistema cooperativo.

A fin de fortalecer el sistema cooperativo, la Ley -  
vigente en la materia señala que las cooperativas deberán for-

mar parte de las Federaciones y estas a su vez de la Confederación Nacional Cooperativa, formando así la actual estructura del cooperativismo en México.

Las federaciones, como organismos de segundo grado, tiene por objeto coordinar, vigilar y lograr el aprovechamiento en común de las cooperativas federales y representar y defender sus intereses. Su organización se hace por rama de actividad y tienen carácter regional, de tal suerte que presten servicios comunes a las cooperativas dentro de determinada zona económica.

Actualmente existen en el País 61 Federaciones Regionales de sociedades cooperativas confederadas, que agrupan 1387 cooperativas distribuidas en las ramas agropecuarias, pesquera, forestal de las artes graficas, del calzado, de la construcción, de consumo, panificadora, salinera de servicios, textiles y de transporte.

La Confederación Nacional Cooperativa de la República Mexicana, que es el unico organismo de tercer grado del sistema cooperativo mexicano, tiene como finalidad formular planes de trabajo, así como coordinar las actividades que contribuyen al fomento de las cooperativas, comprar y vender productos para y de las cooperativas, así como conocer y resolver los conflictos que surjan entre las Federaciones y entre estas y las cooperativas. (1)

(1) CURSO BASICO DE COOPERATIVISMO. Secretaría de Trabajo y Previsión Social. México 1984.

## LA PREVISION EN LA CONSTITUCION DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

Todo organismo empresarial, requiere de un sistema administrativo en general y subsistemas especificos para su éxito. Estos deberán estar enfocados y adecuados a la realidad económica y social interna y externa de su medio. Por tanto, considero, que el desarrollo de las cooperativas en México, en base a su estructura y comportamiento, requiere de la adaptación de un sistema administrativo, ya que éste, en cada una de sus etapas, podrá asegurar la fluidez que requieren este tipo de organizaciones (cooperativas).

El proceso administrativo, según lo define el autor Gómez Ceja (1) está dividido en dos etapas a las cuales denomina a una dinamica y a la otra estatica.

El proceso administrativo, se plantea y responde, en cada una de sus etapas, diferentes preguntas:

La previsión pertenece a la etapa estatica o mecanica.

Es en la cual donde se plantean los puntos de trabajo, los objetivos generales de la organización, las investigaciones y los cursos alternativos de accion para cada una de las decisiones, problemas u obstáculos.

La prevision plantea tres elementos que son:

- Los objetivos; es decir fijar las metas a los fines -- que deben lograrse.
- Investigaciones; análisis de los medios con que puede contarse.
- Cursos alternativos de acción; adaptación de los medios con los fines, diversas posibilidades de acción.

Por tanto, la previsión, deberán llevarla a cabo, las -- personas que quieran organizarse en cooperativas, desde sus ini-- cios y no solo en estos, sino también cuando esta organización ya esta constituida legalmente.

Una vez sucedido esto, está organización entra al sistema empresarial, en el cual, la previsión deberá llevarse en forma más técnica y detallada. Abarcando el aspecto productivo, organizacional y de comercialización. Ya que, en este momento, tendrá que

(1) Gómez Ceja Guillermo . Planeación y Organización de Empresas. México: talleres Impresores offsal1.

definir qué es lo que se pretende lograr; con que se cuenta para lograrlo y como ha de llevarse a cabo, Esto, en lo que se refiere al cooperativista.

Pero bien, el problema no es solamente este, las raíces son más profundas e importantes, ya que, quien debe llevar a cabo esta previsión, aún antes de que se constituyan las cooperativas, son los organismos fomentadores.

Para que, de este modo, el fomento que se realice se -- inicie sobre bases sólidas.

Principiando por la determinación de los objetivos a -- alcanzar, en el plan Nacional de Fomento Cooperativo; ya que en -- éste, están marcados los lineamientos propuestos por la adminis-- tración Pública Federal, pero caemos a lo mismo; una mala promo-- ción, una mala sensibilización y falta de capacitación.

Considero, que la previsión que deberán llevar a cabo -- los organismos fomentadores, deberá estar encauzada a determinar el nivel de capacitación plena de la gente del campo y la vincula-- ción promotor-núcleo agrario, para que de este modo, se lleven a -- cabo las investigaciones y los análisis de los cursos alternati-- vos de acción. Siendo con esto, especifico tanto en los objetivos del plan como en la realidad de los campesinos.

Específicamente, la previsión dentro del sistema organi-- zativo empresarial, deberá enfocarse detalladamente a la organiza-- ción interna y externa de la cooperativa y su relación con el mer-- cado. Esta cooperativa, como empresa, deberá definir y prever -- sus metas, cuantificando, antes, los medios con que cuenta para -- lograr, estos, todo tipo de recursos tales como materiales, tecno-- logicos, financieros y humanos . Al llevar a cabo, la conjugación general y global de los elementos que la contiene, cada aspecto -- de la previsión, esto nos dará pauta para llevar a cabo las inves-- tigaciones necesarias que reflejarán que la cooperativa puede to-- mar una determinada decisión en base a los cursos alternativos de acción.

Por otro lado, el implantar la previsión, dentro del -- movimiento cooperativista, trae consigo ventajas que significan -- un grado mayor de certidumbre en cuanto a su funcionamiento, ya --

que, al preveer la constitución de la cooperativa se deberá también preveer y establecer si está cuenta con los recursos específicos para el cumplimiento de los objetivos que se plantea, como organización.

De no ser así, con base en la previsión, podemos tomar las medidas conducentes a fin de establecer las alternativas o cursos de acción a tomarse para salvar los obstáculos que se van presentando o que se presentarán conforme avence el proceso.

Evitando con esto, la formulación de sueños utópicos para el cooperativista, reflejados estos, al no ser cumplidos, en una frustración más, además de hacer infructuoso todo tipo de esfuerzos, planes, programas, etc., y el gastar parte del presupuesto injustificadamente y sin ningún resultado.

Por tanto, resumiendo, la previsión y el proceso de preveer, en el cooperativismo, no están solo el ver hacia el futuro. Sino el identificar y cuantificar cada uno de los factores que influirán en el desarrollo de la sociedad cooperativa como empresa, además de combinarlos y coordinarlos según se presente la necesidad.

Por tanto, el preveer, será en primera instancia, el factor fundamental de éxito o bien de certidumbre.

DISTINTOS TIPOS DE SOCIEDADES COOPERATIVAS  
EN MEXICO

Nuestra Legislación distingue dos formas de organización cooperativa: La de consumo y la de producción.

Son cooperativas de consumo aquellas cuyos miembros -- se asocien con el objeto de obtener en común, bienes o servicios para ellos, sus hogares, o sus actividades individuales de producción.

Las de producción son aquellas cuyos miembros se asocien con el objeto de trabajar en común en la producción de mercancías o en la prestación de servicios al público.

Las cooperativas de producción se subdividen en:

- a).- De tipo común
- b).- De intervención oficial
- c).- De participación estatal.

Son de tipo común las que no requieren permiso, concesión, autorización, contrato o privilegio por parte del Estado, administran bienes de la Federación o de los Estados, ni cuentan dentro de su consejo de administración con una representación -- del Gobierno.

Las de intervención oficial son las que explotan concesiones, permisos, autorizaciones, contratos o privilegios legalmente otorgados por las autoridades Federales o locales.

De participación estatal son las que explotan unidades productoras o bienes que les hayan sido dados en administración\_

por el Gobierno Federal o por los Gobiernos de los Estados, por el Departamento del Distrito Federal, por los Municipios o por la Institución Nacional de Crédito que corresponda.

La iniciativa para formar un organismo cooperativo -- puede surgir de una persona física, de una agrupación o de una Autoridad administrativa.

El cooperativismo mexicano, divide y clasifica las -- cooperativas según su especie y enmarca rubros importantes que son:

- INDUSTRIAS EXTRACTIVAS

Cooperativas de producción minera.

Cooperativas de producción salinera.

- INDUSTRIAS DE TRANSFORMACION

Cooperativas de producción de artículos alimenticios\_ ( frutas ).

Cooperativas de producción de azúcar.

Cooperativas de producción de pan, frutas de conservas, muebles, fución, explosivos, juguetes, hilo, agua purificada, artesanales etc.

- INDUSTRIAS DE LA CONSTRUCCION

Cooperativas de producción de materiales para la construcción.

Cooperativas de producción de materiales para la construcción de casas habitación.

- INDUSTRIA TEXTIL.

Cooperativas de producción de artículos de fibras duras.

Cooperativas de producción de artículos de algodón.

- INDUSTRIAS DEL VESTIDO

Cooperativas de producción de ropa.

Cooperativas maquiladoras.

Cooperativas de vestuario y equipo.

- INDUSTRIAS DEL CALZADO

- INDUSTRIAS DE LAS ARTES GRAFICAS

- PRODUCCION DE ARTICULOS POPULARES

- INDUSTRIAS TECNICO ELECTRONICA. (1)

Concluyendo considero importante, de que el hecho de que exista una clasificación de las cooperativas eficientiza el desarrollo del cooperativismo, en el orden institucional y particularmente en el desarrollo de la cooperativa misma.

(1) Plan Global de Fomento Cooperativo. Comisión Intersecretarial para el Fomento Cooperativo. México, 1980.

## CARACTERISTICAS DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

Para el cumplimiento de las finalidades que se persiguen - existen prácticas esenciales e indispensables: Los principios -- cooperativos, base del cooperativismo desde sus orígenes y que - hacen que la Empresa cooperativa tenga un funcionamiento y objetivos totalmente diferentes a la Empresa común y corriente, en - la que lo más importante es la acumulación de la riqueza y en -- función de ella se toman decisiones y actúa, dejando en segundo\_ termino el valor que las personas tienen como seres humanos y la utilidad de trabajos en grupo de manera unida en pos de un propó\_ sito común.

### LOS PRINCIPIOS COOPERATIVOS SON LOS SIGUIENTES:

#### 1.- PRINCIPIO DE ADHESION VOLUNTARIA.

La adhesión o ingreso a una cooperativa debe ser voluntaria y sin restricciones o discriminación social, política, reli\_ giosa o racial. Sin embargo, este principio tiene limita--- ciones por las características propias de las cooperativas\_ de producción que aceptaran socios en la medida en que su\_ capacidad instalada lo permita.

Los socios pueden retirarse con la misma libertad con que - ingresaron a la cooperativa, de esta manera se reconoce el dere-- cho a la autodeterminación que tiene toda persona.

Los socios que se retiran recuperan el valor de su certifi\_ cado de operación ( de acuerdo a su valor nominal, para evitar -- que sea comerciable ), o la cuota proporcional, en caso de que no hayan pagado íntegramente su certificado, a la parte proporcional

que les corresponda de los rendimientos repartibles durante el tiempo trabajado y la parte que les corresponda de los incrementos de capital.

El significado del principio se refiere a que la cooperativa debe estar abierta para todo aquel que quiera ingresar, dando facilidades a las personas de escasos recursos para que cubran los requisitos de ingreso; no importa el partido político al que se pertenezca ni la religión que se tenga; tampoco si las personas son blancas o negras; todas las personas que lo deseen pueden formar parte de una sociedad cooperativa siempre que se cumpla con lo señalado por la Ley y por las bases Constitutivas respectivas.

Los socios están en posibilidades de retirarse libremente cuando lo consideren necesario.

La adhesión voluntaria se fundamenta en el valor que se debe dar a todo ser humano y a la libertad que tiene para tomar decisiones.

Existen ciertas limitaciones a la libre adhesión que no quebrantan al principio, sino que tienen la finalidad de proteger el desarrollo de las cooperativas.

## 2.- PRINCIPIO DE LA DEMOCRACIA.

Considerando que cada socio tiene un voto sin importar el dinero que haya proporcionado por medio de los certificados de aportación, y que además, la administración de la cooperativa debe ser realizada por personas elegidas por los propios socios, se afirma que las cooperativas son ---

organizaciones democráticas, es decir organizaciones en -- las que todos los miembros tienen posibilidades de ser escuchados, proponer y expresar sus decisiones a través de -- una votación.

Así, dentro del concepto de igualdad total, el valor más -- importante es el de que todos los socios están unidos por la -- misma causa y el de que el esfuerzo colectivo está encaminado -- a lograr los objetivos del grupo. La denominación también se re -- flecta en el hecho de que el reparto de rendimientos o utilida -- des logradas por la sociedad, se realiza en proporción al tra -- bajo realizado o bien a las operaciones realizadas por los miem -- bros, de tal forma que un socio que trabajo más horas en una -- cooperativa de producción tendrá derecho a percibir mayor can -- tidad de dinero; en el momento de reparto de utilidades; si la cooperativa es de consumo, corresponderá mayor cantidad de dine -- ro, por concepto del reparto de rendimientos o utilidades a los -- socios que hayan adquirido más bienes, mercancías o bien se con -- sidera el uso de los servicios que la cooperativa proporcione.

Es importante señalar que el principio de la denominación -- permite que cualquier socio opine o critique las actividades -- que la sociedad realiza y que pueda ocupar cargos en la adminis -- tración.

Se considera necesario tener presente que existen algunas -- limitaciones para la aplicación del principio de la democracia; estas son las principales:

- Los socios que no cumplen con sus obligaciones quedan -- limitados en sus derechos, también cuando no realizan --

sus operaciones o cambras, o uso de los servicios de la -- cooperativa.

- Cuando el estado, a través de algunas de sus instituciones participa de alguna forma en la cooperativa tiene derecho a veto; es decir puede impedir que se realice alguna actividad, operación, compra, cambio, venta, etc.; tener derecho a repartir en la administración, supervisión y control de las actividades internas de la cooperativa.

- En el caso de las cooperativas muy grandes, el número de socios hace que las relaciones entre ellos disminuyan y -- que se dificulte la práctica de la democracia.

En cuanto a la aplicación del principio en las federaciones y confederaciones, la Ley General de Sociedades cooperativas, señala que la democracia se ejerce por medio de hasta tres delegados por cooperativa, en lo que a Federaciones se refiere; y se -- permite la representación de los delegados por cada Federación -- cuando se trata de asambleas de la Confederación Nacional Cooperativa de la República Mexicana.

El principio de la democracia es recogido por la Ley General de Sociedades Cooperativas y su correspondiente reglamento -- en algunos de sus artículos, con la finalidad de llevar a la práctica el valor del principio.

Así el artículo 1º de la Ley, señala que las cooperativas\_ deben funcionar sobre principios de igualdad en derechos y obligaciones para sus miembros, conceder a cada socio un solo voto. El artículo también indica que los rendimientos se partirán entre los socios de acuerdo al trabajo realizado, si las cooperati-

vas son de producción; y si se trata de cooperativas de consumo - se considerará el monto de las operaciones realizadas.

El artículo 3 de la Ley, también prevé el cumplimiento del principio al indicar que no podrá concederse privilegios o ventajas a ningún socio, sean estos iniciadores, de nuevo ingreso, o - directores, tampoco habrá preferencia a parte alguna del capital.

### 3.- PRINCIPIO DEL INTERES LIMITADO AL CAPITAL.

La cooperativa trabaja con el dinero o bienes acumulados -- por los socios, es decir, con el capital y no para el capital, ya que su función es prestar servicios a sus socios.

Las posibilidades económicas de los socios son bajas; por - eso el capital se forma con las pequeñas cuotas constantes de los socios, ya que el capital es necesario para poner en marcha cualquier empresa, y la cooperativa necesita independencia y libertad para su desarrollo y administración, por lo tanto el esfuerzo que los socios realizan para reunir el dinero que representa al capi- tal debe tener una retribución justa, una ganancia que se repre- senta por el interés que obtiene el capital ( la tasa de interés - no puede exceder a la fijada legalmente).

Del total de los rendimientos que obtenga la cooperativa, -- un porcentaje se destina a la formación del fondo de reserva, --- otro para el de educación cooperativa y el de previsión social, - así como para el de amortización y depreciación, de conformidad - con las disposiciones fiscales vigentes. Las cantidades que se -- integran a dichos fondos no podrán ser repartidas.

El resto de los rendimientos, una vez deducidas las cantidades correspondientes a los fondos mencionados, deberá repartirse entre los socios, considerando para ello, el trabajo aportado, así como la preparación técnica que requiera su desempeño.

#### 4.- PRINCIPIO DE LA EDUCACION COOPERATIVA DE LOS SOCIOS.

Esté principio pretende la realización de tres acciones -- básicas:

- La educación destinada a elevar los niveles educativos de los socios.
- La divulgación de información cooperativa necesaria.
- La capacitación como acción de formación profesional.

Si la cooperativa es un sistema democrático que exige la participación activa de sus integrantes es necesario que éstos sepan como practicarlos y para ello será indispensable la educación, la información y la capacitación, de forma que la educación se extiende a los socios, dirigentes, trabajadores y público en general; de esta manera se abre la posibilidad de una participación activa y consciente en el funcionamiento de la cooperativa.

El principio de la educación pretende contribuir a la formación del hombre en lo económico, es decir, que los socios participen de una economía basada en el servicio y no en el lucro; formación en lo social, tratando, para lograrlo, que los socios participen en la búsqueda del bienestar del grupo, no solo individual, y de un mundo más justo; formación en lo moral, enten-

diendo con ello se pretende formar a los socios en el respeto al ser humano y a evitar su explotación, y a no obtener provecho por medio del trabajo de otros.

El principio de la educación cooperativa queda manifiesto en el contenido de la Ley si consideramos, en principio, que para lograr los objetivos y el buen funcionamiento de una cooperativa, se debe aplicar lo que la Ley establece y para aplicarlo es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo y esto sólo es posible por medio de la educación de los socios.

#### 5.- PRINCIPIO DE LA INTEGRACION COOPERATIVA

Atendiendo el principio de ayuda mutua, las cooperativas deben ayudarse entre sí con la finalidad de mantener unidos los esfuerzos, los recursos, como puede ser dinero, mercancías, productos, etc., y de esta forma disponer de ellas para mejorar sus operaciones de compra o de venta.

Cabe considerar que las cooperativas están obligadas legalmente a participar en federaciones, secciones y en la confederación Nacional Cooperativa puesto que la unión de cooperativas por medio de estos organismos les permite tener más importancia económica y con sentido gremial, subrayando que la integración cooperativa tiene también un sentido moral que no debe olvidarse porque de ello depende que las cooperativas se brinden entre sí todo el apoyo no solo de recursos materiales sino atendiendo al bienestar y mejoramiento de las personas.

El significado del principio se ve reflejado en el artícu-

lo 45 de la Ley donde se indica que todas las cooperativas están obligadas a contribuir a la constitución del Fondo Nacional de Crédito Cooperativo, en el artículo 72 se establece que la autorización concedida para el funcionamiento de una sociedad cooperativa o una federación significa el ingreso inmediato a la federación o la confederación Nacional, según el caso.

Se podría concluir diciendo que el cooperativismo es una forma de colaborar en la búsqueda del beneficio y logro de intereses colectivos ya que la finalidad del cooperativismo está representada por la ayuda mutua y la acción conjunta para buscar el mejoramiento social, económico y moral de los socios. <sup>(1)</sup>

(1) Manual para la Constitución, Autorización y Registro de Sociedades Cooperativas. Secretaría de Trabajo y Previsión Social. México, - 1980.

REQUISITOS QUE DEBEN REUNIR LOS GRUPOS QUE  
DESEAN CONSTITUIRSE EN SOCIEDADES COOPERATIVAS.

El gobierno federal esta empeñado en impulsar los organizmos cooperativos para que logren su desarrollo y basado en esto, ha diseñado una política para eficientizar la organización y el fomento.

La Ley organica de la administración Pública Federal, faculta a la Secretaría de Trabajo y Previsión Social para intervenir en la organización, Registro y Vigilancia de toda clase de - sociedades Cooperativas, así como elaborar los proyectos de planes para impulsar la ocupación en el País, atribuciones que requieren de la colaboración y participación de otras dependencias con el objeto de alcanzar los propósitos de interés público y -- social que se buscan.

Los requisitos indispensables para la obtención de la opinion de viabilidad técnico, económico y financiera ante la ---- SECOFIN son los siguientes:

- 1.- Original del permiso que expide la Secretaría de relaciones exteriores, cuyo objeto es establecer una clausula -- que regule el ingreso de los extranjeros a la cooperativa. Este permiso es otorgado por la dirección General de Asuntos Jurídicos de dicha Secretaría.

Los datos con que debe contar la solicitud son los siguientes:

- Nombre del solicitante.
- Nombre de la sociedad ( se tienen que proponer como minimo cinco nombres, para que la S.R.E. se decida por uno).

- Domicilio.
  - Duración ( indefinida )
  - Objeto social.
  - Régimen de Responsabilidad ( Limitada o Suplementada )
  - Clausula de extranjera.
- 2.- Original y cinco copias del acta y bases constitutivas.
- 3.- Cuestionario de viabilidad técnico económico.
- 4.- Certificación Notarial de todo su activo fijo.  
( Terreno, instalaciones, equipo de transporte, maquinaria, herramienta etc. Dicha certificación la puede avalar un Notario publico o una autoridad Federal.
- 5.- Una carta de promesa de compra-venta.  
Que permita garantizar el adecuado abastecimiento de materias primas y la venta de la producción de la cooperativa.  
Esta carta deberá contener en su texto la mención que ---- siempre y cuando la cooperativa reúna los requisitos de -- control de calidad, y su precio esté acorde con la política de compra de la empresa ésta respetará la promesa, ---- atendiendo a que dicha empresa no tendrá la obligación del cumplimiento, si así lo quisiese.

REQUISITOS PARA LA OBTENCION DE LA OPINION  
DE VIABILIDAD ANTE LA S.A.R.H.

Fundamento: Artículo 3º fracción VI, de la Ley de asocia-

ciones Agrícolas y 9° de su Reglamento.

Artículo 16, 17, y 18 de la Ley General de Sociedades Cooperativas.

- 1.- Original y cinco copias del permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores.
- 2.- Original y cinco copias del acta y Bases Constitutivas.
- 3.- Convocatoria y Asamblea.
- 4.- Original del Acta de la Asamblea.
- 5.- Carta de Presentacion ante la S.T. y P.S.
- 6.- Cuestionario de viabilidad

Esta fomentadora toma como base tres aspectos:

- a).- Aspecto Social.- es importante los beneficios sociales, que traera consigo el funcionamiento de la sociedad cooperativa, y para ello es conveniente obtener información acerca de la comunidad donde se ubicará la cooperativa.
- b).- Aspecto Económico.- En lo que se refiere a la viabilidad económica, es decir a las posibilidades de un funcionamiento económico eficaz, su determinación se encuentra en gran medida condicionada por el grado de conocimiento que tenga la cooperativa acerca de las características del proceso productivo que determinarán las actividades económicas a realizar.
- c).- Aspectos Técnicos.- Por lo que respecta a la viabilidad --

técnica es recomendable atender los siguientes aspectos:

- 1).- Caracterizar la actividad o actividades que vaya a desarrollar la sociedad cooperativa, para lo cual se describirán las etapas del proceso productivo o de la otorgación de servicios.
- 2).- Prever que el objeto social se adecúe a las normas implementadas sobre las actividades.
- 3).- Determinar si la sociedad cooperativa requiera de asesoría técnica y en su caso, que institución o personal técnico la otorgará, y en que condiciones.

REQUISITOS PARA LA OBTENCION DE LA OPINION DE VIABILIDAD ANTE LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.

Documentación:

- 1.- Permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores.
- 2.- Acta y bases constitutivas.
- 3.- Cuestionario de viabilidad de producción
- 4.- Copia de la solicitud del permiso para las unidades, presentada ante la Delegación de tránsito Federal que corresponda.

NOTA: El permiso se solicita cuando el servicio se vaya a prestar, pasando por carretera Federal, investigando esta situación en las Delegaciones Estatales de SAHOP y en el Gobierno del Estado que corresponda.

- 5.- Cuando sea el servicio de pasajeros y de carga regular se debe anexar un plano de la ruta que pretenda explotar.

- 6.- No es necesario anexar plano cuando sea el servicio de --  
carga especializada de:
- a).- Productos del campo no elaborados y animales.
  - b).- Materiales para construcción y minerales a granel en vehí-  
culo tipo volteo.

REQUISITOS PARA LA OBTENCION DE LA OPINION DE VIABILIDAD  
ANTE LA SECRETARIA DE LA REFORMA AGRARIA.

FUNDAMENTO: Artículos 147 y 188 de la Ley Federal de la Reforma -  
Agraria.

Artículos 16, 17 de la Ley General de Sociedades Coo-  
perativas.

REQUISITOS:

- 1.- Original y cinco copias del permiso de la Secretaría\_  
de Relaciones Exteriores.
- 2.- Original y cinco copias del acta y bases constituti--  
vas.
- 3.- Convocatoria de Asamblea.
- 4.- Original del acta de la Asamblea.
- 5.- Original de la anuencia del Ejido firmado por el pre--  
sidente del comisariado Ejidal, Secretario y Tesorero.
- 6.- Carta de Presentación ante S.T. y P.S.
- 7.- Cuestionario de viabilidad.

REQUISITOS QUE DEBERAN REUNIR LOS GRUPOS QUE DESEAN -  
CONSTITUIRSE EN SOCIEDADES COOPERATIVAS DE PRODUCCION  
PESQUERA.

FUNDAMENTO: Artículo 43, fracción VII de la Ley Orgánica de la -  
Administración Pública Federal.

Artículo 16,17 y 18 de la Ley General de Sociedades\_  
Cooperativas.

REQUISITOS:

- 1.- Permiso original de la Secretaría de Relaciones\_  
Exteriores con el objeto social (anexo) que esta  
rá de acuerdo a las operaciones que se realicen,  
observandose que por ningún motivo se deberán --  
desarrollar actividades distintas a aquellas pa-  
ra las que estén legalmente autorizadas.
- 2.- Original y cinco copias del acta y bases consti-  
tutivas.
- 3.- Un estudio biológico del lugar donde se pretenda  
capturar o sembrar las distintas clases de peces  
o mariscos.
- 4.- Estar integradas por individuos de la clase tra-  
bajadora que tengan como principal medio de vida  
la pesca, y aporten a la sociedad su trabajo per-  
sonal.
- 5.- Estar integrada por un número de socios no menor  
de 30.
- 6.- Proyecto del plan económico financiero que permi-  
ta conocer la viabilidad de la sociedad coopera-  
tiva.
- 7.- Si hay aportaciones en especie, constancia de --  
transferencia de la propiedad.

- 8.- Bosquejo del lugar donde se localiza el area de -  
captura (mapa)
- 9.- Si no tiene embarcaciones, equipo y artes de pes-  
ca adquirir promesa de financiamiento por cual---  
quier institucion (debe ser por escrito, banpesca)
- 10.- Promesa de comercialización del producto que ex--  
plotara ya sea por parte de Empresas particula---  
res o productos pesqueros mexicanos. (por escrito)
- 11.- Acreditar que los socios son pescadores de oficio  
si son calificados (libreta de mar, constancia, -  
etc.)
- 12.- Tramitar oficio de opinion de la sección pesquera  
de la Confederación Nacional de Cooperativas de -  
la Republica Mexicana, S.C.L. (1)

#### REQUISITOS QUE DEBEN REUNIR LOS GRUPOS QUE DESEAN- CONSTITUIRSE EN SOCIEDADES COOPERATIVAS TURISTICAS

Esta secretaría no esta considerada dentro de la comisión intersecretarial para el fomento cooperativo, pero con fundamento en la Ley Federal de Turismo dado en la residencia del poder Ejecutivo Federal, en la Ciudad de México, Distrito Federal, el 29 de Diciembre de 1981 y Publicado en el Diario Oficial de la Federación, participan, base a los artículos 83, 86, 87, y 89 de la Ley en mención.

Dicha fomentadora, se basa para emitir su opinión de viabilidad favorable principalmente en la clausula a) del objeto --

(1) Manual de Procedimientos Cooperativos Pesqueros, Departamento de Pesca. México, 1980.

social, misma que debera de especificar claramente en que consistira esa prestación de servicios turisticos.

A continuación propongo algunos ejemplos de como debera redactarse en inciso a) del objetivo social que debera anexarse al permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores.

- a).- Trabajar en común el transporte de servicios exclusivos - de turismo, maritimo o fluvial ó terrestre ó aereo; y la renta de los demás bienes muebles y equipo destinado al turismo como son: pesca (deportiva), buceo, esqui acuatico. De conformidad con las concesiones; permisos y autorizaciones, que otorguen las autoridades correspondientes
- a).- Trabajar en común en la prestacion de servicios exclusivas al turismo consistente en : hoteleria, Moteles, albergues y de más establecimientos del hospedaje incluyendo operadores y administradores de habitaciones con sistema de tiempo compartido; así como casas y apartamentos para renta al turista, de conformidad con las concesiones, permisos y autorizaciones que otorguen las autoridades correspondientes.
- a).- Trabajar en común en la prestación de servicios exclusivos al turismo consistentes en: Balnearios, campamentos, paradores de cosas rodantes y demás servicios directamente conectados con el turismo, de conformidad con las concesiones, permisos y autorizaciones que otorguen las autoridades correspondientes.

NOTA: el inciso b) no es como el de las cooperativas de producción sino que cambia.

Ejemplo para los 4 incisos a) ( anteriores )

b).- establcer las oficinas e instalaciones para desarrollar --  
las actividades turisticas.

LOS DEMAS REQUISITOS SON;

- 1.- Permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores.
- 2.- Acta y bases Constitutivas.
- 3.- Cuestionario de viabilidad técnico económico.

## LA PLANEACION EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS.

Planear según Harold Koontz y Cyril O'Donnell es decir - de antemano que hacer, como hacerlo, cuando y quién deberá lle-- varlo a cabo. La planeación se erige como puente entre el punto\_ donde nos encontramos y aquel donde queremos ir. Hace posible -- que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían, aunque -- raras veces se puede predecir exactamente el futuro y los planes mejor trazados pueden ser interferidos por factores fuera de con-- trol, sin planeación los eventos quedan sometidos al azar. Pla-- near es un proceso intelectual, la determinación conciste de --- vías de acción, la fundamentación de las decisiones en los fi-- nes, en los hechos y en los cálculos razonados.

La planeación en las Sociedades cooperativas les va a -- ayudar a establecer los objetivos a lograr; determinar las acti-- vidades que deben realizar para alcanzar sus objetivos; organi-- zar sus actividades; sistematizar el empleo de recursos; determi-- nar si los recursos humanos materiales y financieros con que --- cuentan, son suficientes, escasos o demaciados, para los fines - propuestos; estimar bien el tiempo que necesitan, para no compro-- meterse a más de lo que pueden hacer.

Todos los socios podrán participar en la elaboración de\_ planes, fijando objetivos, contribuyendo con ideas y experien--- cias.

De está manera, la participación provoca un compromiso\_ del socio con su cooperativa, porque es un proyecto que él mis-- mos ayudo a diseñar y con el cual se comprometió. Además cono-- ce bien las fechas límite para la terminación de cada actividad.

Los planes deben ser elaborados por los socios de más -- experiencia dentro de la cooperativa con la ayuda de personal -- especializado.

Los planes deben tomar en cuenta:

- Las necesidades 

De los socios
De la cooperativa.
- Las condiciones reales de la Empresa.

Es necesario que los planes sean realistas, es decir, -- que la posibilidad de realizarlos sea verdadera.

Como por ejemplo;

En cooperativas de consumidor.

Cuando una cooperativa de consumidor, planea ampliar el número de artículos o de servicios que ofrecerá, tendrá que consultar con los socios ( y estos con sus familiares ), para asegurarse que ofrecerá artículos útiles y deseados por los socios; así como servicios que realmente resuelvan necesidades.

Ahora un ejemplo de cooperativa de productores;

En una cooperativa de productores, cuando los planes están hechos para lograr una ampliación de la producción es porque ya se consulto con cada uno de los departamentos.

Esto es indispensable para saber si hay la capacidad y - los recursos para realizar los planes de ampliación.

Consultando al:

- Departamento de compras.
- Departamento de contabilidad ( dinero disponible)
- Departamento de producción.
- Departamento de control técnico.

Se sabra si, para cumplir lo planeado habra: materia ---

prima suficiente; maquinaria y equipos requeridos, trabajadores capacitados, posibilidad de ventas etc.

Esto ayudará a enfrentar situaciones imprevistas.

## LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION EN LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

Lo incierto del futuro y el cambio en una sociedad cooperativa hacen de la planeación una necesidad.

Raras veces hay seguridad del futuro, y ella en tanto -- menor cuanto más lejos en el futuro haya que considerar las consecuencias de una decisión.

Se proponen las cuatro razones concretas de capital importancia en la función de planear en las sociedades cooperativas según Harold Koontz y Cyril O'Donnell.

- Contrarrestar la incertidumbre y el cambio -

Aún cuando hay mucha seguridad en el futuro, se requiere alguna planeación. En primer término, existe la necesidad de escoger la mejor forma de cumplir un objetivo.

Con condiciones de seguridad, esto se vuelve fundamentalmente un problema matemático de calcular con base en hechos conocidos, que cursos llevaran al resultado deseado con el menor costo.

En segundo término, después de que haya escogido la -- vía, hay que formular los planes de modo que cada parte de la cooperativa contribuya hacia el trabajo que debe hacerse. Aún -- cuando las tendencias del cambio son fácilmente discernibles, -- surgen problemas difíciles en la planeación.

Fijar la atención en los objetivos.

A causa de que toda la planeación se oriente hacia la -- consecución de los objetivos de la cooperativa, el simple acto de planear llama la atención sobre los objetivos. Los planes globales bien estudiados unifican las actividades interdepartamentales. Los cooperativistas sumidos en problemas inmediatos son forzados a través de la planeación a considerar el futuro y aún las necesidades periódicas de revisar y ampliar los planes con el interés de alcanzar sus objetivos.

#### GANAR FUNCIONAMIENTO ECONOMICO

La planeación reduce los costos al mínimo a causa del -- énfasis que le imprime a la operación eficaz y sólida. Sustituye la actividad inconexa y a trechos por un esfuerzo dirigido y conjunto, un flujo desigual de trabajo por un flujo uniforme y los juicios irreflexivos por las decisiones mediatas.

La economía resultante de planear se ve claramente en el nivel de producción. Si bien cada uno de los administradores ve la economía imperativa de planear al nivel de producción, la planeación de igual o mayor importancia en otras áreas se deja raras veces al azar o a una gran discreción de las personas.

#### FACILITAR EL CONTROL.

Un administrador no puede verificar los logros de sus subalternos sino tiene metas de realizaciones con las cuales pueden medir. Como un alto funcionario se lo dijo a uno de los auto

res. " Después de dejar mi oficina a las 5 de la tarde no me ---  
preocupa lo que sucedió hoy porque no puedo hacer nada para modi-  
ficarlo; me preocupa sólo lo que pueda suceder mañana o al día -  
siguiente o al año siguiente, por que en tales casos si puedo --  
hacer algo".

Quizá sea una opinión exagerada, pero destaca el punto --  
que un control efectivo es el que mira hacia el futuro.

### LOS PRINCIPIOS DE LA PLANEACION

Los principios de la planeación según el profesor Agustín Reyes Ponce son el principio de la precisión, el principio de la flexibilidad y el principio de la unidad.

Los cuales sugiero que en las Sociedades Cooperativas se\_ tomen muy en cuenta para que se lleve una adecuada planeación.

### EL PRINCIPIO DE LA PLANEACION

" Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y gé-  
nericas, sino con la mayor precisión posible, por que van a re--  
gir acciones concretas."

Cuando carecemos de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que, mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que coordine--  
mos serán necesariamente ineficaces, parcial o totalmente.

Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuando mejor fijemos los planes, será mejor ese campo de lo eventual, con lo que habremos robado campo a la adivinación. Los planes contribuyen un sólido esqueleto sobre el que pueden cal--

cularse las adaptaciones futuras.

### EL PRINCIPIO DE LA FLEXIBILIDAD

" Dentro de la precisión establecida en el principio anterior - todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en esté, ya en razon de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

Este principio podrá parecer a primera vista, contradictorio con el anterior. Pero no lo es. Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales; lo dirigo; lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible, es lo que tiene una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentaneas, pudiendo después volver a su direccion inicial.

Así, una espada de acerdo es flexible, porque doblando-- se sin romperse, vuelve a su forma inicial cuando cesa la presión que la flexiona.

Todo plan preciso debe prever, en lo posible , los varios supuestos o cambios que puedan ocurrir:

A).- Ya sea fijando máximos y minimos, con una tendencia central entre ellos, como lo más normal.

B).- Ya previendo de antemano caminos de substitución - para las circunstancias especiales que se presenten.

C).- Ya estableciendo sistemas para su rápida revisión.-

### EL PRINCIPIO DE LA UNIDAD

Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno solo para que cada función; y todos los que -

se aplican en la cooperativa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un sólo plan general. "

Es evidente que mientras haya planes inconexos para cada función, habrá contradicciones, dudas, etc. por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos - Producción, ventas, finanzas, compras y contabilidad, personal\_ etc., deben coordinarse en tal forma, que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos -- cooperen en su formación. Al hablar de la dirección, repartiremos este principio, exclusivamente para distinguirlo del de la\_ unidad de mando.

Si el plan es principio de orden, y el orden requiere la unidad de fin, es indiscutible que los planes deben coordinarse jerárquicamente, hasta formar finalmente uno sólo.

## PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS

Cabe señalar, que en el pasado las medidas del Gobierno fueron contradictorias, ya que: por un lado se les otorgaba privilegios ( por ejemplo, las cooperativas pesqueras han tenido por mucho tiempo la exclusividad para la captura y explotación de ocho de las especies más ricas ); por otro lado las dejaba -- sin apoyos.

Durante más de treinta años no hubo:

- Programas de Fomento Cooperativo; ni
- Ayuda técnica que mejorara la utilización de los recursos, los sistemas de producción y la Administración de las cooperativas; ni
- Programas de capacitación para todos los socios, ni constancia en las pocas acciones realizadas; ni
- Facilidades para tramitar su constitución legal; ni
- Un sistema eficiente de vigilancia.

El Gobierno, tubo la visión suficiente para juzgar las acciones del pasado y ver el camino futuro desarrollo socioeconomico del País.

Entre sus planes, se aprobo uno especial para el fomento del cooperativismo.

**EL PLAN NACIONAL DE FOMENTO COOPERATIVO  
CONTIENE LOS SIGUIENTES SEÑALAMIENTOS.**

Objetivos a largo plazo:

Que el sistema cooperativo, en el año 2000, logre su unión economica; que sea eficiente, contribuyendo al cambio social a que aspira el País, mediante la creacción de fuentes de

empleo bien remuneradas; y que todos los socios disfruten de niveles adecuados de alimentación, vivienda, salud etc.

Objetivos a corto plazo:

- Organizar en mejor forma al cooperativismo para asegurar su participación en la economía;
- Precisar en que área es más urgente la participación de las cooperativas.
- Ofrecer capacitación y adiestramiento a todos los socios.
- Mejorar las condiciones de trabajo, en general.

Los criterios con los que está orientando este plan son:

- a).- Fortalecer las cooperativas existentes.
- b).- Crear cooperativas que produzcan bienes y servicios básicos.
- c).- Crear cooperativas obrero-campesinas, que produzcan y distribuyan los bienes y servicios que requieran los socios.
- d).- Unir en un " Sector Social de la Economía ", a las cooperativas, con las organizaciones obreras y las campesinas.
- e).- Agrupar en cooperativas a quienes trabajan por cuenta propia ( artesanos, pequeños propietarios, etc.)
- f).- Establecer las formas en que el Gobierno debe apoyar al cooperativismo.

En febrero de 1980 se creó FOSOC, que es:

## FONDO DE GARANTIA Y DESCUENTO PARA LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS.

Los objetivos de FOSOC, son:

Fomentar la organización, modernización, ampliación y competencia de la cooperativa, mediante el apoyo a los préstamos que soliciten las cooperativistas.

FOSOC. No es un Banco Común y corriente. No otorga directamente los préstamos, sino que actúa como respaldo de las cooperativas, para que los bancos de crédito, concedan los créditos.

Programas de apoyo:

Las cooperativas pueden solicitar diferentes tipos de crédito:

a).- Crédito Refaccionario, para la compra de maquinaria, equipo e instalaciones.

Este tipo de crédito puede ser hasta por 35 millones y con un plazo de 10 años para pagar.

b).- Crédito de Avio, para la compra de :

Materias primas

Artículos de primera necesidad

Capital de trabajo

Este crédito puede ser hasta por 15 millones de pesos con un plazo de dos años para pagarlo.

c).- Crédito para compra de artículos de primera necesidad, en las cooperativas de consumo. El plazo para pagar es de dos años.

d).- Préstamo para hacer estudios y proyectos por 500 mil pesos.

Una cooperativa puede solicitar un crédito de avio y otro refaccionario. Y podría obtener hasta 50 millones de pesos, siempre y cuando la sociedad demuestre que los puede pagar, que su proyecto es bueno y que cuenta con capacidad administrativa.

Cada préstamo que se obtiene a través de FOSOC, funciona así:

FOSOC otorga el 80% de crédito solicitado

Banco X otorga el 10% de crédito solicitado.

La propia cooperativa absorbe 10% del crédito

Los intereses que pagan las cooperativas que operan con FOSOC, son por supuesto, mucho más bajos que los que cobran normalmente los bancos.

El crédito bien manejado, fortalecerá a las cooperativas y permitirá que su funcionamiento sea eficiente y su participación en la economía, cada vez más importante. Para conseguir estos préstamos las cooperativas deben prestar una información completa sobre, la actividad que se requiere realizar (proyecto) Es conveniente que estos estudios cuenten con la ayuda de profesionistas, de los bancos y de otras dependencias especializadas.

A las cooperativas pesqueras, especialmente, les concede préstamos BAMPESCA.

## ORGANIZACION INTERNA DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS.

La cooperativa, como cualquier otra empresa debe tener una " estructura organizativa ". Esto significa que, debe organizarse en tal forma, que sus actividades esten bien distribuidas en secciones o departamentos, que sepan exactamente qué les corresponde hacer, y además, que tenga un encargado ( Supervisor, jefe, responsable ) con el cual las actividades se comuniquen directamente.

La organización se refiere a la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre jerarquias, funciones y obligaciones individuales, dentro de un organismo social con miras a su coordinación.

Los elementos de la organización son:

- Jerarquias.- que tiene como función la fijación de las autoridades y responsabilidades correspondientes a cada nivel de la estructura organizacional.
- Funciones.- que tiene como objeto la determinación y agrupación de actividades especializadas para el logro del fin general.
- Obligaciones que tiene como objeto la concretación de las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

En forma general, la organización se dá en dos tipos: formal e informal. Así mismo puedo establecer, que la organización formal es un instrumento, mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en forma eficiente. Si se analiza el objeto del cooperativismo, se encuentra que éste

busca la coordinación e integración para el trabajo. La organización en este aspecto parece no tener ningún problema. Cada miembro o socio, puede contribuir mejor y más eficientemente con su trabajo si conoce específicamente su función.

La organización, dentro de las sociedades cooperativas, o bien dentro de cualquier otro tipo de organización social, buscará básicamente la estructuración de las acciones y medios para lograr los objetivos. Tratando de crear, la infraestructura interna administrativa, así como el ambiente laboral indicado.

Una buena organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados. Permitiendo que las políticas y objetivos establecidos se logren más eficientemente en todos los niveles.

## LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

La organización es una estructura dentro de la cual se ejecutan las tareas administrativas y las operativas. El desarrollo de una estructura firme tiene generalmente una alta prioridad en el pensamiento de los ejecutivos. Muchos de estos consideran los problemas de decisión y de operación como problemas de organización.

Las actividades administrativas que deben realizar toda sociedad cooperativa son con el fin de coordinar en forma eficiente sus operaciones para alcanzar el objeto social propuesto.

La aportación del trabajo personal de los socios no es suficiente para que ésta funcione adecuadamente y tenga éxito en la realización de sus fines, es necesario que además utilice las técnicas de organización más adecuadas que les permita actuar como cualquier otra unidad económica.

El éxito o fracaso de una sociedad cooperativa depende en gran parte de la forma en que se organice, como administre sus recursos y como desarrolle sus sistemas.

La estructura orgánica se refiere a la descripción ordenada de los principales cargos y/o áreas que tendrá la sociedad cooperativa en función de sus relaciones de jerarquías y niveles de dependencia.

El funcionamiento de la sociedad depende en parte, de la importancia que se le atribuyan a sus diversos componentes y al equilibrio que guarden entre sí cada uno de ellos.

Las sociedades cooperativas presentan en general una estructura en la que la asamblea general se encuentra siempre en primer termino, como autoridad maxima, de ella dependen el Consejo de administración y el de vigilancia que se puede colocar a manera de Asesoría a esta Asamblea.

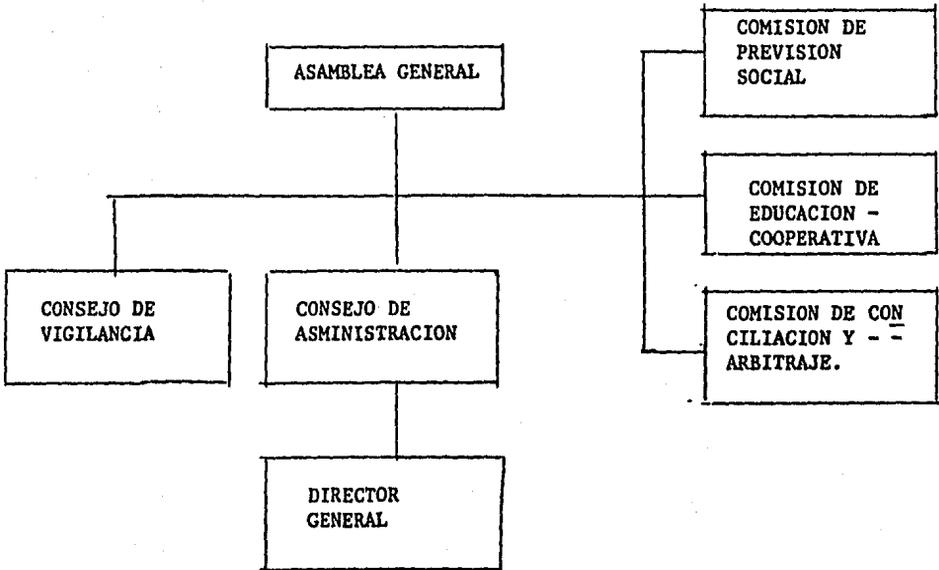
Del Consejo de Administración dependerán las comisiones Especiales y el Gerente; ya en forma detallada y dependiendo de la magnitud de la cooperativa se pueden establecer en el organigrama las diferentes Gerencias, Secciones, el área de Contabilidad y las comisiones que se hubieren creado.

#### La acción cooperativa del ejecutivo

La jerarquía dispone las bases para la acción cooperativa del ejecutivo. La facultad de los ejecutivos de niveles inferiores es determinada por los ejecutivos de niveles superiores dentro de un área discrecional. Ellos toman decisiones bajo su propia iniciativa, pero también necesitan ajustarse a las decisiones tomadas por sus superiores. Las responsabilidades de las decisiones en los diversos niveles son diferenciadas por un proceso de división en departamentos o secciones.

Los ejecutivos que ocupan las posiciones básicas en la jerarquía son ayudados generalmente por el " staff " y el personal en servicio. También se hace uso de los Comités para desempeñar la responsabilidad decisoria y para otros fines.

## ORGANIGRAMA DE UNA COOPERATIVA



La asamblea General delega autoridad en el Consejo de Administracion, éste es quien debe organizar el trabajo de la cooperativa, de acuerdo a las funciones definidas, además debe repartir la responsabilidad y la autoridad, en cada departamento.

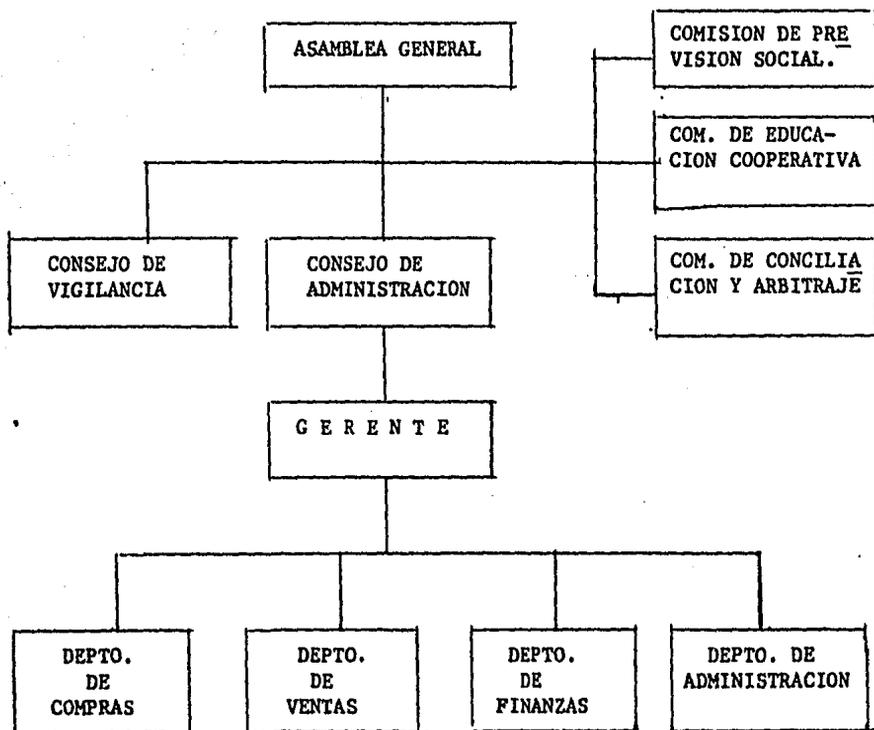
El jefe de departamento tendra:

- La autoridad para: tomar decisiones, dar órdenes -- y hacerse obedecer; y
- La responsabilidad de: cumplir con las funciones, - que según los planes, corresponden a su departamento.

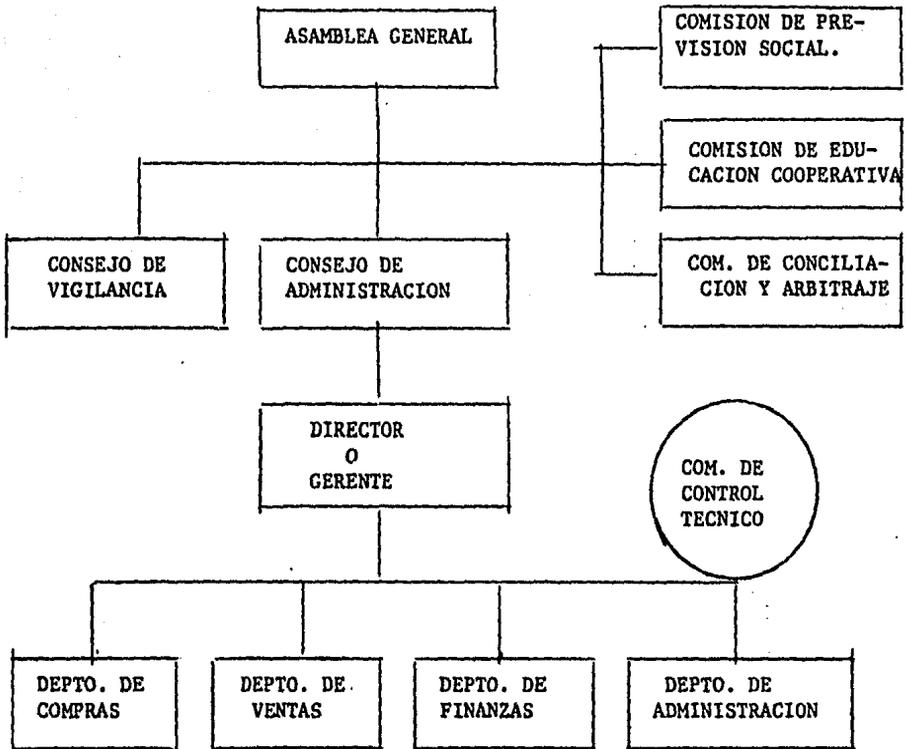
Por otra parte es necesario que, en todos los departamentos, cada socio sepa:

- Qué actividad debe realizar.
- Qué conocimiento y habilidades debe reunir para desempeñar su puesto.
- De quien depende ( para darle informes o sugerencias y recibir ordenes).

**ORGANIGRAMA DE UNA COOPERATIVA DE CONSUMIDORES**



## ORGANIGRAMA DE UNA COOPERATIVA DE PRODUCCION



## RELACIONES FUNCIONALES " LINEAL-ESTAFE "

Los asistentes del staff son empleados a menudo para -- ayudar a los ejecutivos con su trabajo; los departamentos de ---- staff desempeñan funciones para disminuir el trabajo de los departamentos operativos. La diferencia entre la relacion en linea y - la del staff, es que los ejecutivos de linea tienen prerrogativas de mando y el personal del staff no las tiene. Sin embargo, el -- staff puede hacerlo todo, exepcto mandar y puede poner en acción - una gran cantidad de influencia.

El concepto de sataff hace posible la utilización de -- especialistas funcionales sin violar la unidad de mando. (1)

Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar\_ las desventajas para ello.

- a).- De la organización lineal conserva la autoridad y\_ responsabilidad integramente transmitida a través - de un sólo jefe para cada función.
- b).- Pero esta autoridad de linea, recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpos de ellos, espe- cializados para cada función.

Logicamente, es el sistema más seguido actualmente, sobre todo por las grandes organizaciones. Todo el secreto de un -- éxito, parece depender que se precise lo que significa " asesora- miento y servicio."

Un cuerpo asesora cuando:

- a).- Investiga permanentemente que puede mejorarse o -- innovarse.

(1) HENRY H. ALBERS. Principios de Organización y Dirección. México . Limusa 1978.

## RELACIONES FUNCIONALES " LINEAL-ESTAFE "

Los asistentes del staff son empleados a menudo para -- ayudar a los ejecutivos con su trabajo; los departamentos de ---- staff desempeñan funciones para disminuir el trabajo de los departamentos operativos. La diferencia entre la relacion en linea y - la del staff, es que los ejecutivos de linea tienen prerrogativas de mando y el personal del staff no las tiene. Sin embargo, el -- staff puede hacerlo todo, exepto mandar y puede poner en acción - una gran cantidad de influencia.

El concepto de sataff hace posible la utilización de -- especialistas funcionales sin violar la unidad de mando. (1)

Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar\_ las desventajas para ello.

- a).- De la organización lineal conserva la autoridad y\_ responsabilidad integramente trasmitida a través - de un sólo jefe para cada función.
- b).- Pero esta autoridad de linea, recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpos de ellos, espe-- cializados para cada función.

Logicamente, es el sistema más seguido actualmente, sobre todo por las grandes organizaciones. Todo el secreto de un -- éxito, parece depender que se precise lo que significa " asesora- miento y servicio."

Un cuerpo asesora cuando:

- a).- Investiga permanentemente que puede mejorarse o -- innovarse.

(1) HENRY H. ALBERS. Principios de Organización y Dirección. México . Limusa 1978.

- b).- Planea esas nuevas mejoras para su empresa en concreto.
- c).- Sugiere los planes concretos y detallados a la gerencia, hasta obtener su plena aprobación.
- d).- Obtiene la aceptación y colaboración de los jefes\_ de línea, a base de convencimiento.
- e).- Instruye para la implantación de los nuevos sistemas y ayuda a establecerlos.
- f).- Resuelve cualquier duda o problema que se puedan - presentar en su operación, sobre todo el principio.
- g).- Revisa permanentemente los resultados, para estar\_ siempre en condiciones de hacer otra vez sugerencias de mejoras.

#### UN CUERPO SIRVE CUANDO:

- a).- Realiza tareas a nombre de los jefes de línea.
- b).- Lleva a cabo ciertas funciones en representación - de los jefes de línea.

Los servicios que un funcionario o departamento staff\_ realizan a nombre y en representación de los jefes de línea, se fundan ordinariamente en alguna o algunas de las siguientes razones:

- a).- Los jefes de línea no tienen la preparación técnica específica que requiere la eficiencia del servicio que ellos deberían realizar.

- b) Los jefes de línea, aún suponiendo que tengan o puedan tener dichos conocimientos, no tienen tiempo de realizar esas funciones por si mismos.
- c) Por razones de uniformidad en su aplicación, conviene encomendar este servicio a una persona con elementos para coordinar los diversos aspectos.

Lo más importante en este aspecto de servicios es que el jefe staff haga notar constantemente " que no obra con autoridad propia, sino delegada " que lo hace " a nombre y en representación de la línea". Consiguientemente, asume la responsabilidad de conseguir en el mayor grado posible la autorización de los jefes de línea.

No obstante las ventajas que supone la combinación de los sistemas lineal y funcional, el sistema de organización lineal y staff tiene ciertas desventajas:

- 1.- Se confunden a veces los campos de autoridades lineal y staff.
- 2.- Los jefes de línea tratan de nulificar a los staff, considerandolos como intrusos y teóricas.
- 3.- Los funcionarios staff, por su parte consideran como incompetentes a los jefes lineales y, salvo que tengan personalidad, nada consiguen.
- 4.- Sus recomendaciones se interpretan mal con frecuencia. (1)

(1) AGUSTIN REYES PONCE. Administración de Empresas. México 1976.  
Editorial Limusa. P.P. 224-226

## LA INTEGRACION COOPERATIVA

La integración, según con el criterio del Lic. Guillermo Gómez Ceja, es la búsqueda, selección, introducción y articulación de los elementos necesarios para el logro de la máxima -- eficiencia en los fines buscados.

Esta definición se respalda en los siguientes elementos que son:

- Autoridad.- este es el principio que gobierna toda la organización y por lo cual la integración consigue -- sus fines.
- Coordinación.- en éste, todos los autores convienen - en que es el elemento de mayor esencia de la administración y pretende lograr un órden conveniente para - todos.
- Supervisión.- observa que todo lo planeado se ponga - en ejecución adecuadamente.

Esta etapa es el punto de contacto entre lo estatico y\_ lo dinamico. Lo teorico y lo práctico. Consigue que los diferentes recursos funcionen en forma constante y permanente. Estructurando el crecimiento normal de las organizaciones.

La integración busca, basicamente, adaptar sobre la marcha, todo tipo de estrategia necesaria durante un periodo de - tiempo, en cualquiera de los procesos.

Es la parte, o la etapa del proceso administrativo que\_ concentra lo planeado con las etapas de la planeación y de la -- organización.

El integrar, requiere del conocimiento de los elementos identificados éstos son los recursos con que se cuenta, sustentados por un objetivo a lograr.

Esto, en una primera etapa, para el objetivo general, - en una segunda etapa para los objetivos específicos.

Esto es la integración se encargará de adaptar todo tipo de recursos o sistemas a un proceso ya puesto en marcha. Tratando específicamente todo lo referente a lo inesperado o nuevo.

La realidad es, que esta función técnica deberá preveer todo cambio de maquinaria, selección de materias, simplificación de metodos, etc. buscando la coordinación de los elementos técnicos entre si, y con las personas.

La integración requiere, como la organización, de la -- conjunción de los recursos con que cuenta la empresa, la dirección se encarga de supervisarlos y dirigirlos.

Podremos tener todo tipo de recursos pero si estos no son acordes unos con otros y no cuenta con las características o cualidades necesarias será vano todo esfuerzo.

La integración participa como solución en la conjugación, coordinación, e incorporación de los elementos necesarios.

La integración, en el movimiento cooperativo se manifiesta como una prioridad sustancial ya que si bien cuenta con cierta infraestructura para el fomento cooperativo, ésta está deficientemente integrada, en base a los objetivos particulares de cada dependencia y generales del movimiento.

Esta integración se hará realidad mediante la estructuración de programas específicas que establezcan acordemente las

necesidades de todo tipo de recursos.

La integración dentro de la cooperativa, como empresa, juega un papel de suma importancia ya que esta integrará a las personas, a las cosas y a los sistemas. Buscando su optimización y máxima eficiencia.

### ADECUACION DE HOMBRES Y FUNCIONES

" Los hombres que han de desempeñar cualquier función - dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reunan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. En otros terminos; debe procurarse adaptar los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres ".

Es claro que quien carezca de los requisitos mínimos, físicos, intelectuales, morales o sociales para desempeñar un puesto o función, por sencillos que parezcan, lo realizará mal. Es ya un axioma el que expresa " el hombre adecuado para el puesto adecuado."

Pero a menudo, sobre todo en Empresas pequeñas, se piensa en que las funciones deben adaptarse a los hombres. Ordinariamente hay más de ilusión en esto, porque lo que suele ocurrir es que a un mismo hombre se le encomiendan dos o tres funciones.

Puede ocurrir, además, que en los altos niveles administrativos y directivos, si existe cierta adaptación de la función al hombre.

Pero en terminos generales, y sobre todo tratandose de los niveles medios e inferiores, es lógico que lo racional es --

adaptar el hombre a la función, y no viceversa, como lo racional es adaptar una llave a una cerradura, y no al contrario, ya que el puesto representa las condiciones teóricamente establecidas - y deseables, en tanto que el hombre real, como elemento eminentemente activo, puede ser adaptado a eso que " debe ser " por eso DRUCKER ha dicho que la adaptación del hombre al puesto es - - - " el problema básico de la industria moderna."

Debe cuidarse de que no se busquen de suyo hombres con cualidades excesivamente superiores a las que un puesto demanda, pues también en este puesto se violaría el principio, ya que --- quien lo ocupará, carecería de interés para desempeñar dicho --- puesto. (1)

La cooperativa de productores surge como respuesta a -- una necesidad.

Los socios se organizan para resolver problemas de trabajo, y para colaborar en el bienestar mutuo.

Cada uno de los integrantes de la cooperativa, tiene muchas responsabilidades que cumplir, pero, además, es mejor que lo haga, no por obligación, sino por convencimiento de que está trabajando en algo que es suyo, y que lo beneficia.

Uno de los elementos determinantes para el éxito de la cooperativa son sus Recursos Humanos, es decir, sus socios.

Es por eso que toda cooperativa de productores debe tener muy claro:

- Cómo se seleccionarán.
- Qué características deben reunir para ser aceptados.
- Cómo se capacitarán.

Por otra parte, la cooperativa también tiene derecho de excluir (sacar), a los socios que estén actuando en contra de -- los intereses de la empresa. ( aunque sólo puede hacerse por --- acuerdo de Asamblea General).

El crecimiento y desarrollo económico, social y cultu-- ral de la cooperativa, dependen, en gran medida de su armonia -- interna.

Un ambiente agradable de compañerismo, será positivo - para: la actitud del socio, la colaboración entre todos y la -- productividad en general.

Los individuos irresponsables y problematicos, afectan la eficiencia de la organización y, a la larga, perjudican a -- las mayorías.

La cooperativa debe tener idea del tipo de los socios\_ que necesite. ( los requisitos que deberán cumplir los aspiran-- tes ).

Selección de los socios en las cooperativas de produc-- tores.

Estas cooperativas exigen como requisito de ingreso, - un cierto grado de especialización técnica, de acuerdo a la naturaleza de las actividades que esté realizando, aunque después la capacitación los seguirá perfeccionando.

Es conveniente que haya un periodo de prueba, para ver si el aspirante a socio, tiene la preparación técnica que exige su puesto; además para apreciar si tiene sentido de colabora--- ción y de solidaridad.

El socio debe participar en :

- La organización
- La toma de decisiones
- El trabajo, y
- El control

También, como uno de los propietarios, tiene que aceptar los riesgos que toda empresa lleva; y por sentir su parte de responsabilidad en el éxito o fracaso de la misma.

El socio debe dar su mejor esfuerzo para el trabajo, -- pensando que, ese es el mejor modo de beneficiarse así mismo y a los demás.

Por tanto, debe trabajar con:

- Buena fé
- Honestidad
- Respeto, y
- Eficiencia.

¿ Cómo se selecciona a los socios ?

Es importante que las cooperativas:

- 1).- Tengan una lista de todos sus puestos con los conocimientos y habilidades necesarios, para el desempeño de cada uno.
- 2).- Antes de aceptar un candidato, comprueba que realmente reúne los requisitos técnicos para desempeñar su puesto y un auténtico interés por el cooperativismo.
- 3).- Concedan preferencia a las personas que hayan trabajado como eventuales en la empresa.
- 4).- Cuando el puesto que ocuparía el aspirante a socio, no requiera de una preparación técnica muy amplia,-

hagan la selección, tomando en cuenta la disposición a participar actualmente en trabajos colectivos.

Selección de socios en las cooperativas de consumidores.

Estas cooperativas deben procurar:

- 1) tener varios miles de socios, cuanto mayores sean las cantidades de lo que compre la cooperativa, mejores serán los precios a la calidad que consiga.

#### DE LA INTEGRACION DE LAS COSAS

Se estudia en todo su detalle dentro de las materias de producción, ventas, finanzas, etc. con todo, señalaremos aquí las nociones fundamentales al respecto.

Si la integración, como todas las demás partes de la administración, ha de ser técnica, requiere fundarse en principios generales que sirvan de base a las políticas en ese campo, y, al mismo tiempo, usar de reglas para poner en acción eficazmente las técnicas respectivas.

Del carácter administrativo de esta integración.

Podrá parecer, ante todo, que estudiar sistemas de producción, ventas, finanzas, etc. es problema técnico, más no administrativo.

Así para la producción, parece más adecuado un ingeniero, que un administrador; para las finanzas, un contador especializado en estados financieros, etc.

La realidad es que en estas funciones técnicas, se encuentran elementos esencialmente administrativos, porque miran -

" a la coordinación de los elementos técnicos, entre sí, y con - las personas.

#### DEL ABASTECIMIENTO OPORTUNO

Respetando todos los elementos materiales una inversión, debe disponerse en cada momento de los precisamente necesarios -- dentro de los márgenes fijados por la planeación y organización, en forma tal que, ni falten en determinado momento, restando --- eficiencia, no sobren innecesariamente, recargando costos y disminuyendo correlativamente las utilidades.

#### DE LA INSTALACION Y MANTENIMIENTO

" Supuesto que la instalación y mantenimiento de los --- elementos materiales representa costos necesarios, pero también - supone momentos directamente improductivos, debe planearse con -- máximo cuidado la forma sistemática de conducir esta actividades, en forma tal que sea improductividad se reduzca al mínimo."

De la delegación y control.

" Si toda administración supone delegaciones, en materia de integración de cosas- aspecto eminentemente técnico-, con mayor razón debe delegar la Gerencia General dentro de un sistema - estable, la responsabilidad por todos los detalles, estableciendo al mismo tiempo sistemas de control que mantengan permanentemente informada de los resultados generales".

- 1.- La centralización en materias técnicas es quizá la - más peligrosa de todas las centralizaciones porque:

- a).- Dificilmente un hombre puede conocer de todo, técnicamente.
  - b).- Supone problemas de detalle, y es imposible controlar detalles con eficacia, cuando su número y calidad son muy diversos.
- 2.- A toda delegación debe corresponder un sistema fijo y estable de control, que mantenga informado al delegante de los resultados de conjunto. (1)

(1) AGUSTIN REYES PONCE. Administración de Empresas. México. Limusa, 1982.

## SELECCION DE ADMINISTRADORES

Si no es mucho decir que el bienestar de una empresa depende en gran parte de la calidad de sus administradores, entonces puede decirse también que no existe actividad más importante en la empresa ( cooperativa ) que la de escoger sus Administradores. Puesto que la maduración de estos hombres es un proceso largo que requiere entrenamiento, práctica y la creación de oportunidades de desarrollo, es crítico para el futuro de la empresa ( cooperativa ) el identificar, si es posible, a estos hombres en todos los niveles de la estructura de la organización.

Deben tenerse en cuenta tres dificultades generales cuando se juzga la calificación de los candidatos a administradores.-

La primera es la variación en las posiciones de administración desde la supervisión de primera línea a través de los --- puestos medios hasta los puestos elevados. La segunda es la variación de información sobre un candidato con respecto a su experiencia empresarial pasada; mientras que el candidato para supervisión de primera línea normalmente no ha tenido experiencia empresarial, el candidato para posiciones elevadas probablemente habrá adquirido tal experiencia, pero información sobre ello, aún si es posible obtenerla, es probable que no sea comparable o aún adecuada. Tercera, ocurren variaciones en materia de quien hace la selección, la gama puede variar desde el superior inmediato a una serie de comités a diversos niveles en la jerarquía de la administración.

## EL PROBLEMA DEL RECLUTAMIENTO

La ejecución de una política de desarrollo de personal administrativo debe proceder lógicamente de una comprensión de la magnitud del trabajo. La firma ( cooperativa ) debe saber -- cuántos candidatos deben considerarse cada año con el fin de --- atender el número requerido de solicitudes. Debe existir también una comprensión del significado de reclutamiento. Para algunas - firmas esté término estará limitado a los universitarios gradua- dos escogidos cada año para desarrollo administrativo. Para otros puede ampliarse e incluir aquellos que se escojan entre los nive- les de la empresa. Otros comprenderán la selección de hombres -- experimentados de fuera y dentro de la firma ( cooperativa ) pa- ra llenar las posiciones de medio o alto nivel.

## ALCANCE DE UN PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO

La definición de los cargos que se deben llenar puede - presentar muchos problemas. Especialmente ¿ el problema debe in- cluir a los superiores de primera línea ? existen muchas razo- nes que se relacionan con sus calificaciones educacionales y con la naturaleza de sus trabajos para excluirlos. El superior de -- primera línea, sea el un capataz, un jefe de sección o un admi- nistrador de oficina, requiere una considerable habilidad técni- ca en las operaciones de maquinaria o equipo, o de las activida- des supervisadas, con el propósito de evaluar la calidad del tra- bajo entregado. Requiere también estas bases para poder enseñar\_ a los nuevos y dirigir a todos los subordinados en su grupo de\_ trabajo. Para obtener esta habilidad y conocimiento, puede ser\_

más eficiente entrenarse en una posición no administrativa.

Aunque los requisitos de conocimientos técnicos tienden a separar los candidatos de supervisión de primera línea de los candidatos de posiciones empresariales de alto nivel, parece --- existir buenas razones para incluir a los superiores en el programa de selección de administradores.

Son administradores. Desempeñan cada una de las funciones de los administradores. En sus posiciones adquieren experiencia invaluable en el desarrollo exitoso de una forma de liderazgo. Tratan directamente con la gente que hace el trabajo en la empresa ( cooperativa ).

Ellos son, de todas maneras, la fuente más prometedora de oferta de administradores de mediano y alto nivel.

#### SELECCION DE LOS SUPERIORES

Todo supervisor necesita guía en el trabajo difícil y arriesgado de seleccionar entre sus subordinados no administradores para llenar una posición vacante o una posición de supervisión potencialmente vacante. Ni las prácticas acreditadas por el tiempo, ni las pruebas psicológicas le ayudarán a causa de que no son lo suficientemente discriminadoras como para identificar la habilidad administrativa potencial. Podrá hacer una selección -- eficiente si supiera:

(1) qué cualidades se requieren, (2) en qué grado es esencial -- cada una de ellas, (3) qué combinaciones de cualidades se requieren y en que grado, y (4) Cómo identificar las cualidades requeridas en los candidatos.

## DIRECCION INTERNA DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS

La dirección según Agustín Reyes Ponce es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultaneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

En las cooperativas mandan los socios. Ellos son los que tienen el poder.

Hay veces que lo ejercen directamente; otras lo delegan en sus dirigentes, a los cuales eligen en votación secreta.

Quando los socios deciden sobre un asunto cualquiera, o eligen a sus representantes, lo hacen mediante votaciones, ya sea en las Asambleas Generales, o en las reuniones de Comisiones donde participen cada socio, en estos casos, tiene derecho a un sólo voto.

Todos los socios tienen derecho de votar para elegir a sus autoridades y también de ser electos.

Así que en una cooperativa, la democracia se manifiesta:

- Por la forma de elegir a las autoridades.

( todos los socios reunidos en Asamblea )

- Porque las autoridades son responsables ante quienes las eligieron y deben rendirles cuentas.

Democracia no es la autoridad en manos de todos. Pero si es la libertad para elegir a las autoridades.

La Autoridad es: el poder de decidir, de ordenar y de hacerse obedecer.

La máxima autoridad en una cooperativa es la asamblea General.

Esta asamblea delega ( concede, trasmite ) la facultad de dirigir, administrar y representar a la cooperativa, en Consejo de Administración.

Así también la función del control se la encarga al consejo de vigilancia.

Una vez nombradas las autoridades, éstas tienen libertad para tomar decisiones, y todos los socios deben respetarlas.

Sólo en el caso de que las autoridades estén faltando a sus obligaciones y perjudicando a la cooperativa, los socios pueden usar procedimientos legales para cambiar a sus directivos.

La cooperativa tiene que establecer mecanismos y elegir diversos órganos, para que todos los socios puedan: sugerir; ser informados; criticar; participar en la toma de algunas decisiones: sobre planeación, ejecución y control,

de las actividades que realiza la propia cooperativa.

Si los socios sienten que las autoridades que nombraron, cumplen bien con sus funciones, las respetarán.

Además las autoridades tienen obligación de mantener informados a los socios. Si no lo hacen, los socios tienen derecho a pedir cuentas.

Las autoridades no deben permanecer demasiado tiempo en sus puestos. Sólo podrán ser reelegidos cuando otros socios

hayan ocupado sus puestos por el siguiente período de dos años.

Sin embargo, un socio que desempeñó un cargo durante un período de dos años, puede ser elegido en el siguiente período para otro cargo diferente.

Al ir cambiando los socios que ocupan puestos directivos también se demuestra, que la autoridad se ejerce democráticamente.

## ASAMBLEA GENERAL

La asamblea General es la reunión de todos los socios de la cooperativa y es la autoridad suprema de la misma.

Los acuerdos de las Asambleas Generales, si fueron legalmente constituidas, obligan a los socios presentes y ausentes, ya que en ella se traza la política que habrá de seguir la sociedad a corto y largo plazo.

Hay dos tipos de Asambleas Generales: Ordinarias y Extraordinarias. Las ordinarias se celebran periódicamente cuando menos una vez al año en las fechas señaladas por las Bases Constitutivas. Y las Extraordinarias se celebran cuando las circunstancias especiales así lo requieran.

En las Asambleas Generales los acuerdos se tomarán por mayoría simple de votos, salvo que para determinados asuntos se exija en las Bases Constitutivas una mayoría especial.

Las votaciones serán enocómicas, nominales o secretas, en caso de empate de una votación, el miembro que preside la Asamblea tendrá voto de calidad.

Para que las Asambleas Generales resuelvan todos los puntos que se consignan en el orden del día, los consejos las Comisiones y el Gerente, proporcionarán a los socios anticipadamente informes sobre los puntos a tratar, antecedentes de los mismos, motivos y consecuencias.

Los acuerdos que se tomen en la Asamblea, serán nulos si no están insertados en la Orden del día, salvo que en la Asamblea esté presente la totalidad de los miembros y acuerden por unanimidad de votos que se trate el asunto.

## FUNCIONES

La Asamblea General podrá acordar determinados asuntos dependiendo del quorum que tenga.

- a).- Se requerirá la conformidad de las dos terceras - partes de los socios para acordar:
- La aceptación, exclusión y separación voluntaria de socios.
  - La modificación de las Bases Constitutivas.
  - Los cambios generales en los sistemas de trabajo, -- distribución, producción y ventas.
  - El aumento y disminución del capital social.
  - Nombrar y renovar con motivo justificado, a los miembros de los Consejos de Administración, Vigilancia - y de las Comisiones Especiales.
  - La disolución de la Sociedad.
  - El cambio de nombre y/o domicilio de la Sociedad.
  - La fusión de la Sociedad con otra cooperativa.
  - La limitación del fondo de reserva.
  - La fijación del porcentaje destinado al fondo de previsión social.

## CON UN MINIMO DEL 50% + 1

- Examen de cuentas y balances.
- Informes de los consejos y de las comisiones.
- Responsabilidad de los miembros de los consejos y de las comisiones para el efecto de pedir la aplicación de las sanciones en que incurran o hacer la consigna

ción correspondiente.

- Aplicación de sanciones disciplinas a los socios.
- Aplicación de los fondos sociales y formas de reconstituirlos.
- Reparto de rendimientos.
- Nombramiento de Delegados ante la Federación correspondiente.

### CONVOCATORIA

- a) la convocatoria debe entregarse a los socios por lo menos con cinco días de anticipación sin contar el día de celebración de la Asamblea. La entrega puede hacerse personalmente cuando el número de socios lo permita, recogién dose recibo o firma de cada uno de ellos en la lista respectiva, o por medio del correo certificado que deberá depositarse con la debida antedipación.
- b) La convocatoria contendrá el Orden del Día con todos los puntos que se van a tratar en la Asamblea.
- c) La convocatoria estará suscrita por el Consejo de Administración, o en su caso, por el Consejo de Vigilancia o el veinte por ciento de los socios.
- d) En el caso de existir secciones en la cooperativa, la convocatoria para la Asamblea General será la misma que se utilice para la junta seccional.

### CONVOCADA POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACION

Dado que el Consejo de Administración es el órgano --- ejecutivo, corresponde a éste convocar a Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria.

Es responsabilidad de este Consejo buscar formas que - aseguren la mayor asistencia, y se dé cumplimiento a todos los puntos del Orden del Día; así también deberá procurar que la -- Asamblea se realice apegada a los lineamientos legales y de que en el acta que se asiente en el libro quede incluido todo lo -- tratado.

### LISTA DE ENTERADOS

Para constatar que todos los socios fueron notificados de la fecha de celebración de la Asamblea General, así como los puntos a tratar en la misma, se recabarán sus firmas o huellas\_ digitales en un listado que contenga los nombres de los socios.

Un tanto de este listado se enviará a la Dirección General de Fomento Cooperativo y Organización Social para el Trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y otro tan\_ to más quedará en el archivo de la Sociedad Cooperativa.

### CONVOCADA POR EL CONSEJO DE VIGILANCIA.

El Consejo de Vigilancia puede convocar a Asamblea por varios motivos:

- a) Cuando se rehusará a hacerlo el Consejo de Adminis- tración.
- b) A petición del 20% por lo menos, de los miembros de

la cooperativa.

- c) Cuando el Consejo de Administración se encuentre de de sintegrado.

En las dos primeras situaciones tienen que elaborar so licitud al Consejo de Administración y si éste no contesta en - el plazo fijado, procede a convocar a Asamblea.

#### CONVOCADA POR LO MENOS POR EL 20% DE LOS SOCIOS

El 20% de los socios por lo menos pueden convocar a -- Asamblea en los siguientes casos:

- a) Cuando se rehusaren a hacerlo los Consejos en el -- plazo determinado que señalarón en la solicitud for mulada a ambos Consejos.
- b) Cuando esten desintegrados los Consejos.
- c) Cuando el período para el cual fueron nombrados los consejos haya expirado.

Los socios al convocar, deberán cuidar de haber cubierto los requisitos establecidos para elaborar la solicitud a los Consejos, así como los requeridos para la Convocatoria.

#### CELEBRACION DE LA ASAMBLEA GENERAL

Como ya se mencionó, la Asamblea General es la máxima autoridad dentro de la Sociedad Cooperativa. En ella se requiere la sistencia de todos los socios a efecto de que con su participacion puedan establecerse las reglas generales que deben -

normar el funcionamiento social.

Los miembros del Consejo de Administración o de Vigilancia en el orden que corresponda, presidirán provisionalmente las Asambleas Generales por el tiempo necesario para que los asistentes designen a quien la debe presidir en definitiva. Si no está presente en la Asamblea ninguno de los miembros de los Consejos, la presidencia provisional corresponderá al socio cuyo apellido ocupe el primer lugar en orden alfabético.

Todo acuerdo que se tome sobre un punto no comprendido en la orden del Día será nulo, salvo que en la Asamblea esté presente la totalidad de los miembros y acuerden por unanimidad de votos que se trate el asunto. No se considerará que un socio está presente para este acuerdo, cuando esté representado por un apoderado.

No deberán incluirse asuntos generales o alguna otra indicación análoga en un punto de la Orden del Día.

Cuando una Asamblea General no pueda resolver en el mismo día los asuntos que hayan sido sometidos a su consideración, se reunirá en los siguientes días ininterrumpidamente, sin necesidad de nueva convocatoria.

Dado que en ocasiones la Sociedad Cooperativa no cuenta con local propio o adecuado para la realización de la Asamblea, está permitido que ésta se haga en el domicilio social de la Federación, la Escuela, el Comisariado ejidal o en otro local siempre y cuando esté ubicado dentro de la zona en que esté registrado el domicilio social de la cooperativa.

## FORMAS DE VOTACION

En las Asambleas Generales, los acuerdos se toman por mayoría de votos, salvo que para determinados asuntos se exija en las Bases Constitutivas una mayoría especial. Las votaciones serán económicas, es decir levantando la mano; nominales o sea - expresando su voto en un orden alfabético y de la manera pública; o secretas mediante papeletas depositadas en urnas según - lo establezcan las Bases Constitutivas.

Se recomienda que en los puntos más delicados, el voto sea secreto, a fin de que los resultados expresen la auténtica opinión de los socios sin temor a represalias..

**Voto por poder**

Las Bases Constitutivas autorizan el voto por poder, - recayendo éste en otro socio de la cooperativa, considerando -- que éste no podrá representar a más de dos socios.

El representado otorgará poder ante dos testigos y dará aviso al Consejo de Administración o a quien convoque a la - Asamblea General antes de la fecha en que se celebre ésta.

El día de la Asamblea, y en el momento de pasar lista de asistencia, el socio que tenga el poder presentará el documento ante la presidencia para acreditarse y poder ejercer el - voto en nombre de su compañero.

El voto por poder será dado unicamente para una Asamblea, señalándose en la carta la fecha para la que se otorga.

## DOCUMENTACION

El secretario de la Asamblea deberá llevar una minuta en la que en forma descriptiva, anotará con toda precisión los acuerdos o resoluciones tomadas sobre cada uno de los puntos señalados en la Orden del Día, insertando en ésta íntegramente y haciendo constar también el resultado numerico de la votacion.

Al término de la Asamblea, el mismo secretario la asentará en el libro de Actas de Asambleas Generales y recabará la firma del presidente de la Asamblea General y asentará en una copia fiel de esta Acta asentada en el libro correspondiente, se enviará a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social junto con la siguiente documentación:

- a) Oficio de remisión al Director General de Fomento - cooperativo y Organización Social para el trabajo, detallando los documentos que se anexan a éste.  
Este oficio deberá ser firmado por el secretario -- del Consejo de Administración.
- b) Una copia de la Convocatoria.
- c) Una copia de la lista de enterados.
- d) Una copia de la lista de asistencia debidamente -- certificada por el Secretario del Consejo de Administración.
- e) Copia de las cartas Poder presentadas ( en caso de que hubiere).
- f) Copia de las solicitudes de ingreso aprobadas.
- g) Copia de las renunciaciones presentadas y aprobadas.

Es conveniente la mayor aportación de documentos comprobatorios que permitan a las autoridades, calificadoras, un panorama más amplio de la realización de la Asamblea.(1)

(1) Manual de Procedimientos Cooperativos Pesqueros. Departamento de Pesca. México, 1980.

## CONSEJO DE ADMINISTRACION

La Asamblea General elige al Consejo de Administración que es un órgano ejecutivo de la Sociedad Cooperativa.

Estará integrado por 3, 5, 7 ó 9 miembros. Los cargos principales son: Presidente, Secretario y Tesorero. El resto -- pueden ser vocales o comisionados de Educación y Propaganda, -- e inventario. El número de elementos que lo integran nunca podrá ser menor de 3 ni mayor de 9.

Cada miembro durará en su cargo no más de dos años y -- puede ser reelecto después de transcurrido igual período a partir del término de su ejercicio.

El nombramiento de los miembros del Consejo de Administración se hará en Asamblea General en votación nominal precisando, el emitir voto, el nombre de la persona por quien se vote y el puesto que deba desempeñar.

## FACULTADES Y OBLIGACIONES DEL CONSEJO.

- a) Cumplir y hacer cumplir las prescripciones de las Bases Constitutivas y los acuerdos de la Asamblea General.
- b) Determinar cuando deben celebrarse las Asambleas -- por delegados de sección, a no ser que esté señalado en las Bases Constitutivas.
- c) La admisión provisional de nuevos socios, previo -- dictamen de los órganos, que de acuerdo con la Ley -- deben conocer de la solicitud.
- d) Llevar un libro de registro de socios debidamente -- autorizado por la Secretaria del Trabajo que conten

drá las Bases Constitutivas, nombre completo de los socios, nacionalidad, domicilio, estado civil, profesión, fecha de admisión y la de su separación, número de certificados de aportación suscritos y exhibiciones hechas. El registro se hará en cada hoja - por socio.

- e) Celebrar de acuerdo con las facultades que le conferieren las Bases Constitutivas los contratos que se relacionen directamente con el objeto de la sociedad.
- f) Representar a la sociedad ante las Autoridades Administrativas o judiciales.
- g) Nombrar uno o más Gerentes cuando se juzgue conveniente y delegarles parte de sus facultades. Este nombramiento no podrá recaer en ningún miembro de los Consejos o Comisiones especiales.
- h) Designar uno o más comisionados que se encarguen de administrar las secciones especiales.
- i) Fijar las facultades de los comisionados de Educación y Propaganda, Organización y Distribución de la Producción y de Contabilidad e inventarios.
- j) Resolver provisionalmente de acuerdo con el Consejo de Vigilancia, los casos no previstos en la Ley, su Reglamento ni en las Bases Constitutivas de la Sociedad, si la resolución es urgente y someterla a la consideración de la Asamblea.

- k) Tener a la vista de todos los miembros de la Sociedad los libros de contabilidad y archivo de la misma, en las formas que determinen las Bases Constitutivas.
- l) Recibir y entregar, bajo minucioso inventario, los bienes muebles e inmuebles de la sociedad.
- m) Exigir garantía por una suma adecuada a los empleados que cuiden o administren intereses de la sociedad y practicar periódicamente corte de caja.
- n) Depositar los fondos de la sociedad en una Institución de crédito.
- o) Nombrar y remover con causa a los empleados de la sociedad, aceptar renunciaciones y conceder o negar licencias, así como fijarles facultades, obligaciones y remuneraciones, en la inteligencia de que estos acuerdos podrán ser modificados por la Asamblea.
- p) Practicar libremente operaciones sociales hasta por la cantidad que las Bases Constitutivas señalen como máximo.
- q) Tomar los acuerdos para la Administración de la Sociedad por mayoría o unanimidad de votos de sus miembros.
- r) Elaborar cada año, los programas de trabajo, el presupuesto de ingresos y egresos y el plan financiero de la cooperativa.
- s) Caucionar su manejo con la oportunidad debida.
- t) Sesionar cuando menos cada 15 días.
- u) Enviar a la Dirección General de Fomento Cooperati-

vo y organización social para el trabajo, las Actas y documentación de Asambleas Generales y las juntas que celebre el propio Consejo.

- v) Procurara en todo tiempo el mejoramiento social y -- económico de la Cooperativa y de sus socios.

ENTRE LAS FUNCIONES ESPECIFICAS DE LOS MIEMBROS SE INCLUYEN:

Del Presidente.

- a) Presidir las reuniones del Consejo de Administración y las Asambleas convocadas por el mismo, hasta que se nombre Presidente de Debates.
- b) Firmar las convocatorias de las Asambleas.
- c) Tiene voto de calidad en los casos de empate para -- las resoluciones del Consejo de Administración.

Del Secretario.

- a) Levantar las actas de las reuniones del Consejo de - Administración.
- b) Llevar el libro de registro de socios.
- c) Firmar las convocatorias de Asambleas.

Del Tesorero.

- a) Vigilar la contabilidad y finanzas.
- b) Informar sobre el estado financiero de la Sociedad.
- c) Llevar ante el Consejo de Administración las solitudes de prestamo para su autorización.

## CAUSAS DE REMOCION DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO.

Son causas de remoción de los miembros del Consejo de Administración.

- a) No caucionar su manejo de acuerdo a las disposiciones de la Ley y su Reglamento.
- b) No convocar oportunamente a Asamblea General.
- c) Dictar una resolución admitiendo a un socio que no reuna los requisitos legales estatutarios.
- d) No rendir cuentas en los términos y plazos que figuren en las Bases Constitutivas o por haber sido desaprobadadas las que hubieren rendido.
- e) Tomar dolosamente determinaciones que ocasionen perjuicios a la cooperativa.
- f) Realizar sugestión con notoria impericia manifestada en actos concretos debidamente comprobados.
- g) Faltar a cualquiera otra de las disposiciones del pacto social o de los preceptos de la Ley , su Reglamento y Bases Constitutivas, bien sea mediante actos positivos u omisiones.

Indicaciones para suplir faltas de los miembros del Consejo de Administración.

Las faltas de cualquiera de los miembros del Consejo serán suplidas en orden progresivo de sus designaciones, es decir: Presidente, Secretario, Tesorero, Primer Vocal etc. si renunciara el Presidente, será suplido por el Secretario, a su vez éste será suplido por el Tesorero, al Tesorero lo suplirá

el primer vocal.

Cuando la falta es definitiva ( renuncia, fallecimiento, Jubilación ) se convocará a Asamblea General para que sea designado el sustituto y termine el período para el que fueron electos los demás miembros.

Deberá convocarse a Asamblea General dentro de un plazo no mayor de 30 días contados a partir de la fecha de la presentación de la renuncia o del fallecimiento. En el caso de renuncia, hasta en tanto no sea aprobada ésta por Asamblea, el miembro del Consejo que pretende separarse no deberá abandonar las funciones para las que fue designado. (1)

#### CONSEJO DE VIGILANCIA.

El Consejo de Vigilancia es el órgano encargado de supervisar todas las actividades de la Cooperativa. Sus funciones están encaminadas a vigilar que todos los socios en general y quienes ejercen alguna función actúen siempre apegados a los procedimientos legales.

Estará integrado por un número de 3 ó 5 miembros con igual número de suplentes que desempeñarán los cargos de Presidente, Secretario y Vocales elegidos en Asambleas Generales por votación nominal y durarán en su cargo dos años sin posibilidad de reelección para el período inmediato.

Tiene derecho de veto, haciendo que el Consejo de Administración reconsidere las resoluciones tomadas. Este derecho debe ejercitarse ante el Presidente del Consejo de Administración dentro de las 48 horas siguientes a la resolución. En caso de conflicto con el Consejo de Administración, debe acudirse a

(1) Manual de Procedimientos Cooperativos Pesqueros. Departamento de Pesca. México, 1980.

la Asamblea General que resolverá en definitiva.

FACULTADES Y OBLIGACIONES DEL CONSEJO.

- a) Vigilar que los miembros del Consejo de Administración y los empleados de la Sociedad cumplan sus deberes y obligaciones.
- b) Vigilar el estricto cumplimiento de las Bases Constitutivas y de las prescripciones de la Ley y se Reglamento.
- c) Conocer de todas las operaciones de la sociedad y - vigilar que se realicen con eficiencia.
- d) Cuidar que la contabilidad se lleve con la debida - puntualidad y corrección en libros autorizados y -- que los balances se practiquen a tiempo y se den a a conocer a los socios. Practicará arqueos y revisará las cuentas cuando menos cada mes y de ello informara a la Asamblea dando las indicaciones que juzgue necesarias.
- e) Vigilar el empleo de los fondos.
- f) Dar su visto bueno a los acuerdos del Consejo de -- Administración en lo que se refiere a solicitudes - de prestamo y dar aviso al mismo consejo, de las -- noticias que tenga sobre la solvencia de los deudores.
- g) Oponer veto, bajo su responsabilidad, a las deter-- minaciones del Consejo de Administración que lo ameriten.

- h) Emitir dictamen sobre la memoria y el balance general del Consejo de Administración, que deberá entregarse con 30 días de anticipación en la fecha en que se reúna la Asamblea General.
- i) Cuidar de que se exija el otorgamiento de las garantías con que deben caucionar sus manejos los empleados o funcionarios que cuiden o administren intereses de la sociedad.
- j) Asistir a las juntas del Consejo de Administración sin tener voz ni voto.
- k) Cuidar de que se exija el cobro de las garantías, en caso de que así se hiciera.

#### CAUSAS DE REMOCION DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO.

Los miembros del Consejo de Vigilancia podrán ser removidos por la Asamblea General, cuando incurran en alguna de las siguientes causas:

- I.- No celebrar las juntas periódicas que les impongan las Bases Constitutivas.
- II.- No asistir a las juntas del Consejo de Administración.
- III.- No vetar las resoluciones del Consejo de Administración que perjudiquen los intereses de la cooperativa.
- IV.- No poner en conocimiento de la Asamblea y de la Secretaría del Trabajo, las irregularidades que en

el funcionamiento de la Sociedad se observen.

V.- No supervisar las actividades de la cooperativa.

VI.- Faltar en cualquier forma a las prevenciones del pacto social o a la Ley General de Sociedades Cooperativas y su Reglamento.

Indicaciones para suplir faltas de los miembros del Consejo.

Al hacerse la designación de los miembros del Consejo, se hará la de los suplentes, los que funjirán en los casos de falta absoluta o temporal de los propietarios.

En caso de renuncia o fallecimiento de un miembro del Consejo, deberá de inmediato darle posesión a su suplente, quien ocupara provisionalmente el cargo hasta en tanto no sea designado en Asamblea General el propietario que terminará el período.<sup>(1)</sup>

#### GERENTE Y PERSONAL ADMINISTRATIVO.

Nombramiento del Gerente.

Entre las facultades del Consejo de Administración, se encuentran la de designar de entre los socios o de personas no asociadas, uno o más Gerentes que ejecuten las funciones que se le asignen.

Facultades y obligaciones.

El o los Gerentes responden de sus acciones ante el Consejo de Administración, al que periodicamente rendirán informes de su gestión. Deberán normar sus acciones por las reglas y técnicas de la Administración.

(1) Manual de Procedimientos Cooperativos Pesqueros. Departamento de Pesca. México, 1980.

El Gerente supervisará los actos de los comisionados - y podrá girarles órdenes e instrucciones en los términos que -- establezcan las Bases Constitutivas de la Sociedad.

Las funciones del Gerente son específicamente ejecuti- vas y no tendrá participación en los acuerdos que normen las -- directrices de la Sociedad.

El nombramiento del Gerente no podrá recaer en ningun- a persona que sea a la vez miembro de los Consejos de Adminis- tración o Vigilancia, de las Comisiones o encargado de las - -- secciones especiales de la propia cooperativa.

El Gerente deberá caucionar su manejo en la forma que\_ le marque el Consejo de ADministración.

El Consejo de Administración podrá remover libremente\_ en cualquier tiempo al Gerente.

#### NOMBRAMIENTO DEL CONTADOR.

Es usual que en las Sociedades Cooperativas todas las\_ operaciones que realizan sean registradas contablemente por un\_ Contador; esta persona podrá encontrarse integrada a la Socie-- dad. Trabajar en forma independiente prestando unicamente el - servicio.

En las Sociedades donde hay Gerente, el contador depen- derá directamente de éste, en caso contrario, recibirá instruc- ciones del Consejo de Admnistración.

#### FACULTADES Y OBLIGACIONES

a) Registrar diaria y ordenadamente en los libros auto\_

rizados para este fin, las operaciones de la Cooperativa.

- b) Elaborar periodicamente el Balance de la Sociedad y el estado de perdidas y rendimientos.
- c) Mantener informado oportunamente al Consejo de Administración de la situación de la Sociedad.

Es de suma importancia para una Sociedad Cooperativa - llevar una contabilidad eficiente por lo que los Directivos de ella deberán proveer al contador de toda la documentación comprobatoria de sus operaciones, asegurándose de que sean registradas. (1)

(1) Manual de Procedimientos Cooperativos Pesqueros. Departamento de Pesca. México, 1980.

## COMISIONES

Además de la Asamblea General y los Consejos de ---  
 Administración y Vigilancia, la dirección, Administración y --  
 Vigilancia de las Sociedades Cooperativas está a cargo de las\_  
 comisiones de Control técnico, Conciliación y Arbitraje, Pre---  
 visión Social y demás comisiones especiales que designe la ----  
 Asamblea General.

Tanto la Comisión de Previsión Social como las Co--  
 misiones Especiales tendrán la obligación de informar a la Asam  
 blea sobre sus actividades.

## COMISION DE CONTROL TECNICO.

En las Sociedades Cooperativas habrá una Comisión de -  
 Control Técnico integrada por los elementos técnicos que desig-  
 ne el Consejo de Administración y por un delegado de cada uno -  
 de los departamentos en que esté dividida la Sociedad Cooperati  
 va incluyendo las secciones.

La Comisión de Control técnico se encargará de supervi  
 sar todos los aspectos técnicos de la producción, así como de -  
 controlar la calidad de los productos de la Sociedad a fin de -  
 que cumplan con los requisitos de calidad.

Los delegados que integran la comisión de control téc-  
 nico no podrán ser miembros de los consejos de Adminsitación y  
 Vigilancia, ni este nombramiento podrá recaer en los miembros -  
 de las comisiones especiales y deberán continuar prestando sus\_  
 servicios a la cooperativa al igual que los demás socios.

Durán en su cargo dos años y la elección se hará un año -

después de electos los Consejos de Administración y Vigilancia, a fin de que su nombramiento sea alterno.

Durante el primer año de funcionamiento de la Cooperativa operará en lugar de la Comisión de Control Técnico un Comité Provisional de trabajo que tendrá las mismas funciones.

#### FACULTADES Y OBLIGACIONES DE LA COMISION.

- a) Asesorar a la Dirección de la Producción.
- b) Obtener, por medio de los delegados, absoluta coordinación entre los departamentos que deben desarrollar las distintas fases del proceso productivo.
- c) Promover ante la Asamblea General las iniciativas necesarias para perfeccionar los sistemas de producción, trabajo, distribución y ventas.
- d) Acudir en queja ante la Asamblea General, cuando la Dirección de Producción desatienda injustificadamente las opiniones técnicas de la Comisión.
- e) Planear las operaciones que la Sociedad debe efectuar en cada período.
- f) Llevar un libro con la cuenta pormenorizada de las horas trabajadas por cada miembro de la sociedad.
- g) Participar en la elaboración de los programas de trabajo, del presupuesto de ingresos y egresos y del plan financiero de la cooperativa.
- h) Supervisar el cumplimiento de los requisitos establecidos para ser socio de la cooperativa y opinar si debe darse ingreso a un determinado número de --

nuevos socios.

- i) Elaborar oportunamente el proyecto de fijación de - anticipos que deberán percibir los socios en cada - temporada de trabajo, tomando como base la calidad\_ del trabajo exigido y el tiempo de preparación téc- nica.

#### CAUSAS DE REMOCION DE LA COMISION

Faltar al cumplimiento de los puntos a que se refieren los puntos anteriormente señalados, implica la revocación de -- los nombramientos.

En el caso de los delegados, su designación podrá re-- vocarse en cualquier momento y hacerse una nueva por mayoría de\_ votos por los socios integrantes del departamento o sección.

#### COMISION DE CONCILIACION Y ARBITRAJE.

La comisión de Conciliación y Arbitraje será electa -- en Asamblea General por mayoría de votos y durará en sus funcio- nes no más de dos años.

La Comisión de Conciliación y Arbitraje se integra por tres miembros: Presidente, Secretario y vocal.

#### FACULTADES Y OBLIGACIONES.

- a) Atender los problemas que se susciten entre los ór- ganos de la cooperativa y los socios o entre los -- socios.
- b) Estudiar y dictaminar acerca de las quejas que pre-

senten los socios y la cooperativa.

- c) Resolver dentro de un período máximo de 10 días los casos que sean de su incumbencia.
- d) Notificar a las partes por escrito acerca de las resoluciones dadas a los asuntos.
- e) Solicitar al Consejo de Administración sean incluidos los puntos a tratar por esta comisión, en el Orden del Día.

#### CAUSAS DE REMOCION DE LA COMISION.

Cuando se haya faltado al cumplimiento de las obligaciones ya señaladas, la Asamblea General podrá revocar el nombramiento de la Comisión de Conciliación y Arbitraje.

#### COMISION DE PREVISION SOCIAL.

Será el órgano encargado de procurar que se presten a los socios los servicios de seguridad social, bien sea directamente o bien mediante la contratación de seguros.

La Comisión de Previsión Social estará integrada por tres miembros: Presidente, Secretario y Vocal, que serán designados por la Asamblea General y durarán en su cargo no más de dos años.

#### FACULTADES Y OBLIGACIONES.

- a) Proporcionar a los socios los medios para obtener atención médica y medicinas, en el caso de no tener los inscritos en el Instituto Mexicano del Seguro

Social.

- b) Realizar los trámites necesarios ante el I.M.S.S. para que se de atención eficiente al socio o sus familiares.
- c) Gestionar ante el I.M.S.S. que se proporcione al socio las prestaciones por invalidez o vejez a -- que tenga derecho.
- d) Proporcionar toda clase de ayuda a los familiares del socio, en caso de fallecimiento y gestionar - ante el I.M.S.S. las prestaciones a que tienen de recho.
- e) Promover ante la Sociedad Cooperativa la realización de obras de carácter social.
- f) Atender la correcta aplicación del fondo de previ sión social.

#### CAUSAS DE REMOCION DE LA COMISION.

El faltar al cumplimiento de las obligaciones contraf das, implica la revocación del nombramiento por parte de la --- Asamblea General. (1)

(1) Manual de Procedimientos Cooperativos Pesqueros. Departamento de Pesca. México, 1980.

## EL CONTROL DE LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS.

Los socios, como dueños de la Cooperativa, tienen el derecho de vigilar: a los directivos elegidos por ellos, a las decisiones que tomen, al resultado de sus actividades.

La efectividad de las decisiones, se refleja después en los resultados; y los resultados quedan registrados en la contabilidad.

Las autoridades y el Director General deben tener libertad para tomar algunas decisiones rápidas, pero es necesario crear un sistema de control que, por un lado, no entorpezca la libertad que necesitan las autoridades; pero por otra parte, garantice que las decisiones tomadas no irán contra los intereses de los socios.

El control es indispensable. " El sistema para ejercerlo dependerá del tipo de Cooperativa ".

En cualquier caso, mantener una corriente constante de información, entre los directivos y los socios, facilita las labores de control.

El control de la eficiencia se realiza:

Antes.- Eligiendo directivos capaces y honestos, aunque los socios no puedan estar plenamente seguros de que no cambiarán después.

Durante.- Exigiendo de las autoridades los informes de los controles y criterios usados en la empresa.

Después.- Aprobando o desaprobando la gestión de las autoridades, esto tal vez sea tardío, pero puede influir en la posición futura de los socios que fueron directivos.

El socio debe participar en el control de: aspectos -- económicos, cumplimiento de planes, el funcionamiento de toda -- la organización, balances, la información mensual del funciona- miento de toda la organización.

Para ejercer un buen control: hay que comparar, lo obte\_ nido ( resultados ) con lo planeado.

Aunque todo socio tiene el derecho de controlar, no -- por ello va a descuidar su actividad principal, ni a realizar\_ el trabajo del Consejo de Vigilancia que por algo fue elegido.

El control más importante es el que se aplica a los -- " Estados Contables " ( pérdidas y ganancias que tiene la coope\_ rativa ) esto generalmente, se encarga a personal especializado, que hará un informe sencillo y detallado para presentarlo en -- Asamblea General.

De hecho el control debe ser continuo y abarcar todas\_ y cada una de las actividades de la cooperativa.

Tal parece que el error, el abuso, el accidente y la - descompostura sólo están esperando un descuido del control para hacer daño. (1)

(1) Curso Básico de Cooperativismo. Secretaría de Trabajo y Previsión - Social. México, 1981.

## SU IMPORTANCIA

El control es la última fase de la parte Dinamica del proceso administrativo y el Lic. Agustín Reyes Ponce nos dice - que es importante:

- a) cierra el ciclo de la administración. De hecho, los controles son a la vez medios de previsión.
- b) Se da en todas las demás funciones administrativas: hay control de la organización, de la dirección, la integración, etc. Es por ello un medio para manejar las o administrarlas.

También el control plantea, como puntos de trabajo el establecimiento de todo tipo de medidas de control. Su medición y verificación así como su persecución

La vinculación del desarrollo cooperativo, con el proceso administrativo, es tan sólo con el objeto de demostrar, de algún modo, que la productividad y capacitación de la cooperativa se puede llevar a cabo mediante la aplicación de la administración en general. Específicamente entre el proceso de Administración, ya que éste coordinará o modulará todo tipo de - - - acciones y para ello procederá a definir cada una de las etapas y su relación con el cooperativismo.

## SUS PRINCIPIOS

Del carácter Administrativo del control.

Es necesario distinguir " las operaciones " de control, de " la función de control.

La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación: ésta no se podría dar -- sin el control, como ya se hizo notar. Cuanta mayor delegación se necesite, se requiere mayor control. Por lo mismo, el control como función sólo corresponde al administrador.

En cambio, " las operaciones " son de carácter técnico. Por lo mismo, son un medio para auxiliar a la línea en sus funciones. Por ello, deben actuar como " Staff ". De ahí la necesidad de " convencer ", y no " imponer " los medios de control.

#### DE LOS ESTANDARES.

El control es imposible si no existen " estandares " - de alguna manera prefijados, y será tanto mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

Si el control es comparación de lo realizado con lo esperado, es lógico que, de alguna manera, supone siempre una base de comparación previamente fijada.

Hay veces que esta base son " realizaciones anteriores" meras estimaciones empíricas, etc. pero no se podría decir que se controla algo, si lo obtenido no se " valoriza ", y, para -- ello, se compara con "algo".

De ahí la regla de afinar y perfeccionar los estándares, como un medio de preparar el control.

### Del carácter medial del control.

Aunque parezca una cosa obvia, hay que recordar constantemente este principio. De él se deduce también espontáneamente una regla: un control sólo deberá usarse si el trabajo, --- gasto, etc. que impone, se justifican ante los beneficios que de él se esperan.

En sentido positivo, surge el peligro del "especialista" en la técnica de control de que se trate, el que casi siempre verá la bondad de su técnica, y tratará de lograr a toda costa que se implante. En sentido negativo, está también el peligro de subestimar los beneficios de un medio de control, ya porque éstos se produzcan "a largo plazo" porque sea imposible, o -- difícil al menos, cuantificarlos. De ahí la conveniencia de -- tratar de hacer esta cuantificación.

#### El principio de excepción.

El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, - se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, más -- bien que en los resultados que se obtuvieron como se había pla -- neado.

Este importante principio, tiende a aprovechar los beneficios que resultan de considerar como lo ordinario el cumplimiento de las previsiones, y las desviaciones imposibles de -- evitar, como lo excepcional: hacia estas desviaciones es a don -- de debe dirigirse toda la atención. Cuando el principio de --- excepción se aplica principalmente en el área de los factores -- estratégicos, se obtienen todavía más valiosos resultados.(1)

(1) AGUSTIN REYES PONCE. Administración de Empresas. México - 1976. Editorial Limusa. P.P. 356-358.

## DISOLUCION Y LIQUIDACION DE UNA SOCIEDAD COOPERATIVA.

## Causas de Disolución.

- I.- Por la voluntad de las dos terceras partes de los socios.
- II.- Por la disminución del número de socios a menos de 30 cuando es cooperativa de Producción pesquera y a menos de 10 cuando es otro tipo de Sociedad cooperativa.
- III.- Porque llegue a consumarse el objeto de la Sociedad.
- IV.- Porque el estado económico de la Sociedad no permita continuar las operaciones.
- V.- Por cancelación que haga la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de la autorización para funcionar de acuerdo a las normas establecidas por esta Ley.

Es importante señalar que una Sociedad Cooperativa -- llega a consumir su objeto social cuando al organizarse ésta -- se define un sólo objeto y debido a uno o varios factores éste es agotado o cumplido, no existiendo alguna otra alternativa -- que les permita diversificar su operación.

Por otra parte, si debido al resultado de algunas --- investigaciones la Secretaría del Trabajo y Previsión Social determina la cancelación de una Sociedad Cooperativa, le deberá notificar a ésta para que presente las pruebas que procedan asimismo se observará que la resolución que se tome por dicha

Secretaría deberá contener en forma clara y precisa las causas que motivarán la cancelación.

Al disolverse una Sociedad Cooperativa, el activo líquido se aplicará en la siguiente forma:

- a) Se separarán los fondos irrepartibles y los donativos, así como en su caso, las cantidades a que se refieren los artículos 54 y 62 de la Ley General de Sociedades Cooperativa ( último párrafo ).
- b) Se devolverá a los socios el importe de sus certificados o la cuota que proporcionalmente corresponda si el activo es insuficiente para hacer la devolución íntegra.
- c) En el caso de que exista un remanente después de la devolución íntegra del importe de los certificados, se distribuirá en la misma forma en que de acuerdo con la Ley General de Sociedades Cooperativas, su Reglamento, las Bases Constitutivas y los acuerdos de la Asamblea, se deba hacer al reparto de rendimientos entre los socios. (1)

(1) Manual de Procedimientos Cooperativos Pesqueros. Departamento de Pesca. México, 1980.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con el sistema cooperativo se pretende alcanzar un -- mejor nivel socio-económico, y por lo tanto concluyo que:

- Unos de los problemas que con mayor frecuencia se -- manifiesta en las Sociedades Cooperativas, se refiere al desconocimiento por parte de los socios, de las diversas disposiciones de carácter legal que regulan el funcionamiento de la -- Cooperativa.

- El desconocimiento de la estructura que caracteriza su operación.

- El desconocimiento de los mecanismos financieros -- existentes para su apoyo.

- El desconocimiento del socio en la participación de los planes y de la organización dentro de la cooperativa.

- Por último se concluye que en la mayoría de las --- sociedades cooperativas la Administración se lleva acabo en -- forma empírica.

Por lo tanto se recomienda:

Que debe de existir una mejor comunicación por parte\_ de la comisión intersecretarial para el fomento cooperativo -- hacia las cooperativas mismas.

- Una mayor preparación por parte de las personas que se encargan de hacer la sensibilización ha los diferentes grupos que desean constituirse en sociedad cooperativa.

- Capacitar a los socios cooperativistas sobre educación cooperativa para que realmente conozcan que tipo de cooperativa es la que quieren crear.

- Que se lleve a cabo una mejor planificación para alcanzar la máxima optimización de los procedimientos, a corto, mediano y largo plazo.

- Se recomienda que los socios de cualquier tipo de sociedad cooperativa consulten o contraten a un administrador para que los asesore, en todos los pasos del proceso administrativo y así deje de seguirse administrando empíricamente, para que haya un mejor rendimiento de los recursos tanto humanos, técnicos, materiales y financieros.

Por consiguiente con el objetivo planteado en un principio comprobamos que en cualquier tipo de sociedad cooperativa, su instrumento principal será el proceso administrativo, para que se lleve a cabo una buena administración que la fortalezca en su desarrollo, ya que nos podemos dar cuenta que en todo tiempo y en todas sus funciones necesita de este y así también podrá participar activamente en el desarrollo socioeconómico del País.

## B I B L I O G R A F I A

- 1.- Rosendo Rojas Coria. Tratado del Cooperativismo en México. México: Fondo de Cultura Económica 1982.  
( 2° Edición )
- 2.- Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas. México: Porrúa, 1981. ( 34° Edición )
- 3.- Curso Básico de Cooperativismo. Secretaría de Trabajo y - Previsión Social. México 1981.
- 4.- Manual para la Constitución, Autorización y Registro de -- Sociedades Cooperativas. Secretaría de Trabajo y Previsión Social. Mexico, 1980.
- 5.- Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas. México -- Limusa 1982.
- 6.- Gómez Ceja Guillermo. Planeación y Organización de Empre-- sas. México: Talleres Impresores Offsali.
- 7.- Koontz y O'Donnell. Curso de Administración Moderna. México: Me Graw-Hill, 1978. ( 59 Edición )
- 8.- Pina Bara Rafael. Derecho Mercantil Mexicano. México: -- Porrúa 1978. ( 10° Edición. )

- 9.- Plan Nacional de Fomento Cooperativo. Comisión Intersecretarial para el fomento Cooperativo. México 1980.
- 10.- Ley Federal de Reforma Agraria. México: Editores Mexicanos Unidos, S. A., 1979 ( 2° Edición ).
- 11.- Plan Global de Desarrollo. Secretaría de Programación y Presupuesto. México 1980.
- 12.- Manual de Procedimientos Cooperativos pesqueros. Departamento de pesca. México, 1980.
- 13.- Manual de Orientación para Cooperativas Industriales. - Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial. México, - 1981.
- 14.- Albers H. Henry. Principios de Organización y Dirección. México. Limusa, 1978.