

Primera Edición



ADMINISTRACION COOPERATIVA

Dr. Fredik F. García V.

CONTENIDO

Prólogo	iii
Introducción	iv
Parte 1	
Historia, principios, disposiciones generales y objetivos de una empresa Cooperativa.	1
Análisis Histórico de las diferentes sociedades	2
Historia y evolución de la sociedad cooperativa	
Principios de las cooperativas	8
Estructura sociopolítica de una cooperativa	10
Parte 2	
Constitución, registro y organización de una Cooperativa	15
Constitución	17
Asociados	19
Régimen administrativo	23
Patrimonio y fondos sociales	28
Arbitraje, disolución y liquidación	30
Integración vertical y horizontal	31
Fomento	32
Fiscalización pública	33
Registro de informe de actividades	34
Parte 3	
Organización administrativa y Gestión Empresarial de una Cooperativa	41
Influencia de la Teoría de la Burocracia	43
El proceso administrativo y sus funciones	44
Toma de decisiones	52
Función de dirección	57
Análisis de Valor y Control de la Calidad	61
Control interno	67
Estructura operativa de una empresa cooperativa	72
Organización interna de una empresa cooperativa	78

	Organización efectiva y cultural organizacional	90
Parte 4	Estrategias para los cambios	93
	Gerencia para el cambio en la administración cooperativa	94
	Teoría de jerarquía de las necesidades de Maslow	96
	Comunicación	100
	Productividad, administración de operaciones y Administración de la Calidad Total	104
	Herramientas y técnicas para mejorar la productividad	105
	La Gerencia de servicio en la administración de las Cooperativas	107
Parte 5	Organizando los departamentos	114
	Departamento de Recursos Humanos	115
	Requisito de la posición y diseño del puesto	117
	Departamento de Contabilidad	125
	Naturaleza, funciones y principios del sistema contable	128
	Departamento de Mercadeo	135
Parte 6	Formularios recomendados	147

INTRODUCCIÓN

Las Cooperativas son Asociaciones privadas constituidas por personas naturales y jurídicas, las cuales constituyen empresas que, sin perseguir fines de lucro, tienen por objetivo planificar y realizar actividades de trabajo o de servicio de beneficio socioeconómico encaminados a la producción, distribución y consumo cooperativo de bienes y servicios con la aportación económica, intelectual y moral de sus asociados. Todo esto plantea una efectiva forma de organización y administración, una gerencia cooperativa con capacidad de reinventar el accionar y proyectos futuros, principal razón que me motivó a escribir esta obra y facilitarle a los profesores, estudiantes y público en general y en especial a mis compañeros cooperativistas un apoyo profesional.

La información de esta obra y el tratamiento del tema, brindará a las cooperativas, los dirigentes, los trabajadores y asociados de las cooperativas una guía orientada para un mejor papel en la administración de las Cooperativas, estoy convencido que aunque usted no sea un experto de la Administración, pero que está dirigiendo los destinos de las cooperativas o leyendo sobre el mismo. Este libro sería un aporte significativo para el logro del entendimiento en la teoría y la práctica de la administración de una cooperativa en busca de una sociedad equitativa y más cooperativista, como dijera Emerson: ***“nada grande se logra jamás sin tener entusiasmo”***.

Las cooperativas establecen políticas de liderazgo del producto, operacional y del cliente.

Las cooperativas de todo el mundo para tener una buena administración deberán tener en cuenta lo siguiente:

1. Consiente de las oportunidades
2. Establecer objetivos
3. Establecer premisas futuras, la cual consiste en establecer algunas cosas que afecten ventas, costos, ingresos
4. Crear alternativas frente a crisis o problemas mayores
5. Coordinar planes a corto y largo plazo.

EL AUTOR

PRÓLOGO

La sociedad evoluciona y provoca que los procesos se vayan transformando permanentemente, los grandes cambios y las mega tendencias marcan los nuevos retos.

Las nuevas corrientes geopolíticas están determinando las nuevas tendencias de integración. Esto cobra mayor importancia y determina en la administración un reto para lograr mayor efectividad y eficiencia, se tendrá que establecer una gerencia moderna, innovadora, creativa, flexible, y dinámica.

Para nuestros estimados lectores compartimos este texto, el cual exponemos con una amplitud y profundidad nuevas herramientas en el campo de la administración y sobre todo la administración de las empresas cooperativas.

Las nuevas tendencias competitivas exigen que las organizaciones cooperativas, profesores y estudiantes y público en general comprendan las diferentes corrientes variables y complejas, de igual forma, las gerencias tradicionales deben renovarse, establecer programas y culturas adecuadas que reafirmen sus éxitos futuros.

Para las cooperativas, la parte científica cobra mayor importancia ya que las mismas deben ser rentables, eficientes y competitivas, complementando el principio social de integración, y solidaridad.

La administración moderna interactúa con todos los recursos que permite el entorno actual. La gerencia Cooperativa posee debilidades en algunos aspectos, como la rotación de ejecutivos, bajos niveles académicos, complejidad en la toma de decisiones. Estos elementos y otros sin lugar a dudas, exige una renovación y transformación del rol que juegan las cooperativas a la luz de las nuevas realidades, oportunidades y amenazas.

Esta obra presenta las disposiciones, estructura y documentación que permite a las cooperativas pequeñas y grandes y a estudiosos de esta filosofía en conjunto con los principios y valores cooperativos, estableciendo una administración eficiente con un “rostro más humano” ante las nuevas corrientes de pensamiento mercantiles y el cooperativismo deberá jugar un rol determinante con todos los seres humanos que convergemos en este pequeño gran planeta llamado Tierra, y esto se podrá lograr si establecemos un modelo de mejores prácticas en la administración de las cooperativas, indistintamente de su tamaño, actividad o cantidad de asociados.

Parte 1

HISTORIA, PRINCIPIOS, DISPOSICIONES GENERALES Y OBJETIVOS DE UNA EMPRESA COOPERATIVA

ANÁLISIS HISTÓRICO DE LAS DIFERENTES SOCIEDADES

No podemos hablar de Administración Cooperativa, si primero no realizamos un análisis histórico de las diferentes sociedades que han existido a través de la historia, haciendo una breve reseña de cada una de ellas y cómo esto aportó al desarrollo humano:

1. Sociedad Primitiva:

El hombre desde que habitó la tierra, comenzó a organizarse en tribus y clanes, fundamentando el trabajo en la unión social y productiva para satisfacer sus necesidades. Es así como se da el avance de la sociedad primitiva, con la coordinación de esfuerzos y la división natural del trabajo con arreglo al sexo y edad entre hombres y mujeres; adultos, niños y ancianos.

La Ley económica del régimen de la comunidad primitiva, era producir los medios indispensables para la existencia de las hordas, clanes y tribus con la ayuda de instrumentos de producción rudimentarios y a base de trabajo colectivo, sin que existiera la propiedad privada, la división de la sociedad en clases y la explotación del hombre por el hombre.

La sociedad primitiva pasó por diferentes períodos, a saber:

- **Salvajismo**

Los hombres permanecían aún en los bosques tropicales o subtropicales y vivían, por lo menos parcialmente, en los árboles; el principal progreso de esta época es la formación del lenguaje articulado.

- **Barbarie**

Empieza con la introducción de la alfarería. Nació de la costumbre de recubrir con arcilla las vasijas de cestería o de madera para hacerlas refractarias al fuego; y pronto se descubrió que la arcilla moldeada servía para el caso sin necesidad de la vasija interior.

- **Esclavitud**

La característica fundamental del modo de producción esclavista es que, acompañando en tránsito de la edad de piedra a la del hierro, las relaciones de producción se fincan en la propiedad de los medios de producción y por parte

del esclavista de la fuerza del trabajo, esto, es el esclavo. Las actividades económicas principales son la agricultura, la ganadería y el comercio.

En este modo de producción, las clases sociales se polarizan entre amos y esclavos, donde los primeros explotan a los segundos extrayendo todo el trabajo posible de ellos, sin dar nada a cambio mas que precarias condiciones de subsistencia que junto al extenuante trabajo, rápidamente lo agotan y conducen a la muerte.

2. El Feudalismo:

La esclavitud da inicio a lo que es el feudalismo y surge como una rebelión al establecer que un trabajo les da la oportunidad de obtener un bien y la acumulación de estos una propiedad por lo tanto la característica central del modo de producción feudal es que las relaciones de producción y explotación se sustentan en la propiedad privada por parte del señor feudal, sobre los medios de producción (tierra) en la propiedad limitada sobre el trabajador o siervo y los productos de su trabajo.

3. Sociedad Capitalista:

Surgido en Europa en el siglo XVI sobre la base de la palabra "capitalismo" es decir, quienes crean o adquieren capital permanecen como sus propietarios (capitalistas) durante el proceso de producción, la rentabilidad del capital invertido en un libre mercado de productos y servicios es el eje central de la vida económica.

Por extensión se denomina capitalista a la clase social más alta de este sistema económico (burguesía) o bien a la forma común que tendrían los intereses individuales de los propietarios de capital en tanto accionistas y patrones de empresas; también se denomina capitalismo a todo el orden social y político (legislación, idiosincrasia, entre otros) que orbita alrededor del sistema y a la vez determina estructuralmente las posibilidades de su contenido.

4. Sociedad Socialista – Comunista:

El socialismo es una ideología de economía política que defiende principalmente un sistema económico y político basado en la socialización de los medios de

producción, o control administrativo colectivista, que puede ser estatal o no estatal, así como puede ser democrático u otro tipo de régimen. Inicia a partir de la Revolución Francesa en 1789, que causó el derrocamiento de la clase feudal francesa y la ascensión al poder de la burguesía. En el siglo XVIII y XIX los principales países de Europa desarrollan el proceso de sustitución del feudalismo por el capitalismo como sistema económico, y los estados feudales se unen para formar las modernas Naciones-Estado.

El comunismo es un movimiento político cuyos principales objetivos son el establecimiento de una sociedad sin clases sociales, basado en la propiedad social de los medios de producción, la abolición de la propiedad privada de los mismos, y busca llevar a la clase trabajadora al poder, logrando así la abolición del estado al asumir la clase trabajadora todas sus funciones. El comunismo se ha desarrollado organizativamente a través de la historia por medio de diversos movimientos políticos e ideologías entre los años 1795 a 1799 en la Francia Revolucionaria. Este desarrollo se ha llevado a cabo mediante la formación de las Internacionales comunistas, que nos son más que las etapas mediante la cual se han desarrollado las ideas comunistas.

HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA

El primer movimiento cooperativo moderno mundial inicia en el pueblo de Rochdale condado de Lancashire, Inglaterra, cerca de Manchester, un 24 de octubre de 1844, cuando un grupo de 28 trabajadores de la industria textil, que vivían en este pueblo y que se habían quedado sin empleo tras una huelga, trataron de controlar su destino económico formando una cooperativa llamada la Rochdale Equitable Pioneers Society (la Sociedad Equitativa de Pioneros de Rochdale). En tal época, la industria textil se encontraba en su apogeo y proporcionaba una gran actividad en las más importantes manufacturas de Rochdale.

En América, se inicia la expansión del cooperativismo a mediados del siglo XVIII, teniendo su origen en Estados Unidos, en el año de 1750, en donde surge la primera ley cooperativa en el año de 1865, y organizándose la primera unión de cooperativas en el año 1915. Más adelante, países como Argentina (1898), Brasil (1900) Chile (1938) fundan cooperativas organizadas de diferentes tipos.

En Panamá, desde el año 1919 se demuestra interés por las ideas cooperativistas, al aprobar en el año de 1926 la Ley No. 20, en donde se autorizan las cooperativas escolares. A partir de esa fecha, se insertan artículos en el Código de Trabajo en donde se le asigna al Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral, la responsabilidad de registrar, legalizar y autorizar en el año 1947 el funcionamiento de las Cooperativas. En la actualidad, las cooperativas están reguladas por la Ley No. 17 del 1 de mayo de 1997.



Los Pioneros de Rochdale

MODELO DE INTEGRACIÓN DE LAS COOPERATIVAS

El modelo de integración de las cooperativas, está conformada de la siguiente manera:

1. Alianza Cooperativa Internacional:

La Alianza Cooperativa Internacional es una organización no gubernamental independiente que reúne, representa y sirve a organizaciones cooperativas en todo el mundo. Fundada en Londres en 1895, sus 230 miembros son organizaciones cooperativas nacionales e internacionales de todos los sectores de actividad y de 89 países. En total representan aproximadamente 800 millones de personas en todo el mundo.

Las prioridades y actividades de la ACI se centran en la promoción y defensa de la Identidad Cooperativa, en asegurarse de que la empresa cooperativa es una forma reconocida de empresa que es capaz de competir en el mercado.

Entre sus principales actividades tenemos:

- Promover la toma de conciencia sobre las cooperativas.
- Asegurarse de que exista el entorno adecuado de políticas que permitan a las cooperativas crecer y prosperar.
- Proporciona a sus miembros información importante, las mejores prácticas y contactos.
- Proporciona asistencia técnica a las cooperativas a través de su programa de desarrollo.

2. Consejo Mundial (WOCCU):

WOCCU, por sus siglas en Inglés, Promueve el desarrollo sustentable de las Confederaciones de ahorro y crédito para facultar a la gente de todo el mundo a crecer mediante el acceso a servicios financieros accesibles de alta calidad. Obtiene su financiamiento de donaciones de dependencias gubernamentales y fundaciones, de las cuotas de los miembros, y de donativos anuales de sus Patrocinadores.

3. Confederaciones:

Es una unión de federaciones de diferentes tipos de actividades económicas formada de varios países para tratar asuntos de índole mayor y se rigen por determinadas leyes comunes sin perder su autonomía

4. Federaciones:

La comprenden las cooperativas de Primer Grado o primer nivel. Pueden existir federaciones de ahorro y crédito, transporte, entre otros.

Una federación de cooperativas puede implicar varias concepciones:

- Una organización empresarial que agrupa diferentes cooperativas a un nivel regional, nacional o internacional y cuyo fin es la representación y defensa de los intereses de las cooperativas asociadas.
- Una cooperativa de segundo grado, es decir, una unión de varias cooperativas realizada con el fin de ofrecerse una serie de servicios a ellas mismas.

5. Ligas, Uniones o Centrales:

Son organismos de integración horizontal, las forman las cooperativas, Federaciones, Confederaciones de diferentes tipos. Su principal objetivo está basado en representación, defensa y coordinación de la expansión del cooperativismo.

6. Cooperativas:

Es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los asociados, en busca de bienes y servicios para el bien común.

Modelo de Integración de las Cooperativas



PRINCIPIOS DE LAS COOPERATIVAS

Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica los valores que la definen. La Declaración de Identidad acordada por la Alianza Cooperativa Internacional en la Ciudad de Manchester, Inglaterra, el 23 de septiembre de 1995, define un conjunto de siete principios cooperativos fundamentales, como sigue:

1. Membresía abierta y voluntaria:

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

2. Control democrático de los miembros:

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y las mujeres elegidos para representar su cooperativa, responden ante los miembros.

3. Participación económica de los miembros:

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa.

4. Autonomía e independencia:

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan autonomía.

5. Educación, entrenamiento e información:

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan

eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

6. Cooperación entre cooperativas:

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

7. Compromiso con la comunidad:

Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.



ESTRUCTURA SOCIOPOLÍTICA DE UNA COOPERATIVA, OBJETIVOS Y DISPOSICIONES GENERALES

Las cooperativas constituyen asociaciones de utilidad pública, de interés social y de derecho privado; y el ejercicio del cooperativismo se considera un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la riqueza y del ingreso, a la racionalización de las actividades económicas y a facilitar tarifas, tasas, costos y precios, en favor de la comunidad en general.

De acuerdo a esto, son actos cooperativos los realizados entre cooperativas y sus asociados o entre éstos y las entidades previstas en esta Ley, o entre los asociados y terceros, en cumplimiento de su objetivo social; y quedan sometidos al derecho cooperativo.

Las cooperativas son asociaciones privadas constituidas por personas naturales y jurídicas, las cuales constituyen empresas que, sin perseguir fines de lucro, tienen por objetivo planificar y realizar actividades de trabajo o de servicios de beneficio socioeconómico, encaminadas a la producción, distribución y consumo cooperativo de bienes y servicios con la aportación económica, intelectual y moral de sus asociados. Tales cooperativas se denominan, en adelante, organizaciones cooperativas de primer grado.

Con la finalidad de que se vigile el fiel cumplimiento de la reglamentación para las Cooperativas, el Estado tiene la misión de fomentar a las mismas mediante la adecuada asistencia técnica y financiera, y las fiscalizará. Así mismo, para asegurar el libre desenvolvimiento y desarrollo de las cooperativas, el Estado les garantizará autonomía jurídica y funcionamiento democrático.

Las cooperativas deben poseer características similares, en cuanto a los siguientes aspectos:

- Ilimitación y variabilidad del número de asociados.
- Duración indefinida
- Variabilidad e ilimitación del capital.
- Independencia religiosa, racial y político – partidaria.
- Igualdad de derechos y obligaciones entre los asociados.
- Reconocimiento de un solo voto a cada asociado, independientemente de sus aportaciones.

- Irrepartibilidad de las reservas sociales.

De igual forma, y de manera unificada, persiguen iguales objetivos tales como:

- Procurar préstamos o servicios múltiples a los Asociados con intereses razonables.
- Propiciar la previsión y el mejoramiento económico, mediante el ahorro regular.
- Combatir la usura, valiéndose de la cooperación.
- Orientar a los Asociados con respecto al refinanciamiento de deudas y al establecimiento de planes de pagos razonables.
- Estimular, promover y desarrollar el espíritu de iniciativa, trabajo, cooperación, amistad y solidaridad entre los Asociados, para que contribuyan a incrementar la propiedad nacional.
- Velar que los Asociados, Directivos y Trabajadores mantengan un comportamiento respetuoso del conjunto de normas morales que constituyen la ética de la Cooperativa.
- Inculcar respeto a los Asociados por todos sus compromisos financieros, sociales, culturales, entre otros.
- Proteger a los Asociados contra el desempleo, las enfermedades y otras dificultades similares.
- Formar a los Asociados, trabajadores y a la juventud en los principios, métodos y características del Cooperativismo.
- Colaborar con el ente supervisor y cualquier organismo de integración en la orientación a grupos cooperativos.
- Capacitar a los Directivos en la gestión empresarial.

Constitución Jurídica

Para efectos legales las cooperativas deben incluir, en su denominación social, el vocablo cooperativa, adicionándole las palabras o la abreviatura que corresponda a su responsabilidad limitada (R.L.) o suplementada (R.S.). Se entiende por responsabilidad limitada aquella en la que los asociados responden únicamente con el monto de las aportaciones que hayan pagado o suscrito; en el segundo caso, los asociados rinden una garantía adicional fijándose, al efecto, un máximo

que debe ser estipulado en el estatuto. Deben indicar, así mismo, la naturaleza de su actividad principal.

La responsabilidad de la cooperativa con terceros se limita al monto del patrimonio social. Podrán sin embargo, prestar servicios a terceros, pero tales servicios no podrán realizarse en condiciones más favorables que el prestado a los asociados ni en menoscabo de los servicios a éstos. Por razón de su finalidad, las cooperativas pueden ser especializadas o de servicios múltiples o integrales. Son cooperativas especializadas, las que se ocupan de una sola actividad económica, social o cultural, como la producción, el consumo, la salud o la vivienda. Son cooperativas de servicios múltiples o integrales, las que se ocupan de diversos ramos de la actividad económica, social o cultural, y tienen por finalidad satisfacer necesidades conexas o complementarias.

Las mismas pueden realizar toda clase de actividades lícitas y asociarse con otras personas jurídicas, a condición de que sea conveniente para su objeto social y que no desvirtúen su propósito de servicio, ni transfieran beneficios fiscales propios. También podrán asociarse con los entes estatales, en actividades relacionadas con la prestación de servicios públicos. De igual forma estarán en libertad de afiliarse a organismos cooperativos de integración horizontal y vertical, nacionales e internacionales, con la debida aprobación de la Asamblea.

Las Cooperativas están autorizadas para desarrollar las actividades siguientes:

1. Suministrar diversos servicios del tipo Ahorro y Crédito o de Servicios Múltiples que se consideren necesarios para la realización de los objetivos de la Cooperativa.
2. Contratar fianzas de fidelidad, seguros y otros que sean convenientes a los objetivos de la Cooperativa.
3. Negociar y tramitar los créditos a su favor, cuando lo estime conveniente, a través de los bancos existentes en el país, como también con entidades financieras extranjeras, con la debida aprobación de la Asamblea
4. Establecer la política y su reglamentación; considerar que el interés que cobren los préstamos y de los servicios que ofrezca debe ser justo, razonable y competitivo, a fin de que constituya un estímulo real para el Asociado.

5. Constituir y manejar, de acuerdo con las leyes vigentes, fondos de retiros, cesantías, pensiones, jubilaciones, directamente o por medio de la Federación y entidades auxiliares. Estos fondos serán inembargables.
6. Asumir todas las formas de pasivos y emitir obligaciones que suscriban los Asociados o los terceros, conforme a las condiciones que establezca la respectiva reglamentación.
7. Brindar a los Asociados un sistema cooperativo para acumular sus ahorros, obtener crédito o recibir cualquier beneficio o servicio que así se considere necesario.
8. Brindar servicios de garantía financiera y de préstamos.

La duración, el número de Asociados y el número de aportaciones de la Cooperativa no tiene límite máximo. Cada ejercicio socioeconómico consta de doce (12) meses calendario. Dado que no existe una definición sobre el día exacto, se recomienda que se realice los primeros días de cada mes.

La Ley contempla algunas prohibiciones en las actividades económicas de las cooperativas como sigue:

- Conceder ventajas o privilegios a sus iniciadores, fundadores, directores, o administradores, o preferencias a parte alguna del capital social.
- Imponer condiciones rigurosas o excluyentes para el ingreso de nuevos asociados, que impidan su crecimiento.
- Establecer acuerdos o combinaciones con sociedades mercantiles lucrativas.
- Desarrollar actividades distintas de las enumeradas en sus estatutos y de las legalmente autorizadas.
- Integrar sus organismos directivos permanentes con personas que no sean sus asociados.
- Transformarse en actividades de otra naturaleza jurídica.

EVALÚE SU CONOCIMIENTO

1. **¿Dónde y cuándo se inicia el primer movimiento Cooperativo?**
2. **¿Cómo funciona el modelo de integración de las Cooperativas?**
3. **¿Qué son los principios Cooperativos y cuántos lo integran?**
4. ***¿Cuáles son los objetivos de una Cooperativa?***
5. ***¿Cómo es la estructura socio política de una cooperativa?***

Parte 2

CONSTITUCIÓN, REGISTRO Y ORGANIZACIÓN DE UNA COOPERATIVA

Las Cooperativas son empresas controlados por las personas que las utilizan, quienes son los Asociados. Se distinguen de otras empresas ya que los Asociados son los dueños y las mismas operan para el beneficio de los miembros, y no para rendir ganancia para inversionistas ajenos. Al igual que otras empresas, la mayoría de las cooperativas están constituidas bajo las leyes estatales de cada país. Son empresas con gran organización las cuales buscan mejorar el poder negociador, reducir costos, obtener productos o servicios no disponibles de otro modo, expandir oportunidades de mercado nuevo o ya existente, mejorar la calidad de los productos o servicios y aumentar ingresos.

De acuerdo a este patrón, la empresa cooperativa se caracteriza por tres principios que son:

1. **Asociado – Dueño:** Los Asociados son los dueños, y proveen el financiamiento necesario.
2. **Asociados – Control:** Los Asociados controlan la empresa, eligen a la junta directiva y aprueban cambios en su estructura y funcionamiento. La junta determina la política, y es responsable de vigilar las empresas.
3. **Asociados – Beneficio:** Asegura que el único propósito de la cooperativa es proporcionar y distribuir beneficios a los Asociados de acuerdo al uso de los servicios.

Si se desea organizar una cooperativa, es importante cumplir con algunos pasos los cuales garantizarían la adecuada iniciación de cualquier actividad en la cual se quisiera incursionar. El primer paso es concertar una reunión exploratoria con otros que tengan un interés común para determinar si existen necesidades y deseos que puedan ser solucionados como grupo.

Como segundo paso, se recomienda, una vez se haya delimitado el tipo de negocio que se desea emprender, seleccionar un comité directivo para dirigir el grupo durante el proceso de formación. También es recomendable seleccionar un comité directivo para dirigir el grupo durante el proceso de formación.

El tercer paso es básicamente, establecer los mercados de los productos, provisiones y servicios, preparar un Plan de Negocios y hacer un inventario de los Asociados potenciales, de acuerdo al tipo de negocio. Luego de culminado este proceso, es momento de construir la sociedad cooperativa legalmente según las disposiciones y reglamentaciones que dicte la Ley, los cuales servirán de base para la creación del estatuto y seleccionar a la junta directiva.

El cuarto paso tiene que ver con los fondos de la inversión, lo cual es necesario para llevar a cabo el Plan de Negocios. Una vez realizado esto, la cooperativa estará en capacidad de hacer las contrataciones requeridas en cuanto al personal administrativo, adquirir las instalaciones y los equipos necesarios para el desenvolvimiento de las operaciones.

CONSTITUCIÓN Y REGISTRO DE LAS COOPERATIVAS

Toda cooperativa debe constituirse en asamblea que celebrarán los interesados, en la que se aprobará el estatuto, se suscribirán las aportaciones y se elegirán, en forma escalonada, los integrantes de la junta de directores, todo lo cual constará en el acta de la constitución. El acta de asamblea constitutiva será firmada por los asociados fundadores, anotando el número de su cédula de identidad personal y el valor de sus aportaciones iniciales.

El estatuto de la cooperativa debe estar firmado por el presidente y el secretario y la misma deberá contener:

1. Su denominación con indicación de su responsabilidad, prevista en la Ley.
2. Su domicilio y ámbito territorial de operaciones.
3. El objeto de la asociación, expresando las actividades que se propone desarrollar.
4. Normas sobre integración cooperativa.
5. Los deberes y derechos de los asociados, garantizando la absoluta igualdad entre ellos.

6. Las condiciones de admisión y retiro voluntario y las causas de exclusión de los asociados.
7. El régimen de sanciones, causas y procedimientos.
8. La especificación del porcentaje máximo de las aportaciones que cada asociado puede poseer.
9. La forma de pago y reintegro de las aportaciones.
10. La manera de constituir e incrementar o reducir el capital social.
11. El modo de evaluar los bienes o derechos que se hubieren aportado.
12. La forma de constituir los fondos sociales, su objeto y regla para su aplicación.
13. La forma y regla de distribución de los excedentes o de las pérdidas resultantes del respectivo ejercicio social.
14. La forma de liquidar las aportaciones y las limitaciones que al efecto se estipulen.
15. La duración del ejercicio socioeconómico, que no deberá ser mayor de un año. No obstante, podrá haber una excepción en el primer año.
16. La forma de ejercer el voto.
17. El monto y la clase de garantía que deberá constituir la cooperativa sobre el personal a cuya custodia se encuentren los bienes o fondos de la asociación.
18. Los requisitos que se seguirán para la reforma del estatuto.
19. La fecha fija de cada año en que se reunirá la asamblea.
20. La forma como la cooperativa reglamentará internamente el uso y usufructo de sus bienes.

Los actos celebrados y los documentos suscritos en nombre de las cooperativas antes de su constitución legal, salvo los necesarios para obtener su inscripción en el Registro de Cooperativas, hacen solidariamente responsable a quienes los celebren o suscriban. Inscrita la cooperativa, dichos actos podrán ser convalidados si lo ratifica la primera asamblea posterior.

A fin de que se vele porque las instituciones cooperativas cumplan con los lineamientos y principios cooperativistas, existe el Ente Fiscalizador, institución

responsable de formular, dirigir, planificar y ejecutar la política cooperativa del Estado.

Una vez constituida, la Cooperativa deberá inscribirse en este registro del Ente Fiscalizador. Las cooperativas deberán presentar las actas de distribución de cargos de los diferentes cuerpos directos y comités elegidos por la Asamblea, para su calificación e inscripción, dentro de los treinta (30) días siguientes a su elección y toda reforma estatutaria, para que surta efectos legales y sea de aplicación general, debe contar, luego de su aprobación por la Asamblea, del refrendo por el ente fiscalizador. Las reformas estatutarias serán propuestas por un número no menor del diez por ciento (10%) de los asociados, que determine el estatuto o la junta de directores.

ASOCIADOS

Podrán asociarse a las cooperativas, las personas naturales con capacidad legal y, a través del padre o tutor, los menores de edad que hayan cumplido diez años; las personas jurídicas de derecho público, sin fines de lucro, y otras cooperativas; así como también cooperativas juveniles, escolares o comunales, los alumnos de las escuelas primarias o secundarias sin límite de edad. En este sentido, la calidad de asociado la adquieren los fundadores, a partir de la fecha de la asamblea de constitución y los que ingresan posteriormente, a partir de la fecha en que sean aceptados por la junta de directores.

En cuanto a la responsabilidad económica de los asociados para con la cooperativa y para con terceros, será determinada por el estatuto de dicha cooperativa, sobre la base de la igualdad, y podrá ser limitada a sus aportaciones, o suplementaria. En este último caso se fijará el respectivo monto adicional de compromiso.

Los asociados siendo la parte angular de las cooperativas, tienen deberes y derechos que persiguen el objetivo de salvaguardarlos ante eventualidades. Entre los deberes que los mismos deberán observar mencionaremos los siguientes:

1. Cumplir sus obligaciones sociales con aportes económicos, intelectuales y morales.

2. Desempeñar los cargos para los que fueron elegidos.
3. Cumplir los acuerdos de la asamblea y de la junta de directores.
4. Ser solidarios en sus relaciones con la cooperativa y con los asociados.
5. Abstenerse de incurrir en actos de omisión que afecten la estabilidad económica o el prestigio de la cooperativa.
6. Pagar como mínimo una (1) aportación por mes.
7. Cumplir las normas establecidas en la Ley, la Reglamentación, el Estatuto, los Reglamentos y acuerdos de la Cooperativa.
8. Ser solidario en sus relaciones con la Cooperativa y con los Asociados.
9. Abstenerse de incurrir en actos de extralimitaciones u omisiones que afecten la estabilidad económica o el prestigio de la Cooperativa.
10. Pagar puntualmente sus transacciones con la Cooperativa.
11. Contribuir a la formación del capital, a través del pago sistemático de aportaciones
12. Responsable, conjuntamente con los otros Asociados, de las obligaciones contraídas por la Cooperativa, sin embargo, su responsabilidad se limita al valor de las aportaciones suscritas, que haya pagado.

Los asociados gozarán de igual forma de derechos como el utilizar los servicios de la cooperativa y realizar con ella las operaciones propias de su objeto social; participar con voz y voto en las asambleas sobre la base de igualdad; ser elegido para desempeñar cargos en los cuerpos directivos; solicitar a la junta de directores, y recibir de ésta, información sobre el desenvolvimiento de la cooperativa; formular denuncias por incumplimiento de la Ley, del estatuto o de los reglamentos, ante la junta de vigilancia; retirarse voluntariamente de la cooperativa; apelar, ante la asamblea, contra cualquier decisión que afecte sus derechos.

Es importante mencionar que la calidad o estatus de asociado, se perderá por muerte o disolución de la persona jurídica; renuncia escrita presentada ante la junta de directores o por expulsión.

Al ser cooperativa una institución constituida para la participación abierta y voluntaria y que vela por la transparencia e igualdad de todos sus asociados, los mismos deberán cumplir con algunos requisitos básicos para asociarse y que se detallan a continuación:

1. Gozar de reconocida honradez, laboriosidad, sobriedad y buena referencia en el cumplimiento de las obligaciones por él contraídas.
2. Conocer y obligarse a cumplir con los requisitos y las condiciones establecidas en el Estatuto; y comprometerse a trabajar en pro de las familias y de la comunidad.
3. Nombrar a los beneficiarios a quienes, en caso de muerte, la Cooperativa les transferirá sus bienes depositados.
4. Pagar la cuota de ingreso que señale el estatuto y, por lo menos, el valor de una aportación.
5. Comprometerse a hacer uso de los servicios que brinda la Cooperativa y a seguir adquiriendo, como mínimo, una aportación por mes.

De igual forma, el interesado en incorporarse a una Cooperativa deberá presentar, a la Junta de Directores, su solicitud de ingreso o de reingreso a la Cooperativa, a fin de que ésta decida al respecto. Se les podrá pedir al los solicitantes que presenten pruebas de haberse preparado para ingresar a la Cooperativa mediante el estudio de material educativo sobre cooperativas y conocimiento del Estatuto. Su admisión se efectuará mediante: aprobación de la Junta de Directores, inscripción en el libro de Registro de Asociados y pago de cuota de ingreso, aportaciones y otros compromisos.

Siendo la afiliación de forma voluntaria, cualquier asociado podrá presentar su renuncia ante la institución, la cual deberá ser presentada por escrito a la Junta de Directores, quien tendrá treinta (30) días para decidir al respecto. Sin embargo, si la renuncia redujera el número de Asociados a menos de la cantidad o el capital aceptado legalmente o el capital social, ésta no será efectiva hasta que la misma no afecte a la Cooperativa. Cualquier Asociado podrá ser expulsado de la Cooperativa por las siguientes causales:

1. Porque ha incurrido en quiebra fraudulenta.
2. Porque ha sido condenado a prisión o reclusión por acto criminal.
3. Porque ha descuidado o rehusado el pago de lo que debe a la Cooperativa.
4. Porque no ha cumplido con sus obligaciones tal como lo estipula el Estatuto.
5. Porque ha tratado de socavar o entorpecer la buena operación de la Cooperativa, mediante el sabotaje de las actividades de la Asamblea o de las diversas Juntas o Comités.
6. Porque ha engañado o tratado de engañar a la Cooperativa en cuanto al uso de los fondos que ha pedido prestado.
7. Porque ha demandado judicialmente a la Cooperativa, sin agotar los procedimientos establecidos en la Ley o el Estatuto.
8. Porque ha rehusado el pago de las aportaciones suscritas.
9. Comprobada malversación de los fondos de la Cooperativa
10. Apropiación indebida, robo o hurto de los bienes de la organización.
11. Realizar depósitos de dinero proveniente de hechos ilícitos.
12. Expulsión de cualquier organismo de integración.

Entre las disposiciones para los asociados que resulten expulsados, deberán observar lo siguiente:

- Tendrán hasta cinco (5) días hábiles, después de notificada la decisión de expulsión, para anunciar por escrito ante la Junta de Directores su Recurso de Reconsideración con apelación en subsidio, y diez (10) días para presentar la sustentación formal; esto lo incluirá en el orden del Día de la Asamblea siguiente. Si llegada la oportunidad no lo sustentara oralmente, quedará desierto el recurso y confirmada la decisión recurrida.
- Para tal efecto, el Secretario de dicha Junta, tendrá la obligación de darle nota de presentación a la copia del escrito arriba mencionado y la devolverá a los interesados.

- En caso de apelación, los derechos del Asociado quedan suspendidos hasta que la Asamblea por Delegados decida.
- Perderá el derecho a las reservas y al valor de los fondos de la Cooperativa. Retendrá, sin embargo, su derecho al monto de las aportaciones, ahorros y cualesquiera otros valores que mantuviera depositados en la Cooperativa y que no hubieren sido comprometidos como garantía o embargo por proceso legal.
- Seguirá responsabilizado de todas las obligaciones contraídas con la Cooperativa, desde la fecha de renuncia o expulsión hasta por un (1) año después en dicha fecha y tiene derecho a que se le reembolsen sus aportaciones en un término no mayor de un (1) año, siempre que la Cooperativa se encuentre en estado de solvencia y liquidez. De no encontrarse en este estado, el retiro de las aportaciones no podrá darse hasta su normalización.
- Las aportaciones pendientes de reembolso devengan interés equivalente al porcentaje del interés legal vigente.
- Ninguna liquidación definitiva, en favor del Asociado, será practicada sin haberse descontado previamente las deudas que tuviere con la Cooperativa.
- Los excedentes, intereses y depósitos que un Asociado tenga en la Cooperativa, podrán ser aplicadas por ésta, en ese orden y hasta donde alcancen a extinguir deudas exigibles a su cargo, por obligaciones voluntarias o legales a favor de la Cooperativa.

RÉGIMEN ADMINISTRATIVO

Las cooperativas están integradas por la Asamblea, máximo ente rector, seguido de la Junta de Directores y de la Junta de Vigilancia, los cuales colaborarán con la función de gobierno, el Comité de Crédito, el Comité de Educación y otros que designe la Junta de Directores.

Asamblea

La asamblea es la autoridad máxima de la cooperativa y sus decisiones son de obligatorio cumplimiento para los cuerpos directivos y para los asociados, presentes o ausentes, siempre que se hubieran adoptado de conformidad con la Ley, el estatuto y los reglamentos. Integran la asamblea los asociados hábiles o los delegados designados por éstos. La asamblea se reunirá en sesión ordinaria, dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio socioeconómico, para tratar los temas previstos en la convocatoria.

La asamblea ordinaria o extraordinaria será convocada por la Junta de Director quienes determinarán las reuniones capitulares y su funcionamiento, y la misma puede ser convocada con el diez por ciento (10%) de los asociados. Cuando la junta de directores negase la solicitud, la junta de vigilancia podrá convocarla. Si ninguna de las juntas accediera a dicha solicitud, el diez por ciento (10%) de los asociados podrá solicitarlo.

Es competencia exclusiva de la Asamblea:

1. Aprobar o modificar el Estatuto
2. Elegir y/o remover los miembros de los cuerpos directivos.
3. Examinar los informes de los órganos de gobierno y comités colaboradores
4. Estudiar y pronunciarse sobre los estados financieros
5. Decidir sobre la distribución de excedentes
6. Resolver la emisión de obligaciones y títulos valores

7. Decidir sobre la adopción de medidas de responsabilidad contra los miembros de los órganos de gobierno y comités colaboradores.
8. Decidir los cambios substanciales en el objeto social
9. Aprobar la adquisición, construcción y venta de bienes raíces o el financiamiento de proyectos o contratos, que afecten más del quince por ciento (15%) del patrimonio de la Cooperativa.
10. Fijar las capitalizaciones extraordinarias
11. Aprobar el presupuesto de ingresos y gastos y el plan de inversión.
12. Expulsión del Asociado y Directivo en grado de apelación.
13. Aprobar la disolución o la liquidación de la Cooperativa
14. Aprobar la afiliación a federaciones, uniones o centrales cooperativas

Las reuniones de la Asamblea por Delegados serán presididas por el Presidente de la Junta de Directores y en su defecto por el Vicepresidente.

Junta de Directores

La Junta de Directores, es el órgano encargado de la administración permanente de la cooperativa, deberá fijar las políticas generales para el cumplimiento del objeto social y velará por la ejecución de los planes acordados por la asamblea. Los mismos responden ante la asamblea, por violación de la Ley, el estatuto o los reglamentos, sin perjuicio de las acciones penales y civiles que les correspondan. Sólo podrán eximirse cuando no hayan participado en la reunión que adoptó la resolución, o cuando exista constancia en acta de su voto en contra.

Las decisiones de la junta de directores podrán ser recurridas por los asociados, en grado de reconsideración, ante el mismo organismo; y en grado de apelación, ante la asamblea. Esta Junta se integrará con tres (3) ò 9 (nueve) miembros principales y tres (3) suplentes, elegidos en la Asamblea, por votación secreta nominal. Los miembros principales de la Junta de Directores serán elegidos por tres (3) años, y podrán ser reelegidos por un período adicional consecutivo. El período de los suplentes será por un año (1) año.

Los cargos de la Junta de Directores serán: un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero y el resto vocales. La representación legal de la Cooperativa recaerá sobre el Presidente de la Junta de Directores. La asignación de los cargos dentro de la Junta de Directores la llevarán a cabo los mismos integrantes de dicha Junta, dentro de los cinco (5) días siguientes, a la elección y lo comunicarán formalmente al Organismo Fiscalizador, dentro de los treinta (30) días siguientes.

La Junta de Directores estará facultada para lo siguiente:

- Aprobar o improbar las solicitudes de personas que desean ingresar o reingresar a la Cooperativa; y reglamentar los retiros de aportaciones.
- Decidir sobre la renuncia o la expulsión de Asociados.
- Nombrar al Gerente o revocar su nombramiento, y al personal técnico especializado, fijar sus deberes y sus remuneraciones
- Elaborar el proyecto de presupuesto de ingresos, gastos e inversiones para la consideración y aprobación de la Asamblea; el Tesorero o quien la Junta de Directores designe, los presentará.
- Analizar, periódicamente, la situación financiera de la Cooperativa, y al final del ejercicio socioeconómico, proponer a la Asamblea, la distribución que se deberá hacer de los excedentes sociales.
- Proponer a la Asamblea, las modificaciones del Estatuto.
- Mantener al día los libros sociales y de contabilidad, exigidos por la Ley a las Acciones Cooperativas.
- Designar comisiones y comités para desempeñar funciones especiales.
- Reglamentar todo lo concerniente a sus operaciones y al funcionamiento interno.
- Procurar el ingreso de la Cooperativa a organizaciones cooperativas, nacionales e internacionales, previa autorización de la Asamblea.
- Presentar ante la Asamblea, un informe completo de sus actividades durante el ejercicio socioeconómico.

- Resolver los recursos de reconsideración que presenten por escrito los Asociados.

JUNTA DE VIGILANCIA

La Junta de Vigilancia es el órgano fiscalizador de la actividad socioeconómica y contable de la Cooperativa, velará por el estricto cumplimiento de la Ley y su Reglamento, el Estatuto y las decisiones de la Asamblea.

Entre sus funciones tenemos las siguientes:

- Comprobar el cumplimiento de los mandatos de la Asamblea, las disposiciones de la Ley, el Reglamento de la Ley, el Estatuto y los Reglamentos Internos.
- Vigilar que los planes, programas y proyectos se lleven a cabo según las disposiciones y fechas acordadas.
- Objetar las decisiones de la Junta de Directores o Comités, cuando éstas sean violatorias a la Ley, el Reglamento de la Ley, el Estatuto y los Reglamentos Internos.
- Revisar con regularidad el Libro de Actas de la Junta de Directores, Comités y demás organismos, con el fin de comprobar su debida preparación y el cumplimiento de los acuerdos tomados.
- Enviar a la Junta de Directores un informe sobre los resultados y recomendaciones de los estudios efectuados
- Asistir, cuando así se solicite, a las sesiones de la Junta de Directores o hacerse representar por uno de sus miembros, ya sea para rendir informes de su gestión.
- Presentar ante la Asamblea, un informe escrito de la labor cumplida durante el respectivo ejercicio socioeconómico.
- Cooperar en la administración de la Cooperativa, a efecto que se cumplan, oportuna y adecuadamente, sus objetivos y metas.

- Analizar los estudios e informes económicos – financieros y determinar si en la Junta de Directores se valora y discute sobre los alcances y proyecciones de éstos.
- Supervisar las inversiones, su monto, plazo y rentabilidad para la Cooperativa.

Las regulaciones de funcionamiento de la Junta de Vigilancia deberán ser elaboradas y aprobadas por este mismo organismo y las pondrá en conocimiento de la Junta de Directores, para luego remitirlas al Ente de Fomento y Fiscalización para su inscripción.

Otros Comités

Las Cooperativas podrán ser apoyadas por otros comités con la finalidad de asistirlos en su gestión, tales como:

Trabajadores y miembros Ejecutivos

La Administración de la Cooperativa se confiará a una persona, que se denominará Gerente General, quién será asalariado o no y será supervisado por la Junta de Directores. Podrá asistir a las reuniones de la Junta de Directores con derecho a voz.

- El Gerente será custodio y responsable de todos los valores, los fondos, la contabilidad y elaboración de los Estados Financieros.
- El Gerente General tendrá completa autoridad sobre todos los trabajadores bajo sus órdenes. El decidirá sobre los nombramientos, suspensiones o cesantías de los trabajadores e informará previamente a la Junta de Directores.
- El Gerente General será responsable de la elaboración de los estados financieros mensuales de la Cooperativa, de acuerdo con las instrucciones recibidas de la Junta de Directores.

- El Gerente General preparará un informe general al final del ejercicio socioeconómico, el cual someterá a la Junta de Directores.
- El Gerente General responderá ante la Junta de Directores, por los daños y perjuicios que ocasione por incumplimiento de sus obligaciones, negligencia, dolo, abuso de confianza y por el ejercicio socioeconómico de actividades en competencia con la Cooperativa, sin perjuicio de las acciones penales y civiles que correspondan.

Las relaciones de trabajo entre toda asociación cooperativa y sus trabajadores, asociados o no, se regirán por la legislación laboral existente, excepto las cooperativas de trabajo. De acuerdo a esto, los Directivos y miembros de las diversas Juntas y Comités servirán gratuitamente, pero podrán recibir pago por los gastos en que incurran al viajar para sesiones y para representar a la Cooperativa en eventos especiales relacionados con sus actividades o el movimiento cooperativista.

Patrimonio y Fondos Sociales

El Patrimonio de la Cooperativa estará constituido por las aportaciones de los Asociados, la parte de los intereses y excedente que la Asamblea no haya resuelto capitalizar, así como por las reservas, los subsidios, donaciones, legados y otros recursos análogos, que reciba con destino al incremento patrimonial.

Las aportaciones estarán sujetas a las siguientes normas:

- a. Serán nominativas, indivisibles e intransferibles y podrán representarse en las condiciones que determine el Estatuto. En ningún caso tendrán el carácter de títulos – valores.
- b. Sólo podrán ser embargados por los acreedores de la Cooperativa, dentro de los límites del capital y responsabilidad social. Los acreedores podrán ejercer los derechos de la asociación, relativos a los aportes del capital no pagado,

Los fondos sociales de la Cooperativa que tienen carácter de colectivos o indivisibles y serán: la Reserva Patrimonial, los Fondos de Previsión Social y de Educación, así como también, todos los obsequios, subsidios, legados, ayuda financiera y las donaciones.

Constitución y distribución de excedentes

El excedente que arroje el balance anual, después de descontados los gastos generales y las provisiones, será distribuido por acuerdo de la Asamblea por Delegados, en la forma y orden de prelación siguiente:

- a. Por lo menos, el diez por ciento (10%) para la reserva Patrimonial; nueve y medio por ciento (9.5%) para el Fondo de Previsión Social; diez por ciento (10%) para el Fondo de Educación; medio por ciento (0.5%) para el Fondo de Integración y cinco por ciento (5%) para constituir en el IPACCOP el Fondo Anual Especial para el fomento y desarrollo cooperativo.
- b. La suma que señale el Estatuto o la Asamblea para fines específicos.
- c. El interés que devenguen las aportaciones, conforme lo establezca el Estatuto.
- d. La devolución a los Asociados, en proporción a las operaciones que hubieran efectuado con la Cooperativa o su participación en el trabajo común.

La Asamblea podrá acordar la capitalización o distribución del excedente y la suma proporcional por la participación en las operaciones efectuadas con la Cooperativa y la distribución del excedente deberá hacerse dentro de los treinta (30) días siguientes, a la aprobación de dicha distribución, por la Asamblea. La distribución podrá efectuarse, acreditando a las aportaciones pagadas de los Asociados, en la primera ocasión que se tenga.

Reserva patrimonial y otros fondos

Reserva Patrimonial tiene por objeto asegurar a la Cooperativa la normal realización de sus actividades, habilitarla para cubrir las pérdidas que se produzcan en un ejercicio socioeconómico y ponerla en situación de satisfacer exigencias imprevistas o necesidades financieras que puedan presentarse, y se regirá por las disposiciones siguientes:

- La Reserva Patrimonial de la Cooperativa es ilimitada.
- Para constituir o acrecentar la Reserva Patrimonial, se destinará, por lo menos, al diez por ciento (10%) del excedente obtenido. Ingresarán, además, los fondos irrepartibles y todas las sumas que no tuvieran destino específico, sin perjuicio de que pueda incrementarse por otros medios.

Fondo de Educación

El Fondo de Educación se constituirá con el diez por ciento (10%) del excedente anual. Este fondo tiene por objeto proporcionar, a la Cooperativa, los medios necesarios para asegurar el funcionamiento del Comité de Educación. Este fondo será utilizado para programas educativos, culturales, deportivos, sociales, folklóricos y otros previamente autorizados por la Junta de Directores.

Fondo de Previsión Social

El Fondo de Previsión Social no podrá exceder del veinte por ciento (20%) de la suma de las aportaciones pagadas por los Asociados, más los excedentes no distribuidos, y se sujetará a las disposiciones siguientes:

- Cuando este fondo exceda al tope máximo establecido, el excedente será transferido a la reserva patrimonial o al fondo de educación.
- Cuando lo disponga la Asamblea por Delegados, el Fondo de Previsión Social se podrá utilizar para seguros colectivos sobre riesgos inherentes a las actividades que realicen, indemnizaciones a familiares en caso de muerte de Asociados, asistencia médica y donaciones sociales.

Arbitraje, disolución y liquidación

Las modificaciones al Estatuto estarán sujetas a las siguientes condiciones y requisitos:

1. Serán propuestas a la Asamblea por la Junta de Directores o a solicitud del diez por ciento (10%) de los Asociados.

2. Tendrán validez cuando sean aprobadas por las dos terceras (2/3) partes de los Asociados hábiles presentes en la Asamblea.

3. Deberán comunicarse al Ente Fiscalizador para su consideración y aprobación.

La inscripción de las reformas estatutarias, se tramitarán con el mismo procedimiento establecido para la inscripción de las Cooperativas. Entrarán en vigencia a partir de su inscripción en el Registro de Cooperativas.

La Cooperativa se disolverá y liquidará, según sea el caso, por voluntad de las dos terceras (2/3) partes de los Asociados Delegados reunidos en Asamblea, por cualquiera de las siguientes causas:

1. Disminución del número de asociados a menos del mínimo fijado por esta Ley o por su reglamento.
2. Imposibilidad de realizar el objetivo específico para el que fue constituida, o por extinción de éste.
3. Estado de insolvencia.
4. Fusión o incorporación a otra asociación cooperativa. Las cooperativas fusionadas o incorporadas dejarán de existir en la fecha en que la fusión o incorporación quede inscrita en el Registro de Cooperativas.
5. Por cualquier causa que haga imposible el cumplimiento de sus fines sociales o económicos.

En caso de liquidación, el patrimonio se utilizará para hacer los pagos correspondientes, de acuerdo con el orden de prioridad siguiente:

1. Gasto de liquidación.
2. Salarios y prestaciones sociales causados hasta el momento de la disolución.
3. El valor de los certificados de inversión y otros títulos – valores.
4. Cancelación de las obligaciones contraídas con su acreedor.
5. Devolución a los Asociados del valor de sus aportaciones o la parte proporcional que les corresponda, en caso de que el haber social no fuera suficiente.

6. Distribuir entre los Asociados sus aportaciones y los excedentes pendientes de pago.
7. Entregar el saldo final, lo hubiere, al IPACCOP.

Integración Vertical

Las cooperativas de primer grado, una vez constituidas, podrán integrarse en federaciones nacionales y esta, a su vez, en confederaciones. Las federaciones son cooperativas de segundo grado, integradas por no menos de tres cooperativas de primer grado existentes dentro del ámbito de la República. Sólo existirá una federación por cada tipo de cooperativa y podrán aceptar como asociadas a las cooperativas de servicios múltiples y otras entidades sin fines de lucro, siempre que éstas realicen actividades y funciones similares complementarias a la federación. Las federaciones y la confederación podrán asociarse o afiliarse a cualquier asociación, unión, central, confederación y a otras entidades cooperativas, nacionales o internacionales.

La Confederación Nacional de Cooperativas será una cooperativa de tercer grado, integrada por no menos de cuatro federaciones nacionales. Además de llevar la representación del cooperativismo nacional, tendrá otras funciones y objetivos que le señalen sus estatutos, así como toda función tendiente a promover el desarrollo cooperativo.

Integración horizontal

Las cooperativas podrán efectuar acuerdos para intercambiar servicios, celebrar contratos de participación, complementar actividades, cumplir en forma más adecuada el objetivo social y llevar a la práctica empresarial el principio de integración cooperativa.

En el caso de tales acuerdos, las cooperativas podrán integrarse así:

1. En unión, las cooperativas de primer grado y diferente actividad principal.

2. En central, las cooperativas de primer grado y de igual actividad principal. Las uniones y centrales se regirán por lo pactado, lo que no implicará fusión de las cooperativas.

Las cooperativas podrán convenir la realización de una o más operaciones en forma conjunta, estableciendo cuál de ellas debe asumir la gestión y la responsabilidad ante terceros.

Fomento

Las asociaciones cooperativas estarán exoneradas de todo impuesto nacional, contribución, gravamen, derechos, tasas y arancel de cualquier clase o denominación, que recaiga o recayera sobre lo siguiente:

1. Constitución, reconocimiento, inscripción y funcionamiento de cooperativas, así como las actuaciones judiciales en que éstas intervengan, activa o pasivamente, ante los tribunales jurisdiccionales.
2. El pago de impuestos nacionales sobre aquella porción de bienes reservada exclusivamente para el desarrollo de sus actividades.
3. El pago de papel sellado y notarial, timbres, registro y anotación de los documentos, otorgados por las cooperativas o por terceros a favor de ellas.
4. Importación de maquinaria, equipo, repuesto, combustible, lubricantes, suministros y otros enseres, destinados para sus actividades.

Las exoneraciones a las cooperativas sobre impuestos nacionales, contribuciones, gravámenes, derechos, tasas y aranceles de cualquier clase o denominación, que recaigan sobre la importación de maquinaria, equipo, repuesto, combustible, lubricante y otros enseres destinados para sus actividades, estarán sujetos a los requisitos siguientes:

1. La cooperativa de primer, segundo y tercer grado, los organismos cooperativos internacionales y las entidades auxiliares del cooperativismo, que necesiten y tengan derechos a las exoneraciones que se describen, harán la solicitud correspondiente por intermedio de su representante legal o de quien se delegue.

2. Los nombres de cooperativas, de la federación, de la confederación, de los organismos internacionales o de las entidades auxiliares del cooperativismo, no podrán ser utilizados por personas naturales u otras personas jurídicas, para adquirir bienes.
3. Las importaciones en concepto de maquinaria, equipo, repuesto, combustible y afines, sólo pueden hacerse para el uso y servicio de la cooperativa en el desarrollo de sus actividades.
4. Los bienes importados al país en base a las exoneraciones impositivas, únicamente podrán transportados o enajenados transcurridos dos años luego de su introducción, previa notificación escrita al Ente de Fiscalizador y la realización de respectivo asiento contable. No obstante, se podrá enajenar o traspasar el bien, siempre que se realice el pago del impuesto correspondiente, acto que deberá ser notificado sólo al Ente Fiscalizador

Las cooperativas o asociaciones de cooperativas gozarán de todas las facilidades con respecto a la exportación de sus productos sin perjuicio de los convenios de comercio internacional que celebre el Estado. Los ministerios, entidades autónomas y semiautónomas, así como los municipios, darán preferencia y facilidades a la adjudicación, a favor de las cooperativas, de aquellas parcelas de terreno que resulten técnicamente apropiadas para el desarrollo de sus actividades. De igual forma, los ministerios y entidades de fomento o desarrollo, darán preferencia a las cooperativas, en lo concerniente a la asistencia técnica. Agropecuaria, crediticia o comercialización de productos.

Es importante mencionar que las asociaciones cooperativas podrán comprar o arrendar bienes pertenecientes al Estado y a las entidades autónomas y semiautónomas, sin necesidad de concurrir a licitación pública o a concurso.

Fiscalización pública

Las cooperativas, las federaciones, la confederación, los organismos auxiliares y demás organismos cooperativos, están sujetos a la fiscalización estatal, encargada de velar para que los actos atinentes a su constitución, funcionamiento, cumplimiento de

sus objetivos sociales, disolución y liquidación, se ajusten a las normas legales y estatutarias, y para que los asociados y demás personas actúen conforme a las leyes.

La autoridad de aplicación de la legislación cooperativa y el órgano para la fiscalización pública, será el Ente Fiscalizador, y tendrá competencia privativa sobre las actividades que realicen las cooperativas dándoles las autorizaciones o sanciones correspondientes. Se exceptúan las sanciones de carácter, sanitarios, seguridad social, tránsito y las similares de aplicación general.

Registro de informe de actividades

Las cooperativas están obligadas a llevar los libros de registro de los asociados, de las actas, de la contabilidad y los demás que exijan la Ley y su reglamento, debidamente legalizados, así como a conservar su documentación y a enviar al Ente Fiscalizador, dentro de los noventa (90) días siguientes al cierre del ejercicio anual, los respectivos balances.

Los libros contables y sociales que deben llevar las cooperativas, foliados, sellados y rubricados en el Ente Fiscalizador, son:

1. Los libros contables: de inventario y balance, libro diario combinado y libro mayor.
2. Los libros sociales: registro de asociados, actas de las asambleas, actas de los cuerpos directivos y asistencias a las asambleas.

Las asociaciones cooperativas deberán presentar anualmente sus estados financieros al Ente Fiscalizador dentro de los noventa (90) días siguientes al cierre del ejercicio económico.

Cuando la revisión de los estados financieros requiera la comprobación en documentos originales adicionales, o se necesite llevar a efecto la revisión, en forma directa, en los libros y comprobantes de contabilidad de las asociaciones cooperativas, el Ente Fiscalizador ordenará lo pertinente para el adecuado cumplimiento de los requisitos.

Las nomenclaturas de cuentas y el sistema general contable de las cooperativas, deben aplicarse según las normas establecidas por el Ente Fiscalizador, previo acuerdo con las cooperativas o federaciones. Cuando la asociación cooperativa tenga dos o más actividades, deberá cumplir con los requisitos propios de cada una, además de:

1. Controlar por separado cada actividad, a fin de determinar la situación y rendimiento de cada una.
2. Establecer, asignar, supervisar y controlar la política de implementación y ejecución.

Las cooperativas estarán obligadas a conservar sus libros de contabilidad en forma permanente, y el resto de su documentación contable por un período no menos de cinco años. Si pasado este período, la documentación no ha sido auditada, deberá conservarse hasta que se audite y, como resultado, se determine qué documentación debe permanecer en custodia.

Todas las cooperativas y demás organismos cooperativos estarán obligados a remitir al Ente Fiscalizador dentro de los treinta días siguientes a su elección, los nombres de las personas elegidas para integrar los cuerpos directivos.

Capital Suscrito

Se entiende por capital suscrito aquel compromiso asumido por los asociados de pagar una determinada suma de dinero, que le corresponde del capital necesario para que la cooperativa inicie sus operaciones y brinde los servicios en forma segura y eficiente. Está determinada por:

- a) El volumen de productos entregados por el asociado a la cooperativa;
- b) Los servicios que ocupe el asociado en la cooperativa;
- c) Salario recibido de la cooperativa;
- d) La necesidad de capital existente.

El pago del capital suscrito puede hacerse en dinero efectivo, por medio de cuotas o al contado, por retención de un porcentaje o cantidad fija de las sumas de la liquidación

de los productos entregados por el asociado; con entrega de bienes de los asociados, y con capitalización de intereses y excedentes.

Las reservas de la Ley:

La Ley de Asociaciones Cooperativas establece que en su operación, la empresa cooperativa debe disponer de los siguientes recursos: legal, de educación y de bienestar social, y la Asamblea puede establecer otras reservas con fines específicos, tales como de amortización de deudas, compra de bienes y cualquier otra que se considere necesaria.

Reserva Legal:

Tiene como propósito cubrir pérdidas imprevistas y está constituida por un fondo permanente que no se puede distribuir entre los asociados, ni usarse para otros fines, aún en caso de disolución de la cooperativa. El mismo está conformado por el diez por ciento (10%) como mínimo de los excedentes generados.

Reserva de Educación:

Se constituye con un diez por ciento (10%), como mínimo, de los excedentes y su propósito es utilizarlo para ejecutar programas de educación cooperativa a los asociados y sus familiares y a la comunidad en general.

La asamblea de asociados puede acordar porcentajes y sumas mayores como reserva, según sus políticas. Su manejo le corresponde al comité de educación y para ejecutarla debe elaborar programas anuales y el presupuesto correspondiente, los cuales deben ser aprobados por el consejo de administración.

Reserva de Previsión Social:

Esta reserva se constituye con el seis por ciento, como mínimo, de los excedentes y tiene como propósito atender las necesidades de salud, recreación y proyectos comunales. En general, su fin es dar ayuda económica y asistencia social a los asociados.

Certificados de Aportación:

Es el recurso económico caracterizado por un título, que representa una determinada cantidad de dinero fijada por los estatutos de la cooperativa. Equivale a la acción de

capital en la empresa mercantil. Tienen un valor definido, no son negociables y se pueden transferir solo con aprobación del consejo de administración. Los mismos son nominativos, y ganan el interés que establezca la asamblea de asociados.

Los excedentes

Los excedentes son el resultado de la relación entre los ingresos y los gastos que ha tenido la cooperativa en un determinado período socioeconómico o período fiscal. Del monto de los excedentes la administración de la cooperativa tiene que deducir los porcentajes correspondientes a las reservas fijadas por la ley y los estatutos, y el saldo se distribuye entre los asociados, en proporción a las operaciones hechas en la cooperativa dentro del período económico que se liquida, o en proporción al trabajo aportado.

Cuota de Admisión:

Corresponde a un determinado monto que tienen que pagar los asociados por concepto de admisión y su propósito es cubrir gastos previos a la constitución y organización de la cooperativa. Está definida por los estatutos y se paga por solo una vez.

Préstamos:

La empresa cooperativa recurre a la solicitud de formalización de crédito con organismos financieros, para complementar su capital de trabajo o disponer de capital para inversiones, por los cuales paga los intereses que los prestatarios establezcan.

Todos estos recursos económicos conforman el capital y patrimonio social de la empresa cooperativa, y para su operación y funcionamiento se tiene que formular y aprobar el presupuesto anualmente, el que se constituye en el instrumento vital para que la administración cumpla con los objetivos establecidos, al definir la relación lógica entre ingresos y egresos.

Presupuesto

Es una herramienta de política económica empresarial, mediante la cual se asignan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos y metas trazadas por la administración y es un instrumento de programación de las actividades de la cooperativa, en los campos de los servicios económicos y sociales que se presta a los asociados. El presupuesto es un programa anual con un signo monetario y tiene que ver con la

planificación y el control sistemático, la dirección efectiva de los recursos y el desarrollo. Por ello, se clasifica según el objeto del gasto y se divide en actividades, partidas y sub partidas según la naturaleza y objetivos de la organización, convirtiéndose en uno de los más importantes instrumentos de la administración financiera e implica todo un proceso, en cuya acción tienen que participar todos los niveles de la cooperativa.

Contiene la relación entre ingresos y egresos de la cooperativa, y su formulación responde a la planificación diseñada por la cooperativa y a los objetivos previamente definidos, así como a las responsabilidades establecidas para cada órgano y funcionario que participa en el proceso de trabajo y la gestión administrativa; los recursos financieros asignados establecen el límite máximo de la actividad administrativa en su conjunto y en cada una de las partes que la integran.

Recurso material:

La empresa cooperativa para su funcionamiento y relación con los asociados requiere de bienes y servicios que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos y metas; manejándose bienes o mercancías y/o ofreciendo servicios.

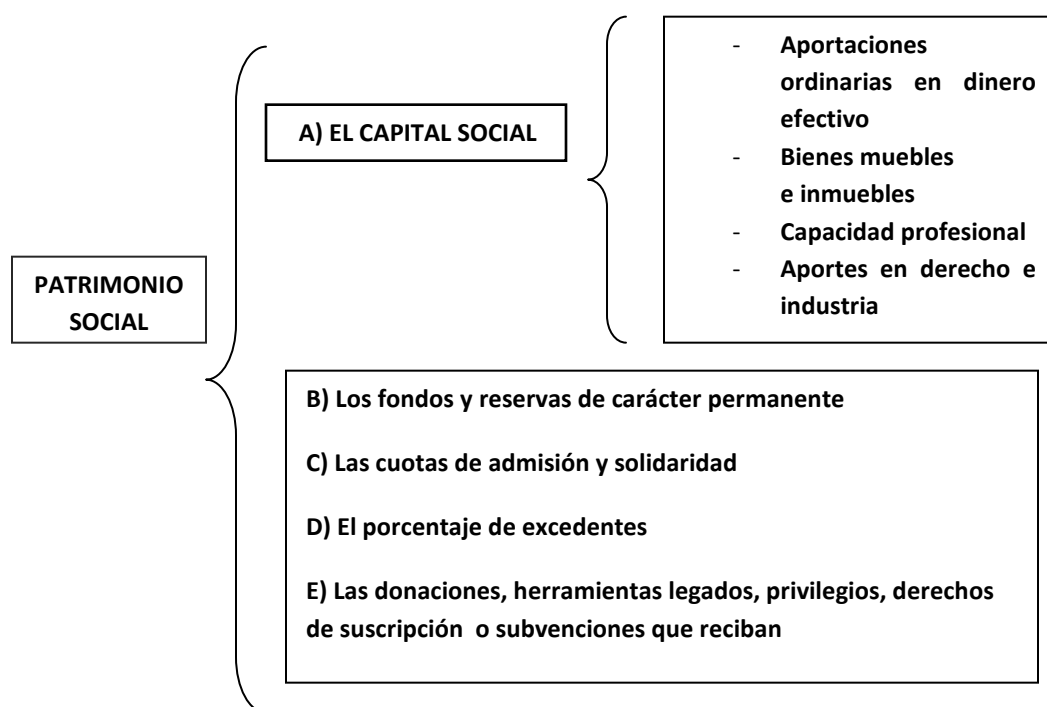
Se debe disponer de unidades administrativas que se especializan en diferentes actividades para el manejo adecuado de los materiales, tales como: estudio e investigación sobre necesidades de uso y producción, programación, compra y venta, almacenamiento y control; y dentro de sus objetivos están:

- a) Lograr un flujo continuo de materiales, accesorios y servicios considerados como indispensables para su operación;
- b) Mantener niveles de inventarios;
- c) Adquirir los materiales de la calidad debida, en el momento oportuno, y en las condiciones económicas más beneficiosas;
- d) Normalizar los bienes por usar y por producir.

Por consiguiente, en el funcionamiento de una cooperativa la administración de recursos materiales se constituye en una de las actividades básicas para el logro de su misión y propósito. La cooperativa surge como una empresa que pretende satisfacer necesidades y promover el mejoramiento económico y social de sus asociados, al ser el servicio su razón de existir, para cumplir con sus propósitos requiere de recursos

económicos y de presupuesto. Esto la convierte en una unidad económica, encargada de abastecer a los asociados de bienes y servicios que le son necesarios para desenvolverse en la sociedad.

Como unidad económica, tiene que disponer de recursos económicos como ingresos, que le permitan ejecutar el proceso productivo y realizar los gastos que esto implica, además de generar los excedentes o utilidades que se distribuyen entre quienes la constituyen, operando de esta manera como un mecanismo de generación y distribución de la riqueza y de justicia social. El recurso económico está conformado por el capital social y el patrimonio social



EVALÚE SU CONOCIMIENTO

- 1.¿Cómo se constituye una empresa Cooperativa?**
- 2.¿Puede mencionar los elementos que debemos tomar en cuenta para el debido registro y constitución de una empresa Cooperativa?**
- 3.¿Cuántos estamentos componen el régimen administrativo de una empresa Cooperativa y cuáles son sus funciones dentro de la misma?**

Parte 3

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS COOPERATIVAS

La organización cooperativa, al igual que las empresas privadas e instituciones públicas en todo el mundo, ha estado fuertemente influenciada y determinada por las teorías del pensamiento administrativo que se enunciaron a finales del siglo pasado y principios del actual, especialmente por los postulados de la teoría clásica de Frederick Taylor y Henry Fayol, y la teoría de la burocracia de Max Weber.

En la teoría clásica, el énfasis estuvo en el proceso de trabajo, específicamente en la tarea y las funciones, con un interés en la alta productividad y eficiencia, motivo por el cual la dirección centralizada y el control resultaban mecanismos efectivos para obtener buenos resultados. El objetivo de este tipo de administración era obtener el mayor provecho en la utilización de los recursos y sobre todo de la fuerza laboral. Su filosofía se basó en el principio que establecía que, a mayor producción, el trabajador recibía una mayor remuneración, y que ello daba satisfacción y felicidad a la empresa y al trabajador. Entre sus principales características tenemos:

- a. Interés en el control de línea, de una gran amplitud y basado en la supervisión y vigilancia del cumplimiento de los deberes y responsabilidades. Por lo general, se tienen a cargo más unidades que controlar, que las recomendadas por la teoría y práctica administrativa: más de cinco unidades o personas dependientes de un solo jefe;
- b. Estructura piramidal, agrupándose las unidades según las funciones y tareas, y definiéndose los niveles jerárquicos de arriba hacia abajo, con una clara división del trabajo, y de la autoridad y responsabilidad;
- c. Organización por unidades administrativas según la especialidad profesional. Por ejemplo, administración, finanzas, ingeniería, producción, mantenimiento, ventas, entre otros.

INFLUENCIA DE LA TEORÍA DE LA BUROCRACIA

La teoría de la burocracia ha ejercido una fuerte influencia en la estructura y organización de las empresas, ya que la burocracia es una realidad en todas las organizaciones y en ellas opera como un instrumento de dominación y poder, gracias al sistema de relaciones sociales que se generan. Este concepto se plantea con diferentes criterios, sin una valoración objetiva de su papel social, y muchas veces se incurre en la equivocación de presentarla como un monopolio de las instituciones estatales, cuando la verdad es que tiene presencia en todo tipo de empresas y esto es así, por cuanto es el medio de llevar a cabo la acción colectiva dentro del orden social y cumplir con los objetivos de las organizaciones.

En este sentido, la estructura y organización de la empresa cooperativa ha estado fuertemente influida por los postulados del tipo ideal de burocracia de Max Weber y su principal manifestación la encontramos en la forma que se estructura y ejerce el poder y la racionalidad que se aplica para lograr la eficiencia en el trabajo. Este acondicionamiento es lógico, porque la cooperativa es una unidad económica dentro del esquema de mercado, y opera como una solución a las distorsiones que él plantea; situación que el mismo Weber compendió al indicar que *“El capitalismo y la burocracia se han encontrado el uno al otro y su lugar es el de estar íntimamente juntos”*.

Las características del modelo de burocracia de Weber, las vamos a encontrar en la organización cooperativa, según las siguientes expresiones:

- a. La división del trabajo y la especialización, como resultado de la racionalidad en el proceso de trabajo;
- b. Las normas escritas, oficializadas en manuales de organización, de procedimientos, instructivos, reglamentos y acuerdos de las asambleas de asociados y consejos de administración;
- c. En el carácter formal de las comunicaciones;

- d. El respeto al orden jerárquico y a los niveles de autoridad formales;
- e. La impersonalidad de las relaciones e interrelaciones;
- f. La búsqueda del personal más idóneo, y el interés en la capacitación y la profesionalización;
- g. Las rutinas y procedimientos normalizados, que guían y orientan la acción de los trabajadores;
- h. El interés en la eficiencia y la búsqueda de resultados al más bajo costo.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SUS FUNCIONES

Se entiende por proceso administrativo el conjunto de actividades que desarrolla la administración o la gerencia relacionada con la operación de una empresa, haciendo posible la toma de decisiones y la acción gerencial. Su ejecución es necesaria para el desarrollo de la función administrativa en una organización, haciendo posible que se prepare la acción para satisfacer las necesidades sociales por medio de la integración del esfuerzo humano y de los recursos financieros, materiales, tecnológicos, de información y ecológicos.

El proceso lo constituyen las siguientes etapas y funciones:

- a. ***Fijación de objetivos:*** Se refiere a la misión de la empresa, hacia donde se quiere llevar la organización; estos objetivos pueden ser generales o específicos. Ellos dan propósito al uso de las personas, ideas y demás recursos por parte de la administración;
- b. ***La planificación:*** Se refiere al cómo, cuándo y cuánto, producir, pensando en el futuro con base en el pasado o el presente;
- c. ***Organización:*** Es el diseño de la estructura formal de autoridad mediante la división del trabajo y el desarrollo de mecanismos de comunicación y coordinación necesarios para cumplir con los objetivos;
- d. ***Dirección:*** Responsable de la tarea de tomar decisiones y encauzarlas en acciones, órdenes e instrucciones generales y específicas, para poner a funcionar la organización según los objetivos definidos;

- e. **Coordinación:** Consiste en relacionar e interrelacionar las partes de la organización, con miras al cumplimiento del objetivo prefijado. Por medio de la comunicación se hace posible la integración de la organización;
- f. **Información:** Mantener informadas de lo que sucede a aquellas personas ante quienes se es responsable; ello implica mantenerse al día en la información, y ésta debe fluir hacia los mandos medios y a todos los niveles de la organización, mediante los mecanismos más apropiados. Es fundamental para dirigir y tomar decisiones;
- g. **Presupuestación:** Tiene que ver con la formulación y asignación de los recursos económicos y financieros necesarios para el cumplimiento de los objetivos. Propiamente con las operaciones de ingreso y egresos;
- h. **Control:** Se refiere al contraste entre lo planificado y lo ejecutado y las políticas establecidas por la administración.

En una organización cooperativa, el proceso administrativo se cumple en toda su expresión, al ver la corriente de actividades que desempeñan los administradores y gerentes en su trabajo diario, para cumplir con los objetivos como unidad social y económica.

Para una comprensión más profunda, seguidamente se analizará cada una de las funciones que lo integran y la forma en que se cumple en la empresa cooperativa:

A. Planificación:

En el mundo contemporáneo, ante la complejidad del mercado, los cambios en el comercio internacional, la globalización y el rompimiento de fronteras y el progreso en el conocimiento científico y tecnológico, la planificación se ha convertido en una actividad necesaria y fundamental de la gestión empresarial. Ella hace posible que en la organización se actúe de la siguiente forma:

- a. Preparar el futuro, con base en el pasado y lo hecho en el presente;
- b. Seleccionar información y hacer suposiciones respecto del futuro, con el fin de formular las actividades requeridas para el logro de los objetivos;

- c. Realizar gestión administrativa con orden y propósitos claramente definidos;
- d. Identificar necesidades y proyectar las soluciones;
- e. Visualizar la necesidad de transformación y cambio para proyectar el futuro, con un concepto de conjunto;
- f. Estimular la realización y promover la evaluación y el control;
- g. Enfrentar a la organización con su entorno y visualizar los escenarios diversos que se puedan presentar.

El propósito fundamental de la planificación es ayudar a preparar a la empresa para el cambio, según los intereses del medio: anticiparse al futuro y atender las necesidades del ambiente.

Por otro lado, la planificación estratégica concibe a la organización como un sistema abierto y dinámico, altamente sensible a las influencias externas y responde a exigencias del medio, la ubica como un proceso continuo, íntimamente unido a la calidad de los productos o resultados; basada en análisis y criterios de representantes de diversas disciplinas del conocimiento científico y tecnológico.

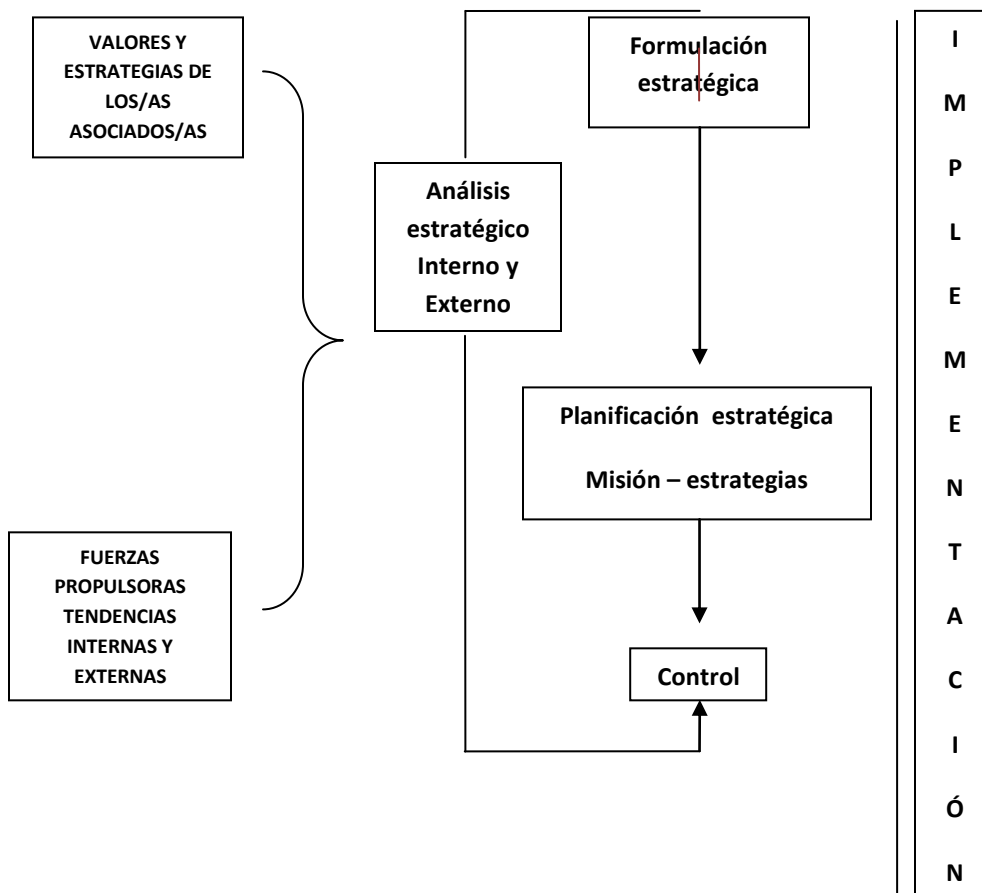
Existen cinco tipos de planes que se utilizan al ejecutar la gestión administrativa, ellos son:

- a. Planes a corto plazo
- b. Planes a mediano plazo
- c. Planes a largo plazo
- d. Planes especiales
- e. Planes de emergencia

Estos tipos se dan indistintamente y pueden existir al mismo tiempo, según las condiciones en que se encuentra la sociedad y el ambiente.

La diferencia entre la planificación tradicional y la estratégica consiste en:

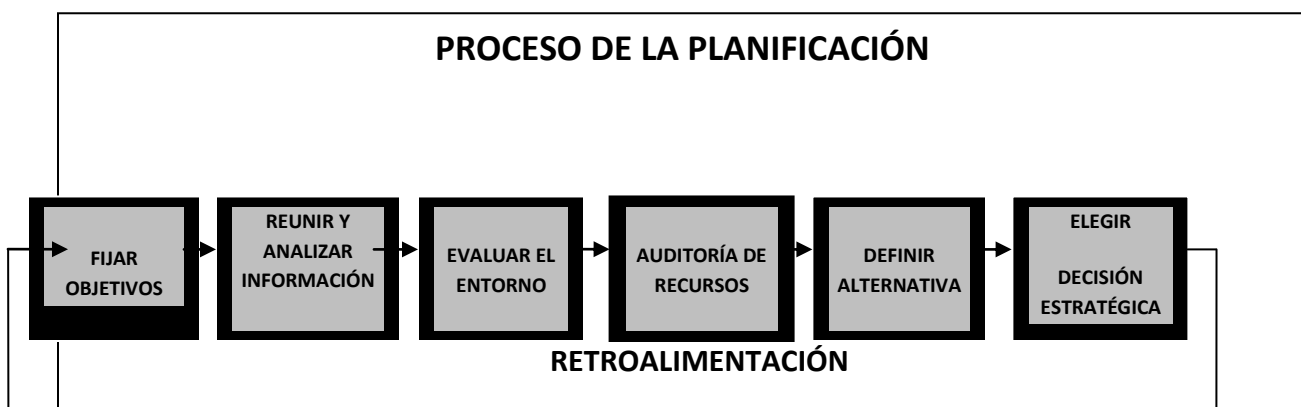
1. La realidad es cambiante, por tanto, la planificación no puede ser estática porque siempre dará resultados no esperados.
2. La empresa no puede ser ordenada solamente a lo interno con base en su funcionamiento, sino que se precisa el ambiente como uno de los factores determinantes para la existencia de la organización, su estructura y desembolvimiento en el mercado;
3. Reconocer la importancia del órgano responsable del proceso de planificación y en la necesidad de éste. Hasta hace poco, la planificación procedía de una oficina central, la cual definía la planificación, sin embargo, se ha visto afectada por dos factores importantes: La cambiante situación ambiental y la participación en el proceso de planeamiento estratégico;
4. Las etapas de la planificación tradicional y la estratégica se diferencian en el establecimiento del orden estructural a seguir en la planificación, porque mientras que la tradicional inicia con determinar el objetivo básico de la empresa, la estratégica identifica o formula la filosofía y orientaciones de la empresa en pasado, presente y futuro.

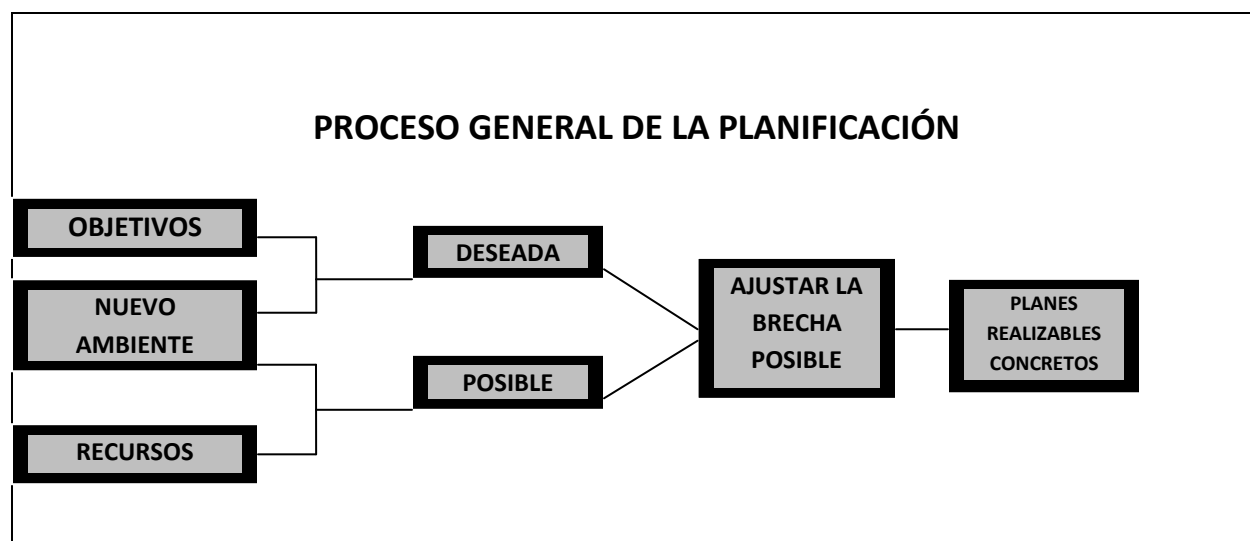


Planeación estratégica sugiere el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para alcanzarlo.

Para comprender a cabalidad el concepto de Planeación Estratégica se resaltan seis (6) ideas esenciales:

1. La estrategia es un patrón de decisiones coherentes, unificado e integrador
2. La estrategia sirve de medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos en el largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.
3. Es una definición del dominio competitivo de la compañía
4. Es una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.
5. Se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas y los roles a niveles corporativos, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a la función.
6. Constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés.





Veamos brevemente, un análisis de los modelos de planeación económicos de algunos países desarrollados, tales como Japón, Estados Unidos y China, ya que los mismos, difieren de un lugar a otro debido al entorno que los rodea:

Modelo Japonés:

En Japón, la planeación se beneficia enormemente de la cooperación entre gobierno y empresas. Posterior a la Segunda Guerra Mundial, este país desarrolló políticas para el crecimiento y fortalecimiento económico, así como para competitividad internacional. Estas políticas armonizaron las políticas monetaria y fiscal con la estructura industrial. Esta relativa predecibilidad económica significa menores riesgos en la planeación de las condiciones. En general, la orientación de los administradores japoneses respecto de la planeación es de más largo plazo que la de los administradores estadounidenses. Son varias las razones de ello: En Japón, los bancos son la fuente básica de capital, y su interés estriba en la solidez a largo plazo de las empresas. Además, el Ministerio de Comercio Internacional e Industria elabora un plan quincenal para la promoción y orientación de la planeación industrial. Adicionalmente, los conglomerados empresariales conocidos como *Keiretsu* suelen vincularse con grandes bancos, interesados en el desempeño a largo plazo de las compañías. Estos *Keiretsu* ofrecen oportunidades para grandes economías de escala, redes que inhiben la competencia, la integración vertical e influencia sobre las decisiones gubernamentales.

Modelo Estadounidense:

Los administradores estadounidenses suelen hallarse bajo la presión de los accionistas para exhibir razones financieras favorables cada vez que es preciso rendir informes al respecto. Lamentablemente, esto tiende a desalentar inversiones cuyo rendimiento deba esperarse en un futuro más distante. De igual modo, es común que los estadounidenses ocupen un puesto administrativo durante periodos relativamente cortos, de manera que es raro que una decisión miope pueda rastrearse hasta el administrador que la tomó, porque por lo general éste ya ha sido ascendido o, incluso, ha cambiado de compañía.

Modelo Chino:

La situación de China es muy diferente. La mayoría de las empresas son propiedad del Estado, y sólo recientemente han surgido algunas empresas privadas. Sin embargo, en esta comparación nos ocuparemos únicamente de las primeras. En estas empresas se elaboran planes tanto a largo como a corto plazos. El plan quinquenal se elabora en la cima (el Comité de Planeación del Estado), mientras que planes más detallados se realizan a niveles inferiores. La orientación es el cumplimiento de los objetivos y la consecución del plan asignado más que el logro del éxito en el mercado. Aunque es probable que la formulación de estrategias no sea una práctica común en términos formales, el pensamiento estratégico de esencia militar forma parte de la cultura china. El libro *Bing-Fa* es uno de los manuales chinos más completos sobre estrategia militar. Así, es probable que los administradores chinos apliquen ciertos principios en su trato con compañías occidentales. Por ejemplo, se considera que la mejor estrategia es la de ganar sin necesidad de una guerra. Por lo demás, la integración de metas organizacionales y personales es difícil, porque en el cumplimiento de los objetivos organizacionales prácticamente no se toman en cuenta los beneficios personales.

RELACIÓN ENTRE LA PLANEACIÓN Y CONTROL DE AREAS FUNCIONALES DE UNA EMPRESA

Área Funcional	Producción	Ventas	Personal	Finanzas
Objetivo Fundamental	Obtener máxima eficiencia en los diferentes procesos directivos	Obtener clientes satisfechos con el producto que se venda	Obtener máximo desarrollo de las personas que trabajan en la organización	Maximizar el valor de la empresa en el mercado
Objetivo a corto plazo	-Identificar necesidades de materiales y mano de obra. -Calcular los volúmenes de producción óptimos y llevarlos a cabo. -Calcular niveles de inventario requeridos.	-Identificar mercados objetivos para los productos. -Calcular los volúmenes de ventas por productos por regiones o por clientes. -Tomar decisiones sobre productos, precio, plaza (canales de distribución) y publicidad (comunicación) -Elaborar pronóstico de ventas, presupuestos de publicidad, de promoción y gastos de ventas	-Determinar las necesidades de personal en el tiempo. -Evaluación del desempeño -Elaborar presupuesto de mano de obra y de personal	-Mejorar el sistema contable de la empresa. -Tomar decisiones sobre aspectos financieros relacionados con efectivo, inventarios, descuentos, dividendos y otros. -Elaborar un presupuesto de tesorería
Objetivos a Largo Plazo	-Innovar y/o buscar mejores tecnologías. -Racionalizar los recursos productivos	-Desarrollar nuevos productos. -Desarrollar nuevos mercados para productos existentes. -Elaborar presupuestos de ventas a largo plazo	-Buscar el desarrollo de la organización con base en el desarrollo del personal. -Planear el desarrollo de los recursos humanos de la empresa y necesidades futuras.	-Conocer el mercado financiero como fuente principal de financiación de la empresa. -Elaborar un plan general de utilidades a largo plazo.
Estrategias	-Estandarización de productos en sus elementos básicos	-Distribución adecuada de productos según su presentación y calidad	-Determinación de necesidades de formación de las personas	-Adecuada evaluación de proyectos de inversión.
Políticas	Sobre: -Inventarios, materiales, productos en proceso, productos terminados, suministros.	Sobre: -Precios Medios publicitarios -Formas de ventas -Canales de distribución -Investigación del mercado	Sobre: -Proceso de administración de personal (reclutamiento, selección, contratación, etc)	Sobre: -Cuentas por cobrar, inventarios, descuentos y seguros, fuentes de financiación
Control	-Verificación del cumplimiento de políticas y procedimientos, variaciones, análisis de informes. -Auditoría de la función	-Verificación del cumplimiento	-Verificación del cumplimiento de la planeación-variaciones. -Análisis de informes. -Evaluación -Control y auditoría de personal	-Análisis de informes. -Análisis de ejecución del presupuesto. -Análisis de márgenes de rentabilidad. -Auditoría de la función finanzas.

TOMA DE DECISIONES

Las decisiones pueden clasificarse en cualquier número de formas:

- a) *Alta certidumbre*: Tienen bajo riesgo, solo afectan a un grupo pequeño y son fáciles de aplicar. Se conoce con amplitud el problema y sus causas.
- b) *Adecuadamente incierta*: Con un mediano riesgo, las decisiones afectan a dos o tres departamentos como máximo. Se dispone de insuficiente información.
- c) *Considerable incertidumbre*: Con un riesgo arriba del promedio, poca seguridad en los resultados que se esperan, incluyen áreas de actividad grandes, debido al escaso conocimiento del problema y sus orígenes.
- d) *Gran incertidumbre*: Con bajo riesgo, cubren áreas amplias y muchos factores no predecibles, como consecuencia del desconocimiento del problema y sus causas.

La toma de decisiones en condiciones de riesgo ocurre si cada alternativa posible conduce hacia una gama conocida de resultados específicos con probabilidades conocidas. De manera que se da en aquellos casos que se puedan identificar todos los estados naturales y cuando se puedan identificar probabilidades de ocurrencia a esos estados naturales. En la organización cooperativa, este tipo de condiciones es la que más se da en la administración.

La toma de decisiones es un proceso racional, tanto en el ámbito individual como en el grupal, por cuanto la acción está caracterizada por una serie de etapas o fases que son el resultado de un estudio sistemático de las condiciones que rodean cada situación o problema, siendo ellas:

- a) Conocer en detalle los objetivos y metas;
- b) Diagnosticar el problema o conocer la situación en detalle;
- c) Determinar las alternativas de solución;
- d) Analizar las alternativas, compararlas y contrastarlas con los objetivos y metas;

- e) Clasificar, por orden de prioridad, las alternativas;
- f) Seleccionar la alternativa más conveniente.

El decididor actúa racionalmente, al tomar en cuenta en su comportamiento todas las posibles consecuencias que sus acciones pueden tener, se identifica las preferencias por los resultados y las toma en cuenta y se selecciona la alternativa que le permita obtener el mejor resultado. Tal vez no el óptimo, pero sí el que le permite maximizar la solución según la contrastación de los objetivos con los supuestos logros.

La empresa cooperativa se desenvuelve en un ambiente lleno de cambios, de gran turbulencia del conocimiento científico y tecnológico, lo que le plantea condiciones de gran inseguridad en lo que se refiere a su futuro y hasta de su presente, sobre todo en momento de prevalencia de la apertura comercial y del proceso de globalización en la economía y las finanzas.

En la empresa cooperativa, el órgano máximo de dirección lo constituye la Junta de Directores y sus principales funciones pueden resumirse de la siguiente forma:

- a) Definir la política empresarial: lo cual comprende su misión o razón de ser; sus fines; los objetivos por alcanzar a mediano y largo plazo; determinar mecanismos de relación con los asociados, empleados, competidores, proveedores de bienes y servicios, en general con la sociedad.
- b) Identificar y analizar los cambios que se generan en el medio ambiente para adecuar la estructura y organización y proyectarse hacia el futuro. Identificar oportunidades.
- c) Planificar y controlar: Definiendo claramente ambos procesos, estableciendo metas cuantificables y los estándares necesarios para lograr esas metas.
- d) Determinar la estructura y organización necesaria para cumplir con los objetivos y metas fijadas, así como con los planes establecidos.
- e) Dar los lineamientos generales para la dirección de la empresa, para lograr el mayor aprovechamiento de los recursos y la coordinación entre los diversos órganos que conforman la administración.

- f) Velar por el desarrollo personal de los dirigentes, empleados y asociados, por medio de los programas de capacitación y asistencia técnica.

Le corresponde a la Junta de Directores, como órgano de dirección superior, la definición de las políticas que orientan la acción administrativa en la empresa cooperativa, y entre ellas están:

- a) Determinar el capital social cooperativo y el capital acreedor;
- b) Definir las tasas de crecimiento o contracción;
- c) Asignar los tipos y montos de los fondos de trabajo y el presupuesto anual;
- d) Elaborar y aprobar el programa de inversiones;
- e) Determinar el tipo de alcances de los servicios por ofrecer a los asociados;
- f) Definir el tipo, los requisitos y condiciones para la concesión de créditos y definir las tasas de interés;
- g) Definir el régimen salarial y los programas de incentivos y captación;
- h) Procurar el desarrollo gerencial.
- i) Como parte fundamental del proceso de planeación, analizaremos los diferentes métodos para la toma de decisiones en estos países:

Toma de decisiones en Japón:

Uno de los aspectos más interesantes de la administración japonesa es la manera en que se toman decisiones. En una organización común, varios niveles participan en la toma de decisión. En términos reales, la parte más importante del proceso, es la comprensión y análisis del problema, y el desarrollo de varias soluciones alternativas. Las decisiones cruciales pueden fluir de la alta dirección a los niveles inferiores y volver desde éstos a aquélla. Las decisiones no cruciales pueden originarse en la base y someterse a la consideración de los administradores de más alto nivel. La autoridad

última en la toma de decisiones descansa de cualquier forma en la alta dirección, pero antes de que una propuesta llegue al escritorio de los ejecutivos, el problema y sus posibles soluciones han sido discutidos en varios niveles de la jerarquía organizacional. La alta dirección mantiene la opción de aceptar o rechazar una decisión, pero es más probable que una decisión sea devuelta a los subordinados para su mayor estudio y no que se le rechace tajantemente.

Una propuesta se confirma mediante el proceso de ringi. El *ringui -sho* es un documento que contiene una propuesta elaborada por un miembro del personal de asesoría y apoyo. Este documento circula entre varios administradores antes de ser remitido a la alta dirección para su aprobación formal. El documento, que es firmado por los involucrados o afectados por una decisión, incita la cooperación y participación de muchas personas. Es evidente que este proceso de toma de decisiones consume mucho tiempo; pero una vez obtenido el consenso, la instrumentación del plan es más bien ágil, gracias a la comprensión del plan, la claridad del problema, la evaluación de las diferentes alternativas y la participación de quienes instrumentarán la decisión. Se objeta a las compañías japonesas la lentitud y ambigüedad en la toma de decisiones. El hecho de que la autoridad y la responsabilidad de decisión se comparta, puede resultar un problema porque nadie se siente individualmente responsable de la decisión.

Toma de decisiones en Estados Unidos:

Es las organizaciones de este país, quienes fundamentalmente toman decisiones son los individuos y, por lo general, sólo intervienen unas cuantas personas. En consecuencia, después de tomada una decisión es preciso convencer de su conveniencia a los demás, quienes a menudo poseen diferentes valores y percepciones acerca de cuál es realmente el problema y del modo en que se le debería resolver. La toma de decisión es rápida, pero su instrumentación es muy lenta y requiere de negociaciones entre los administradores con puntos de vistas diferentes. El resultado es que la decisión finalmente instrumentada bien puede ser menos que óptima, a causa de las negociaciones necesarias para conciliar opiniones divergentes.

Toma de decisiones en China:

En China, las decisiones importantes las toman los individuos que ocupan la dirigencia, pero en las decisiones operativas participan muchas personas. Los administradores de nivel inferior poseen escasa autoridad para tomar decisiones. La toma de decisiones que se realizan en el organismo de planeación central está bajo control directo del Estado. Desafortunadamente, esto resulta en falta de flexibilidad en la instrumentación de las decisiones. Aunque se comprende la necesidad de cambiar, los administradores de los niveles superiores de la jerarquía se resisten a las reformas porque éstas los obligarían a renunciar algunos de los privilegios de los que gozan como funcionarios.



Comparación de planeación japonesa, estadounidense y china			
Japonesa	Estadounidense	China*	Cooperativas
Orientación a largo plazo	Primordialmente orientación a corto plazo	Orientaciones a largo y corto plazo (planes a cinco años y un año)	Orientación a largo y corto plazo
Toma de decisiones colectiva (ringi) con consenso	Toma de decisiones individual	Toma de decisiones por comités; en la cima, con frecuencia individual	Toma de decisión colectiva
Participación de muchas personas al preparar y tomar decisión	Participación de unas cuantas personas al tomar decisión y “venderla” a colegas con valores divergentes	Participación de arriba abajo; participación a niveles inferiores	Participación de muchas personas al preparar y tomar decisiones
Flujo de decisiones críticas de arriba hacia abajo y de regreso a la cima; flujo de decisiones no críticas de abajo hacia arriba (en cualquier caso, el interés está en el consenso)	Decisiones iniciadas en la cima, que fluyen hacia abajo.	De arriba hacia abajo, iniciadas en la cima	De arriba hacia abajo iniciadas en la cima
Toma de decisiones lenta; rápida implementación de la decisión	Toma de decisiones rápida; lenta implementación que requiere compromiso, a menudo resulta en decisiones sub óptimas.	Toma de decisiones lenta; implementación lenta (pero los cambios se dan)	Toma de decisiones lentas pero los cambios se dan

FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN

Es la función que le imprime el dinamismo al proceso administrativo, por cuanto se encarga de preparar la acción, ejecutarla, coordinarla y controlarla. Algunos autores la definen como la tarea continua de tomar decisiones e incorporarlas en órdenes e

instrucciones específicas y generales, y de ejercer el liderazgo y motivar al personal de la organización; y para otros autores, es la función que da inicio al proceso administrativo, por cuanto hace posible la organización y ejecución del trabajo, le imprime dinamismo, le da la orientación, y le define el alcance según los objetivos, y ejerce la autoridad y el mando.

En general, se refiere a la habilidad natural o adquirida del administrador para poner y mantener en movimiento la energía potencial de las personas hacia el logro de los objetivos en una organización. El que dirige es un agente de cambio y debe saber manejar el conflicto, por cuanto sobre él descansa la responsabilidad de hacer una buena organización.

La toma de decisiones puede definirse como la selección basada en criterio de la conducta alternativa derivada de dos o más posibilidades, para resolver un problema. Es todo un proceso que resulta del grado de complejidad de los problemas o situaciones especiales en las que hay que decidir, así como del grado de politicidad de los intereses involucrados en la decisión.

En este proceso se pueden distinguir cuatro fases: inteligencia, diseño, selección y ejecución y en todas ellas juega un papel importante el grado de racionalidad para escoger la alternativa más adecuada.

Inteligencia: El proceso de decisión comienza cuando se reconoce la necesidad o la exigencia de algún tipo de problema o situación especial. En cualquier caso se reconoce la necesidad de una decisión cuando alguna parte de la organización no satisface un conjunto de expectativas o estándares, o sea, cuando se ubica un problema y se identifican sus causas.

Diseño de alternativas: La persona que toma las decisiones busca las opciones existentes, o caminos posibles la modifica, y diseña alternativas hechas a medida, según se necesiten y las ordena según su prioridad.

Selección de alternativas: Quién toma una decisión evalúa cada alternativa, de acuerdo con criterios previamente definidos y selecciona la más adecuada, o la que mejores resultados considera que le puede dar, para solucionar el problema.

Ejecución de la decisión: En la fase crucial, hay dos determinantes básicos en el éxito de una decisión, la calidad y la ejecución de la decisión.

Por otra parte, las limitaciones en cuanto al conocimiento del problema y sus causas de quién toma las decisiones afectan al ámbito y comprensión del área para la cual se hace la decisión.

La función de la Coordinación

Es la función del proceso administrativo que tiene que ver con la integración de los elementos y factores que caracterizan a cada proceso que combina ideas, medios, recursos y relaciones dentro de una organización cooperativa. El grado de formalización y de complejidad que tenga la cooperativa determina el tipo y los mecanismos de coordinación por utilizar, aplicándose generalmente procesos escritos y orales que hacen posible el desarrollo de relaciones entre las unidades, personas y los grupos.

La división del trabajo es efectiva en una cooperativa solo cuando existe una adecuada coordinación de los tres factores fundamentales de la administración: la estructura, los recursos y las ideas; haciendo posible la sincronización y la unificación de las decisiones, acciones y los recursos, para lograr eficiencia y eficacia en los procesos de trabajo y en cada actividad y tarea por ejecutar en la organización.

Para que en una cooperativa la coordinación se constituya en un eficaz instrumento de gestión, se requiere que se cumplan ciertos requisitos, tales como:

1. Disponer de una estructura y organización simplificada;
2. Definir con claridad los objetivos, políticas y metas;
3. Establecer planes, programas y directrices armónicas;
4. Crear canales de comunicación formales e informales fluidos;
5. Disponer de tecnología moderna;

6. Fomentar la coordinación voluntaria y espontánea;
7. Crear conciencia entre las unidades y el personal de la importancia de la coordinación;
8. Desarrollar la coordinación por medio de los supervisores;
9. Dar órdenes e instrucciones precisas y claras.

COMPARACIÓN DE PRÁCTICAS DE DIRECCIÓN EN DIFERENTES PAÍSES				
Administración Japonesa	Administración Estadounidense	Administración China	Administración Mexicana	Administración Cooperativa
El líder funge como facilitador social y miembro del grupo	El líder funge como responsable de la toma de decisiones y dirigente del grupo	El líder funge como dirigente de grupo (comité)	El dirigente actúa como la persona encargada de tomar decisiones y coordinar al grupo directivo	El líder funge como facilitador social y miembro del grupo
Estilo paternalista	Estilo directivo (enérgico, firme, resuelto)	Estilo directo (relaciones padres - hijos, en términos del análisis transaccional)	Estilo directivo enérgico, conciliador en el proceso de toma de decisiones	Estilo directo (relaciones padres - hijos, en términos del análisis transaccional)
La comunidad de valores facilita la cooperación	Es frecuente la divergencia de valores, el individualismo tiende a obstaculizar la cooperación	Valores comunes, énfasis en la armonía	Existen valores comunes pero también una gran dosis de individualismo	La comunidad de valores facilita la cooperación
Evita las confrontaciones, lo que a veces genera ambigüedades; énfasis en la armonía	Es común la confrontación directa, énfasis en la claridad	Evita la confrontación	Evita la confrontación; insiste en la claridad para evitar ambigüedades y promover el trabajo en equipo	Evita la confrontación; insiste en la claridad para evitar ambigüedades y promover el trabajo en equipo
Comunicación importante descendente y ascendente, comunicación no importante por lo general ascendente	Comunicación principalmente descendente	Comunicación descendente	La comunicación es multidireccional	La comunicación es multidireccional

**Como se practica en empresas de propiedad del Estado.*

La función del Control

Como una de las funciones del proceso administrativo, el control comprende todas las actividades encaminadas a asegurar la realización de las operaciones en una organización, de acuerdo con los objetivos y planes establecidos.

Su significado para la empresa moderna se basa en el dominio, prevención y retroalimentación, porque para realizarlo se debe conocer en detalle todo el quehacer de la organización: objetivos, políticas, misión, sistemas y procedimientos de trabajo, metas, decisiones y acciones, especificaciones y el ambiente. En la organización cooperativa esta función se encuentra presente en el desarrollo de todas las actividades y en todos los niveles de su estructura jerárquica, buscando siempre la oportunidad, la economía, la amplitud y el equilibrio en la toma de decisiones y ejecución de acciones, de manera que se ajusten a la misión, objetivos y políticas establecida por la asamblea de asociados y consejo de administración.

Según la práctica de la administración en la cooperativa, el control se ejecuta como un proceso, el cual se realiza según los siguientes pasos:

1. Conocimiento de la naturaleza, misión, objetivos y políticas;
2. Dominio de las operaciones, sistemas y procedimientos;
3. Establecimiento de normas de control;
4. Medir rendimiento en comparación con las normas;
5. Evaluar resultados;
6. Corregir las desviaciones de las normas y planes.

Dada la naturaleza y misión de las cooperativas como organización, así como los objetivos y políticas tan diversas que existen en su operación, en el desarrollo de su gestión administrativa vamos a encontrar diferentes tipos de control según el tipo de servicio que se prestan, los cuales se citan a continuación:

- a) Control legal
- b) Control financiero y presupuestario
- c) Control contable
- d) Control económico o de resultados
- e) Control de la producción
- f) Control de la calidad
- g) Control de inventarios
- h) Control técnico
- i) Control disciplinario y de rendimiento

En relación al momento:

- j) Control antecedente
- k) Control concomitante
- l) Control subsiguiente

En las cooperativas, al igual que en cualquier tipo de organización, la administración es la responsable de definir los sistemas y procedimientos de control, y la auditoría interna y externa lo que hace es evaluar el proceso de control establecido y comprobar el cumplimiento de los objetivos, políticas y planes que se propuso realizar la cooperativa.

La empresa moderna, y entre ella la organización cooperativa, se han visto obligada a plantear una nueva concepción de la administración, la cual se basa en: la clientela como base de la gestión y el servicio como filosofía. Ello ha obligado a implantar conceptos de controles diferentes, basados en el análisis de valor en el proceso del trabajo y en la búsqueda de la excelencia y la calidad en la producción y el servicio.

Análisis de Valor

Es una nueva técnica de control, basada en la evaluación del uso de los recursos y de los propósitos para los cuales los utilizan en la organización. Funciona con ideas, sugerencias y propuestas para hacer el trabajo mejor y con el mínimo de esfuerzo y recursos, motivo por el cual plantea sistematizar lo que se hace, para encontrar mejores formas de ejecutar el proceso del trabajo: buscar una forma nueva o distinta de hacer lo mismo, pero más económicamente.

Su objetivo es encontrar los mejores y más económicos medios de desempeñar las funciones, actividades y tareas en una empresa. Este mecanismo resulta de gran relevancia para la empresa cooperativa moderna, sobre todo en momentos que se plantea la necesidad de nuevas formas de organización más complejas, como la de los consorcios y corporaciones, resultado de los cambios que surge la actividad económica y comercial en el mundo (apertura comercial, globalización, entre otros), convirtiéndose su aplicación en una opción efectiva para sistematizar el trabajo internamente, identificar las oportunidades que el medio ambiente brinda y determinar las necesidades y exigencias de los asociados y clientes.

El control de la calidad

Nunca como hoy, la empresa cooperativa está urgida de medidas que permitan establecer el control de calidad, como medio para hacerla competitiva y capaz de enfrentar los retos que le plantea el progreso en el mundo y la sociedad. Con este mecanismo de control se pretende que la organización esté dispuesta a lograr productos y prestar servicios que realmente satisfagan los intereses de la clientela y su misión social, eliminando la posibilidad de error, las deficiencias y pérdidas de recursos, al mismo tiempo que mejora el servicio, se aumenta la producción y se genera un beneficio mayor para todos.

Control de calidad puede definirse como “el conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de la organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad de un producto o servicio, con el fin de

hacer posible fabricación y servicio a satisfacción completa del consumidor y al nivel más económico”.

Para el desarrollo del control de calidad, se requiere una cultura y un clima organizacional adecuado, y muy diferente al que se da cuando se aplican los tipos de control tradicionales, cuyas principales características son:

- a) *Acción colectiva de control*: participación de todos los órganos administrativos y legislativos que constituyen la empresa cooperativa.
- b) *Desarrollo de una gerencia participativa*: Se identifica y convive con el personal y busca el equilibrio entre motivación, satisfacción y desempeño. Buscar el disfrute conjunto entre organización y empleado.
- c) Brindar condiciones de trabajo adecuadas y agradables para que el trabajador se sienta motivado y se convierta en un agente de control;
- d) Implantar el proceso de toma de decisiones y de responsabilidades en forma colectiva;
- e) Fomentar la capacitación y el desarrollo del personal;
- f) Ver al cliente o Asociado como amigo y razón de ser de la empresa.

El disponer de una cultura y clima organizacional como el indicado, hará posible que los individuos y grupos que integran la cooperativa, por su propia voluntad se preocupen por mejorar la producción de bienes y servicios, por medio del análisis del trabajo, la verificación y rectificación de acciones y la solución de los problemas que se presentan en la operación.

Nunca como hoy la empresa cooperativa está urgida de medidas que permitan establecer el control de calidad, como medio para hacerla competitiva y capaz de enfrentar los retos que le plantea el progreso en el mundo y la sociedad. De ello dependerá su futuro.

Con este mecanismo de control se pretende que la organización esté dispuesta a lograr productos y prestar servicios que realmente satisfagan los intereses de la clientela y su misión social, eliminando la posibilidad de error, las deficiencias y pérdidas de recursos. Al mismo tiempo que se mejora el servicio, se aumenta la producción y se genera un beneficio mayor para todos.

Para el desarrollo del control de la calidad, se requiere una cultura y un clima organizacional adecuado, y muy diferente al que se da cuando se aplican los tipos de control tradicionales, cuyas principales características son:

- a) ***Acción colectiva de control:*** participación de todos los órganos administrativos y legislativos que constituyen la empresa;
- b) ***Desarrollo de una gerencia participativa:*** se identifica y convive con el personal y busca el equilibrio entre motivación, satisfacción y desempeño. Buscar el disfrute conjunto entre organización y empleado.
- c) Brindar condiciones de trabajo adecuadas y agradables para que el trabajador se sienta motivado y se convierta en un agente de control;
- d) Implantar el proceso de toma de decisiones y de responsabilidades en forma colectiva;
- e) Fomentar la capacitación y el desarrollo del personal;
- f) Ver al cliente o usuario como amigo y razón de ser de la empresa.



La calidad de un producto o servicio debe considerarse como algo que tiene relación con el costo mínimo y entre costos, llamados operativos, del control de calidad tenemos:

- a) *Costos de prevención*: Prevención de defectos y tiempo efectivo de ingenieros en control de calidad.
- b) *Costos de evaluación*: Evaluar la calidad del producto, los costos de inspección y pruebas.
- c) *Costos de fallas internas*: Por materiales defectuosos y productos que no satisfacen las especificaciones: desperdicios y desechos.
- d) *Costo de fallas externas*: Productos defectuosos que llegan a manos del cliente o Asociado, las quejas pueden producir y el deterioro del servicio.

Estos costos se originan fundamentalmente por dos razones:

- a) *Carencia de estándares*: Se deja que la balanza se mueva unas veces hacia los costos y otras veces hacia el servicio al cliente.

- b) *Pocos gastos de prevención*: La mayoría de los costos se efectúan en la inspección del producto, lo cual provoca costos más probables de las fallas internas y externas.

Hay muchos beneficios que resultan de poner en práctica el programa de control de calidad, entre los cuales tenemos:

1. Mayor aprovechamiento de recursos;
2. Mejor calidad del diseño y del producto;
3. Reducción de costos de operación;
4. Reducción de pérdidas;
5. Mejoramiento en la moral del trabajador;
6. Satisfacción en el cliente o Asociado

En contrapartida, los factores que afectan la calidad de un producto o servicio, pueden dividirse en dos grupos que son:

- a) *El tecnológico*: máquinas, materiales y procesos;
- b) *El humano*: operadores, jefes de talles, inspectores, operarios, entre otros.

Para un control de calidad efectivo sobre los factores que afectan la calidad del producto o servicio, se puede dividir en las siguientes tareas:

- a) *Control de nuevo diseño*: Establecimiento y especificación de la calidad, lo cual garantizará la confiabilidad en el producto eliminando posibles orígenes de fallas antes de iniciar la producción formal.
- b) *Control de recepción de material*: La recepción de material y el almacenamiento a niveles más económicos y de aquellas partes, cuya calidad concuerda con las especificaciones técnicas.
- c) *Control de producto*: Controlar en el momento de la producción o del servicio en su uso, de forma que puedan darse correcciones antes de que sean terminados.

- d) *Estudios especiales del proceso:* Investigar causas de producción defectuosa y determinar la posibilidad de mejorar las características de calidad.

EL CONTROL INTERNO

Los dirigentes o ejecutivos de las organizaciones siempre requieren de mecanismos internos que les permita supervisar y evaluar la forma en que se está ejerciendo la gestión administrativa, el uso que se le está dando a los recursos y el cumplimiento de los objetivos y metas fijadas. Es así que surge el control interno como el instrumento que le permite a la dirección lograr dichos propósitos, además de servir de voz de alerta para anticiparse a las necesidades, los cambios y orientar su rumbo hacia las nuevas expectativas que le plantea el ambiente o la clientela de la empresa.

En la cooperativa, el control interno es una responsabilidad compartida entre la Junta de Directores y de la Gerencia General, y sirve para garantizarle la correcta conducción de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos, bajo condiciones de: eficiencia y efectividad en la ejecución del proceso de trabajo y el uso de los recursos; confiabilidad de la información contable y financiera; y el cumplimiento de las leyes, acuerdos, reglamentos, normas y políticas que rigen su funcionamiento; y para ello se recurre a auditores internos y externos. Cabe destacar que el control interno no puede asegurar el éxito o supervivencia de una empresa o cooperativa.

País	Tipo de controles
Japón	• Los administradores forman parte del grupo • La medición del desempeño se refleja en el desempeño grupal • Control del proceso
Estados Unidos	• Medición del desempeño con base en precisas normas establecidas. • Se administra por objetivos • Aplicación del control de la calidad.
China	• El control lo ejercen los líderes de grupo • Tienen prácticas combinadas de las técnicas estadounidenses y japonesas.
México	• Se establecen de acuerdo a los objetivos de sus planes, programas o esquemas de trabajo, como auditorías contable y administrativa y normalización de los aspectos de calidad
Colombia	• Existe muy poca aplicación de controles como instrumento de mejoramiento.
Cooperativas	• La medición del desempeño se refleja en el desempeño grupal • Comparte la administración: Asamblea, Junta de Directores y Gerentes

PROCESO DE CONTROL BÁSICO

Las técnicas y sistemas de control son en esencia los mismos para controlar el efectivo, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad del producto y cualquier otra cosa. El proceso de control básico, en cualquier parte que se encuentre y sea lo que sea que se controle, incluye tres pasos: 1) establecer estándares, 2) medir el desempeño contra estos estándares, y 3) corregir variaciones de los estándares y planes.

Entre algunos tipos de estándares están:

- *Estándares físicos*: son las medidas no monetarias y comunes al nivel operativo, en el cual se contrata mano de obra.
- *Estándares de costos*: son medidas monetarias y son comunes en el nivel operativo, tales como las maquinarias
- *Estándares de capital*: surgen de la aplicación de medidas monetarias a artículos físicos. Tienen que ver con el capital invertido.
- *Estándares de ingresos*: surgen de asignar valores monetarios a las ventas, tales como las ventas promedio por cliente y ventas *per cápita*.
- *Estándares de programa*: es cuando por ejemplo, un gerente es asignado para instalar un programa de presupuesto variable o el seguimiento para el desarrollo de nuevos productos.
- *Estándares intangibles*: son los estándares no expresados en medidas físicas o monetarias, tales como determinar la competencia de un gerente de Recursos Humanos

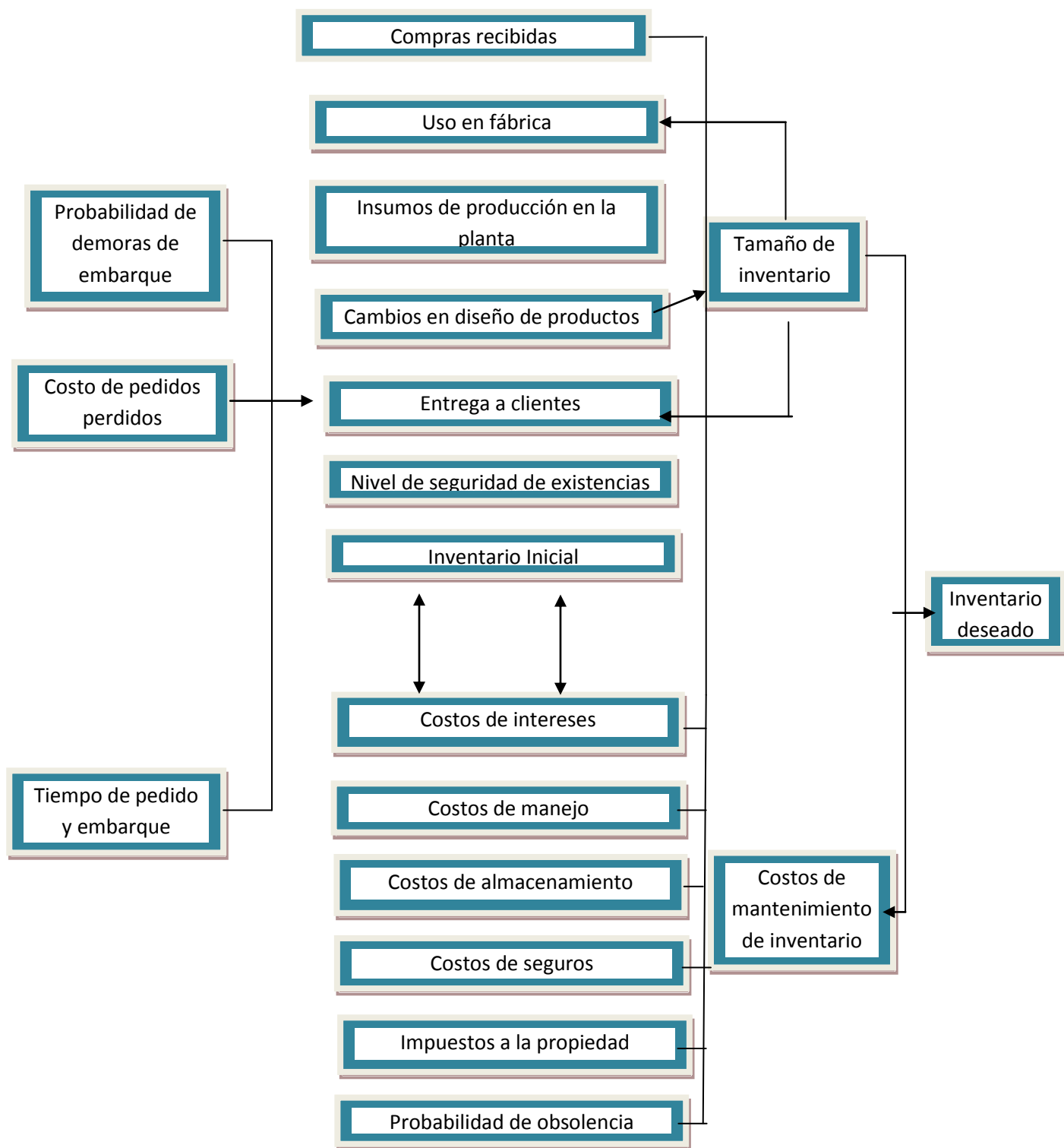


El control como sistema de realimentación

El control gerencial es en esencia el mismo proceso de control básico como el encontrado en sistemas físicos, biológicos y sociales. Los sistemas utilizan parte de su energía para realimentar información que compara el desempeño con un estándar e inicia acción correctiva. En general, el control administrativo es percibido como un sistema de realimentación del termostato de un hogar. Este sistema pone el control bajo una luz más compleja y realista si es considerado sólo como una cuestión de establecer estándares, medir el desempeño y corregir desviaciones. Los gerentes miden el desempeño real, comparan esta medición contra los estándares e identifican y analizan desviaciones, para lo cual deben desarrollar un programa de acción correctiva e implementarlo para llegar al desempeño adecuado. Para estos efectos, se utiliza la *corrección anticipada*, que no es más que anticiparse al hecho futuro de algún problema. Una idea de lo que es la corrección anticipada en el control de la administración se puede ver en el ejemplo del sistema de planeación de inventarios. Se puede indicar que las variables de insumos para la planeación y control de inventarios indican que si los administradores han de ejercer un control efectivo sobre el inventario, deben identificar las variables del sistema.

A continuación se muestra un ejemplo gráfico de un sistema de insumos:

GRÁFICO DE UN SISTEMA DE INSUMOS



Otros tipos de control

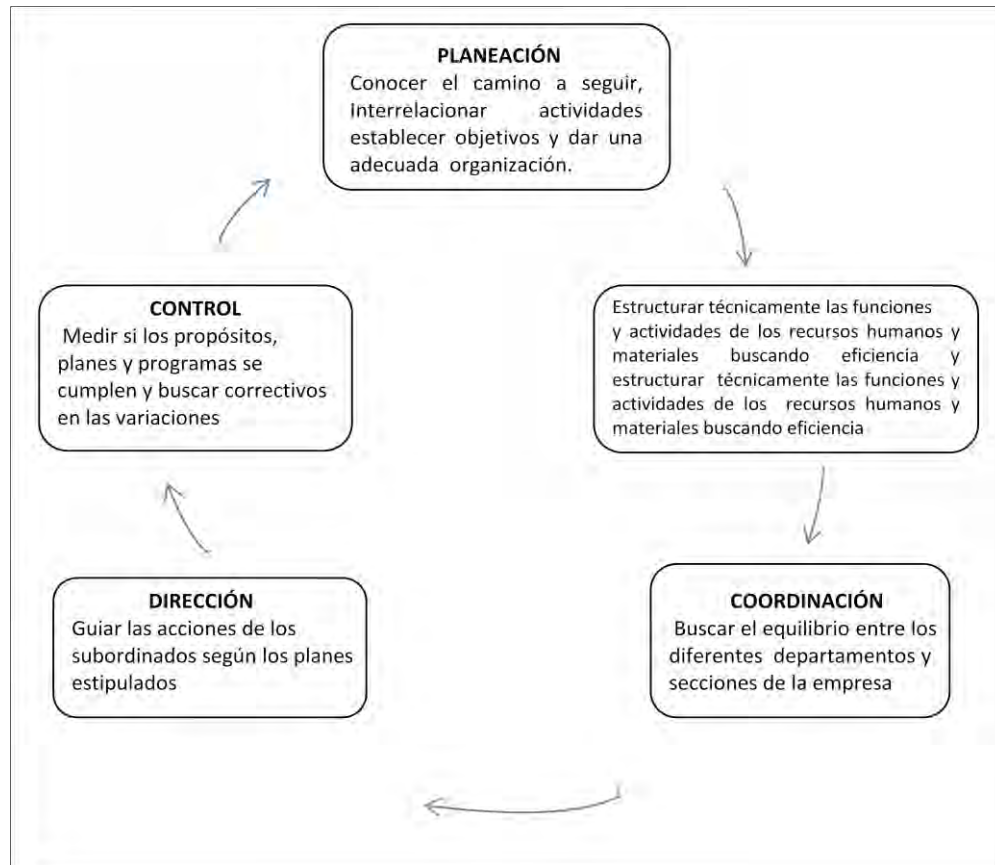
- Control por medio del rendimiento sobre la inversión: relación de las ganancias con la inversión de capital
- Auditorías administrativas y empresas de contabilidad: realizar auditorías por medio de empresas externas seguras y confiables
- Control burocrático y de clan: el *control burocrático* se caracteriza por un amplio uso de reglas, reglamentos, políticas y procedimientos y autoridad formal. Este tipo de controles requiere de descripciones de puestos y presupuestos claros. El *control de clan*, se basa en normas, valores compartidos y comportamiento esperado.

Entre los requisitos para lograr controles efectivos tenemos:

- Adaptar los controles a los planes y puestos
- Adaptar los controles a los administradores individuales
- Diseñar controles para señalar excepciones en puntos críticos
- Buscar objetividad de los controles
- Asegurar la flexibilidad de los controles
- Ajustar el sistema de control a la cultura de la organización
- Lograr economía de controles
- Establecer controles que lleven acciones correctivas

Tomando como ejemplo el caso de la compañía estadounidense Wal-Mart, esta compañía inició en 1962 en una pequeña población de Arkansas, sin embargo la misma estableció desde sus inicios el enfoque en ahorros en costos, lo que le permitió ofrecer “precios bajos todos los días”. Desde principios de 1990 Wal-Mart se ha vuelto internacional. La operación se encuentra descentralizada con un alto grado de autoridad delegada a los gerentes locales, como el asignar precios a las mercancías.

Una de las técnicas de planeación y control son las *Gráficas de Gantt*, desarrollada por Henry L. Gantt a principios del siglo XX, que culminó en la gráfica de barras que lleva su nombre. Se basa en el concepto de que las metas totales de un programa se deben considerar como una serie de planes interrelacionados. Muestra los “sucesos” de un programa de producción.



ESTRUCTURA OPERATIVA DE UNA COOPERATIVA

Organización y estructura

El tema de la estructura y la organización en las cooperativas es necesario abordarlo, puesto que representa un papel vital en el desarrollo de la gestión gerencial y administrativa. De acuerdo a ello, haremos un recuento de la naturaleza de la estructura y de la organización.

Naturaleza de la estructura:

De acuerdo a la Real Academia Española, estructura es la disposición de las partes que constituyen un todo. Lo que puede explicarse como la colocación de los diferentes elementos que componen un todo en un lugar y espacio determinado, conservando su posición relativa en el conjunto.

Desde el punto de vista de la teoría de la organización y de la gestión administrativa, la estructura es la distribución de las personas en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen en el papel de ellas y sus relaciones, convirtiéndose en el instrumento por medio del cual se establecen los niveles jerárquicos, mecanismos de comunicación y asignación de funciones y tareas, distribución de las cargas que constituyen los servicios personales; así son la base de la división del trabajo en la organización y la motivación para el desarrollo de la especialización en las tareas y oficios.

Estructura y organización son términos que están íntimamente relacionados y se puede afirmar que no existe organización sin estructura y que esta es una determinante de la naturaleza misma de las organizaciones, y la administración es posible solo cuando existe una estructura.

Según el autor Richard Hall, en el libro *Organizaciones, estructuras y procesos*, la estructura desempeña tres funciones básicas en las organizaciones:

- a.) Existen para producir resultados y alcanzar objetivos;
- b.) Están diseñadas para minimizar, o al menos regular la influencia de las diferencias individuales sobre las organizaciones. Garantizan que los individuos se adapten a las necesidades y exigencias de la empresa;
- c.) Son un medio para ejercer el poder, e influir en el comportamiento de los individuos y los grupos sociales dentro de las organizaciones.

La estructura depende del tamaño de la organización, de la tecnología que se utilice en su operación y de las características del medio ambiente en que se desenvuelva; estos

tres factores son los que a su vez determinan el grado de complejidad y formalización en ellas.

En una empresa cooperativa, va a estar presente la organización formal, caracterizada por las funciones, tareas, autoridad y división del trabajo establecidas en las leyes orgánicas, manuales de organización y reglamentos; y la organización informal, caracterizada por la existencia de grupos determinados con individuos que actúan al margen de los estamentos, pero ambos tipos son necesarios para cumplir con los objetivos comunes a las empresas cooperativas como lo son:

- a.) Administrar recursos en forma eficiente;
- b.) Brindar productos y servicios de buena calidad;
- c.) Hacer competitiva a la empresa;
- d.) Crecer, aumentando las utilidades o beneficios;
- e.) Proporcionar bienestar y desarrollo al personal y a los asociados;
- f.) Mantener estructuras y operaciones administrativas satisfactorias;
- g.) Defender el interés común.

En estos objetivos se han basado las cooperativas para definir su estructura y organización del movimiento cooperativo, lo cual se ha basado en el interés por la división del trabajo en forma horizontal y vertical y el respeto por la jerarquía.

En la empresa cooperativa, vamos a encontrar que la organización se caracteriza por los siguientes aspectos generales:

- a.) Su comportamiento se orienta hacia objetivos y metas definidas, los cuales son sobreentendidos por los individuos y grupos sociales que la constituyen;
- b.) Para conseguir los objetivos y metas utilizan conocimientos y técnicas, que son aplicados por seres humanos;

- c.) Es un sistema social, compuesto por diversos elementos y recursos, los cuales están en continua interacción;
- d.) Su acción se basa en la integración y coordinación de las actividades de individuos y grupos: gente que trabaja junto o coopera por medio de relaciones y una fuerte interdependencia.

Para cumplir los objetivos y aspectos generales citados, se requiere de la administración, cuyo propósito es lograr la integración de elementos diversos, algunas veces cooperativos y otras veces conflictivos, dentro del esfuerzo total de la organización.

Como las necesidades y exigencias cambian rápidamente, le corresponde a la administración la tarea de diagnosticar o prever esos cambios, identificar sus tendencias y ajustar el comportamiento de la organización cooperativa a las nuevas oportunidades que le expone el medio ambiente.

ESTRUCTURA OPERATIVA DE UNA COOPERATIVA

Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división e las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada colaborador ante solo un supervisor inmediato.

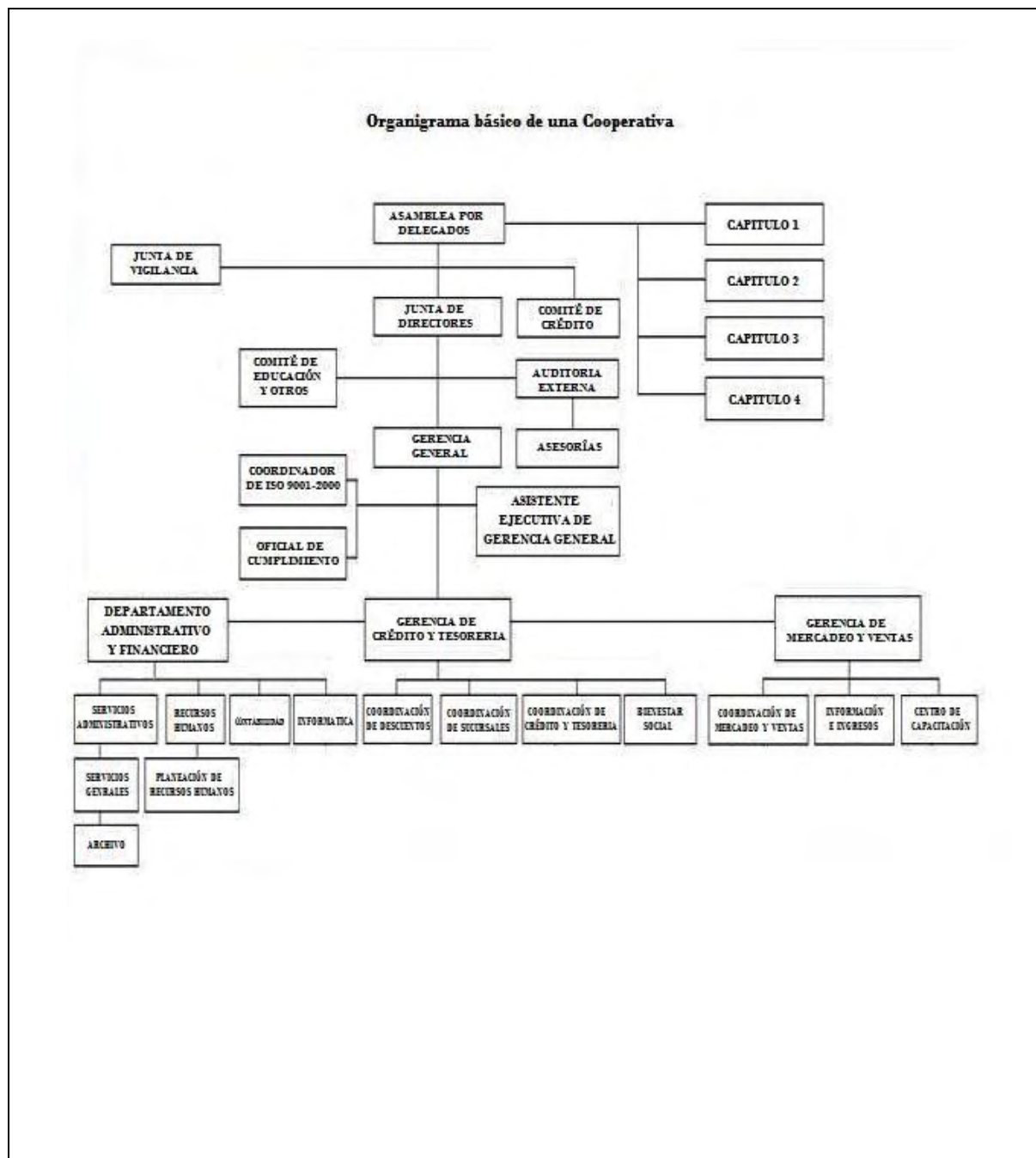
Se recomienda establecer una estructura orgánica plana que responda a un modelo de administración moderno, que garantice una efectiva comunicación entre los niveles, mejoras en el rendimiento, los costos, la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.

Dicha estructura podría estar compuesta de cuatro niveles jerárquicos: Estratégico, Ejecutivo, Técnico Especializado y Técnico Operativo / Asistencial.

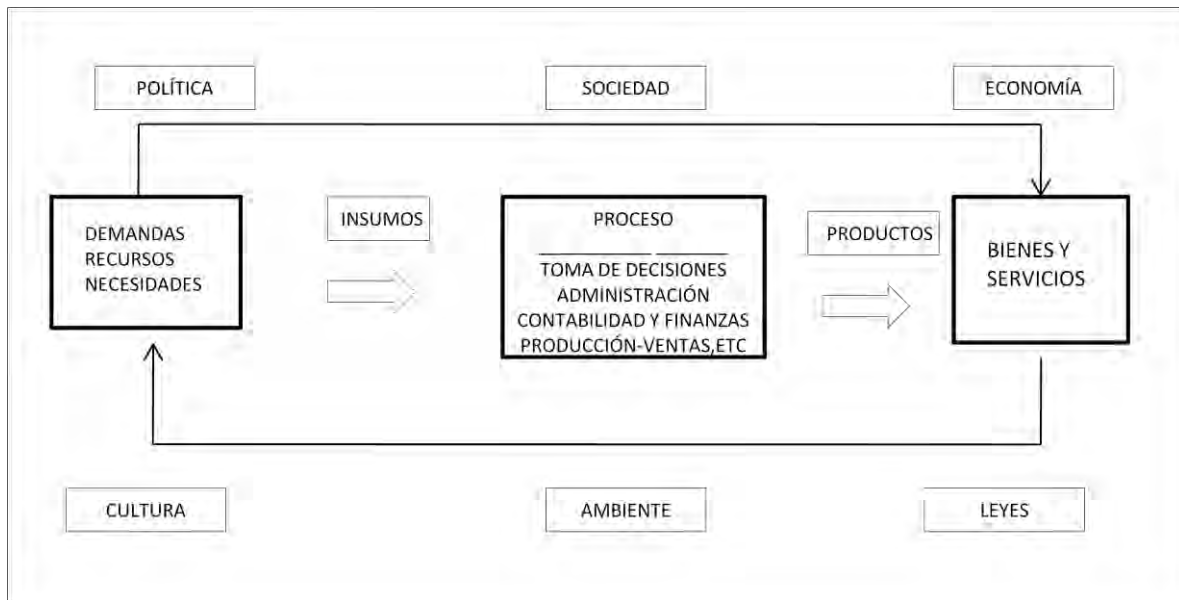
La estructura organizacional básica de una cooperativa está compuesta por los Asociados, su Junta de Directores, el Consejo de Vigilancia, el Comité de Educación, el

Administrador o Gerente y los empleados. En el caso de las cooperativas de ahorro y crédito, debe existir además, un Comité de Crédito.

Modelo de un Organigrama Básico de una Cooperativa



EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE UNA COOPERATIVA



Los Asociados: son la base de la cooperativa. Patrocinan y participan en las actividades de su cooperativa y están atentos a todo lo concerniente a su funcionamiento.

Los Directores: representan a los Asociados y son los responsables de las políticas que se implanten. Su función fundamental es realizar las genuinas disposiciones de la Asamblea.

Los Comités: Son elegidos o seleccionados para garantizar la educación, calidad y supervisión de los servicios.

El Administrador o Gerente:, es seleccionado por la Junta de Directores y está a cargo de la acción gerencial de la institución que incluye, implantación de las políticas que defina la Junta de Directores.

En resumen, el poder que surge de la Asamblea de Asociados, es delegado en la Junta de Directores y el Comité de Supervisión, los que a su vez, delegan en el Administrador o Gerente, el cual gira instrucciones a los empleados.



La cooperativa, su estructura y organización interna

En su interior, la empresa cooperativa tiene definida su estructura y organización particular, la cual responde a los dictados de la Ley de Asociaciones Cooperativas y creación del Instituto de Fomento Cooperativo, con una fuerte influencia de los enfoques del pensamiento administrativo que tienen que ver con la teoría clásica, el estructuralismo y el burocrático.

En ella se identifica con claridad la orientación piramidal, donde la división del trabajo marca el camino hacia la separación de la actividad política y planificadora de la dirección, operación, control, asesoría y asistencia técnica. Donde la jerarquía y el respeto a la autoridad resulta ser la tónica de su organización; por eso en su formación encontraremos las funciones típicas, donde se destacan: las técnicas, comerciales, financieras, contables, de seguridad y administrativas. Así como su accionar se basa en los principios clásicos de división clara del trabajo, jerarquía y niveles de autoridad y responsabilidad, orden u disciplina, unidad e mando y de

dirección, separación de la planificación de la ejecución, , la búsqueda del equilibrio y la cooperación entre los individuos y las unidades administrativas.

La estructura en la cooperativa ha sido, y es, el mecanismo que define las líneas de enlace para facilitar la coordinación de los recursos y para establecer relaciones adecuadas y actualizadas entre ellos, como a continuación se detalla:

- a) La Asamblea de Asociados o Delegados;
- b) Junta Directiva;
- c) Las Juntas de vigilancia, educación y bienestar social;
- d) La gerencia y la administración;
- e) Comités y comisiones de apoyo;
- f) Los servicios a los asociados;
- g) La administración.

También, en su organización vamos a encontrar características de enfoques modernos sobre la teoría administrativa, cuyas principales manifestaciones se dan en el desarrollo de la cooperación entre los individuos y las unidades que integran la estructura y al organización, identificadas por la división y la unificación de los esfuerzos encaminados a un fin social; prestar servicio. Donde la especialización del trabajo y su coordinación, se constituyen en el medio por el cual los individuos trabajan unidos por el interés común, desarrollando unidades sociales que son verdaderas colectividades, en continua interacción con el ambiente en que se ubican. Ellas son un cúmulo de relaciones formales e informales, las cuales son necesarias para su supervivencia e innovación, las que se pueden resumir de la siguiente forma:

- a) *Relaciones sociales:* por ser el resultado de planteamientos, necesidades, sentimientos y presiones de la sociedad y sus individuos;
- b) *Relaciones políticas:* Su constitución político-jurídica, la integración de los órganos formales que es el producto de luchas pacíficas electorales para

puestos y cargos, la regulación de competencias, la aplicación de los principios de disciplina, orden, respeto y solidaridad;

- c) *Relaciones tecnológicas y de poder:* Para hacer efectivos los procesos de toma de decisiones y de reproducción del poder, cuya presencia se dan en el funcionamiento de las estructuras formales y tácticas, en los procedimientos y mecanismos para transformar las respuestas tecnológicas en poder político y bienestar social;
- d) *Relaciones tecno-económicas.:* Se aplican técnicas para la búsqueda del beneficio de los asociados y los grupos, valorización del capital social, incremento de excedentes, creación de funciones de producción y la planificación y el control del desarrollo;
- e) *Relaciones de información y comunicación:* Importantes para tomar decisiones y programar acciones, así como para establecer el control y evaluación de los resultados;
- f) *Relaciones jurídicas:* Respeto y obediencia a las leyes, reglamentos y acuerdos de las asambleas, y la regulación y control de la vida individual y colectiva de los asociados;
- g) *Relaciones de socialización:* Los objetivos sociales, el interés común y la cooperación en el proceso del trabajo lleva al desarrollo de una cultura organizacional y un clima laboral, donde se dan pautas, normas y reglas culturales, valorativas e ideológicas, que adaptan a los individuos al orden social establecido.
- h) *Relaciones con el medio ambiente:* Para lograr el apoyo y la legitimidad en el contexto, así como para hacer posible la participación y concienciación de las personas en la filosofía de la cooperación.

Principios organizacionales

Para comprender mejor el funcionamiento organizacional, se presentan algunos principios generales relacionados:

- Departamentalización:

Proceso de especialización del trabajo, de acuerdo con el lugar, producto, asociados y procesos que resulta de la división o combinación personal y de operaciones, así como de sus actividades en grupos o unidades especializadas entre sí.

- Jerarquización:

Consiste en la claridad de las líneas de autoridad a través de los diversos niveles y la delimitación de las responsabilidades de cada empleado ante sólo un superior inmediato.

- Línea de Mando o autoridad:

Está íntimamente relacionado a la jerarquización, a la vez representa el enlace entre las unidades y constituye el elemento estructural de los organigramas ya que representan gráficamente la delegación de autoridad, e indica la línea de información básica.

- Autoridad funcional:

Unidades especializadas que generalmente realizan funciones de asesoría, planeación y supervisión, ubicadas fuera de la estructura piramidal de la organización. Apoyan la adecuada operación y control de los programas mediante acciones técnicas y con personal experto con las cuales no cuentan las unidades de línea.

Las unidades especializadas con esta descripción, no participan directamente en la toma de decisiones, por lo que su trabajo se limita a proporcionar un servicio especial que coadyuve a dicha acción.

- Unidad de mando:

Es la superioridad jerárquica dentro de una organización, lo recomendable es no tener más de un solo jefe, ello evita que dos unidades tengan autoridad sobre una misma área.

Se recomienda establecer una estructura plana que responda a un modelo de administración moderno, que garantice una efectiva comunicación entre los niveles, mejoras en el rendimiento, los costos, la calidad, el servicio y la satisfacción de los clientes.

Lo más recomendable es implementar una estructura orgánica piramidal con cinco niveles jerárquicos: Estratégico, Ejecutivo, Técnico Especializado y Técnico Operativo/Asistencial.

1. Nivel Estratégico: Es el más elevado, y está compuesto por los directivos o altos funcionarios (Junta de Directores, Comités, Gerente General y Sub Gerente General).

Objetivos	Definir, diseñar e implementar estrategias, políticas y planes de acción que promuevan el crecimiento sostenible de la Cooperativa
Funciones	Planificación, dirección y control de los sistemas y programas administrativos y operacionales establecidos para las gerencias, departamentos / áreas o secciones de trabajo, así como la formulación de políticas y normas que los rigen.
Complejidad del trabajo	Desarrolla trabajos de elevada complejidad, puestos que requieren de gran esfuerzo mental y análisis para su ejecución. Deben asumir responsabilidades de impacto organizacional.
Supervisión Ejercida	Son responsables por varias unidades de trabajo (gerencias, departamentos, sucursales, áreas, entre otros)
Educación	Título universitario, Maestría o Doctorado en áreas de competencia.

2. Nivel Ejecutivo: Es el nivel intermedio y está compuesto por los Gerentes y Administradores de área.

Objetivos	Desarrollar y dirigir la ejecución de las estrategias y planes de acción establecidos por el nivel estratégico.
Funciones	Dirección, supervisión y control de las actividades y labores de la gerencia, departamento / área o sección a su cargo.
Complejidad del trabajo	Desarrolla trabajos de complejidad que requieren esfuerzo mental y análisis para su ejecución.
Supervisión Ejercida	Responsable por uno o varios departamentos o áreas, compuesta por varios jefes o encargados.
Educación	Título universitario – preferible Maestría en su área de competencia.
Experiencia	• Área de competencia ejecutando puestos de supervisión o coordinación de grupos de trabajo (tres años mínimo) • Administración y control de actividades y recursos. • Manejo y desarrollo de personal

3. Nivel Técnico Especializado: Es el nivel de la organización que se encarga de ejecutar los planes y programas, compuesto por los jefes de área.

Objetivos	Ejecutar tareas y actividades especializadas y técnicas que requieren de conocimientos y experiencias específicas en materia de su competencia.
Funciones	Coordinación y apoyo al nivel de Ejecutivo para el cumplimiento de los planes establecidos para el departamento / área o sección de trabajo.
Complejidad del trabajo	Desarrollar trabajos de complejidad media, requieren de esfuerzo mental y análisis para la ejecución de los mismos.
Supervisión Ejercida	Responsables por coordinar y supervisar departamentos o secciones
Educación	Preferible título universitario
Experiencia	• Área de competencia ejecutando cargos similares o asistenciales relacionados con el desarrollo de su competencia (dos años mínimo) • Coordinación de actividades

4. Nivel Técnico Operativo/Asistencial: Es el nivel inferior de la organización, compuesto de Operativos y Asistentes.

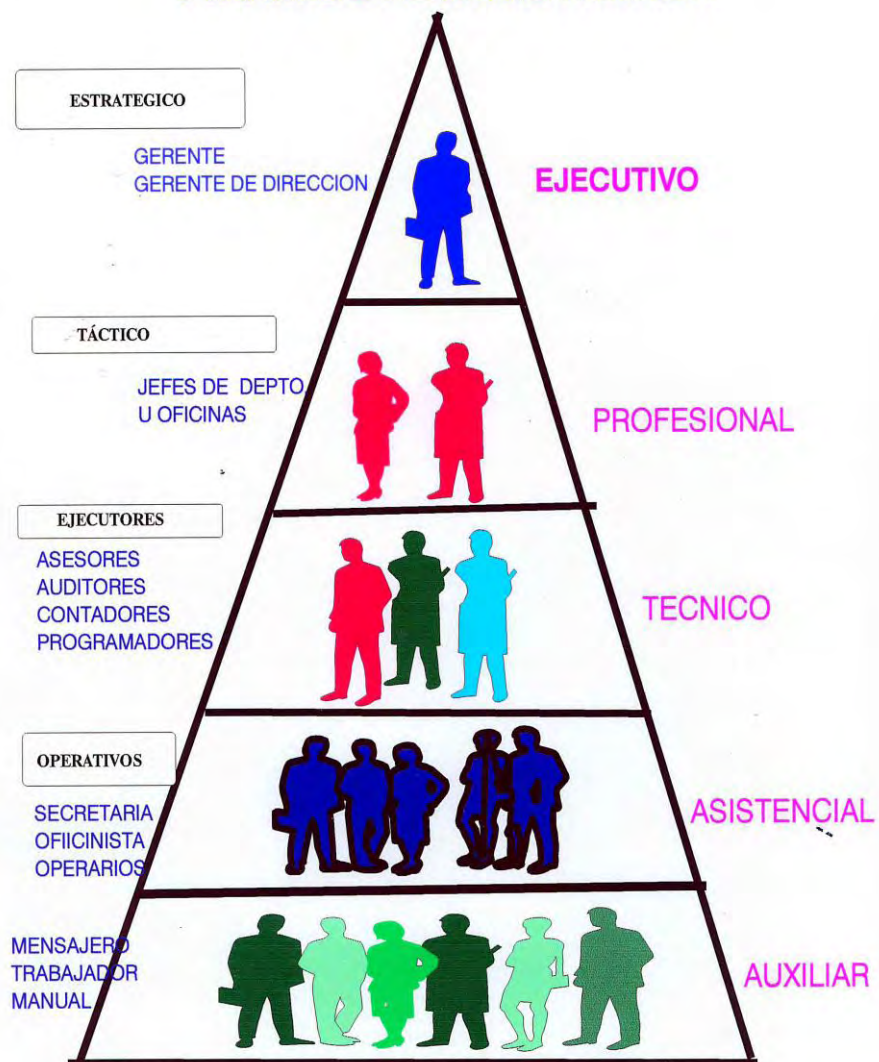
Nivel Técnico Operativo

Objetivos	Ejecutar las tareas y actividades que requieren de conocimientos y experiencias en materia de su competencia.
Funciones	Ejecución o asistencia en las labores técnicas operativas y administrativas del departamento / área o sección de trabajo.
Complejidad del trabajo	Desarrollan trabajos de mediana complejidad sistematizados.
Supervisión Ejercida	Coordinar y supervisar colaboradores
Educación	Estudios universitarios completos o parciales, no menores de dos años de universidad.
Experiencia	Área de competencia, ejecutando cargos similares o de apoyo administrativo (un año mínimo)

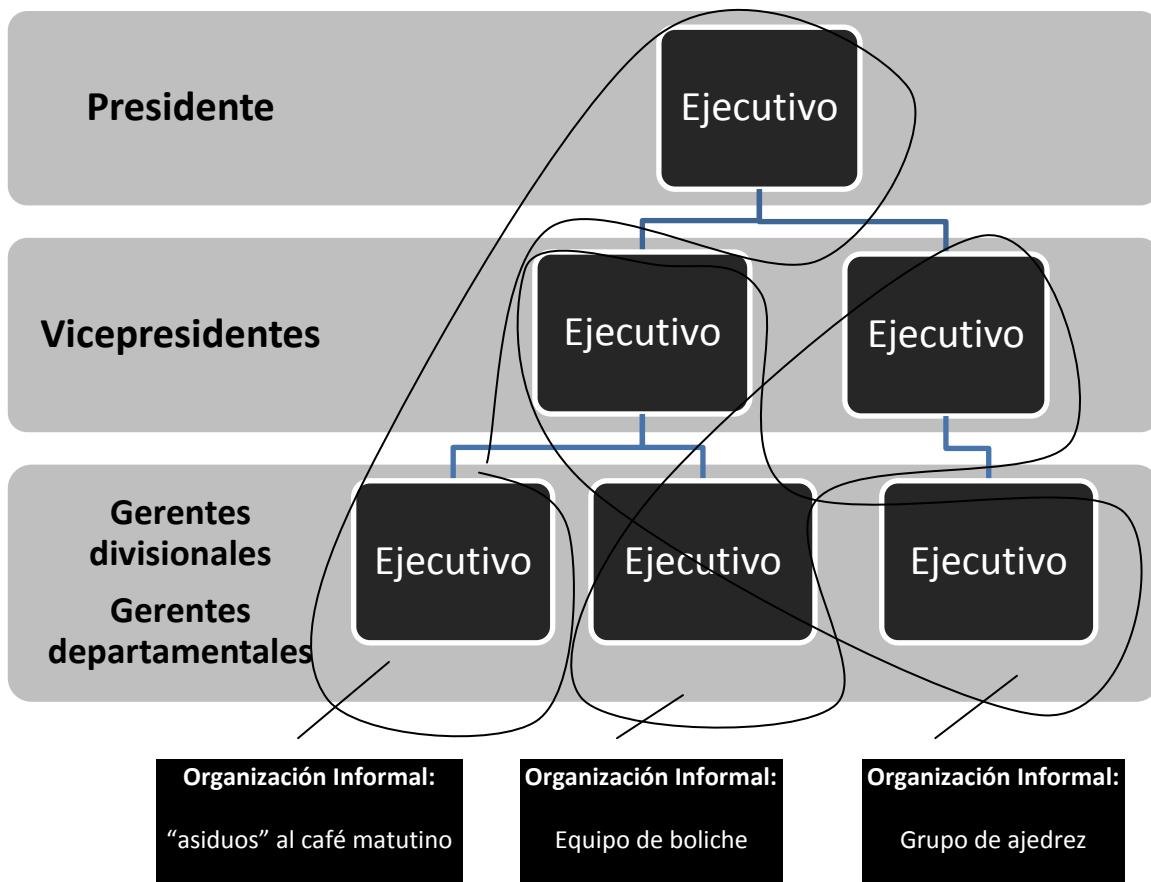
Nivel Asistencial

Objetivos	Ejecutar las tareas y actividades que requieren de conocimientos y experiencias en materia de su competencia.
Complejidad del trabajo	Desarrolla trabajos mecánicos, repetitivos y de ninguna complejidad
Supervisión Ejercida	Ninguna
Educación	• Haber culminado estudios de primer ciclo o secundarios, práctica profesional de secundaria. • Preferible iniciando una carrera universitaria.
Experiencia	Área de competencia o práctica profesional.

PIRAMIDE ADMINISTRATIVA



ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL



Son muchos los autores sobre administración que distinguen entre una organización formal e informal. Ambos tipos se encuentran presentes en las organizaciones.

Organización formal:

Significa la estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizado. Sin embargo, describir una organización como formal no significa que hay algo inherentemente flexible o que algo la confina de manera indebida. Si un gerente ha de organizarse bien, la estructura debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuye con mayor efectividad a las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible y tener lugar para el razonamiento, la utilización beneficiosa de talentos creativos y el reconocimiento de gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. No obstante, el esfuerzo individual en una situación de grupo se debe canalizar hacia metas del grupo y las organizaciones.

Organización informal:

Se puede describir una organización informal como cualquier actividad personal conjunta sin un propósito conjunto consiente, aunque contribuye a resultados conjuntos. Es mucho más fácil pedir ayuda a alguien a quien usted conoce en persona en relación con un problema organizacional, aún cuando él o ella pertenezcan a otro departamento, que a alguien a quién sólo conoce de nombre o de un organigrama. La *organización informal* es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí. Así, las organizaciones informales – que no aparecen en el cuadro de la organización – podrían incluir el grupo del taller de máquinas, los asignados al sexto piso, al grupo que juega boliche el viernes por la noche y los que se reúnen a tomar el café por las mañanas.

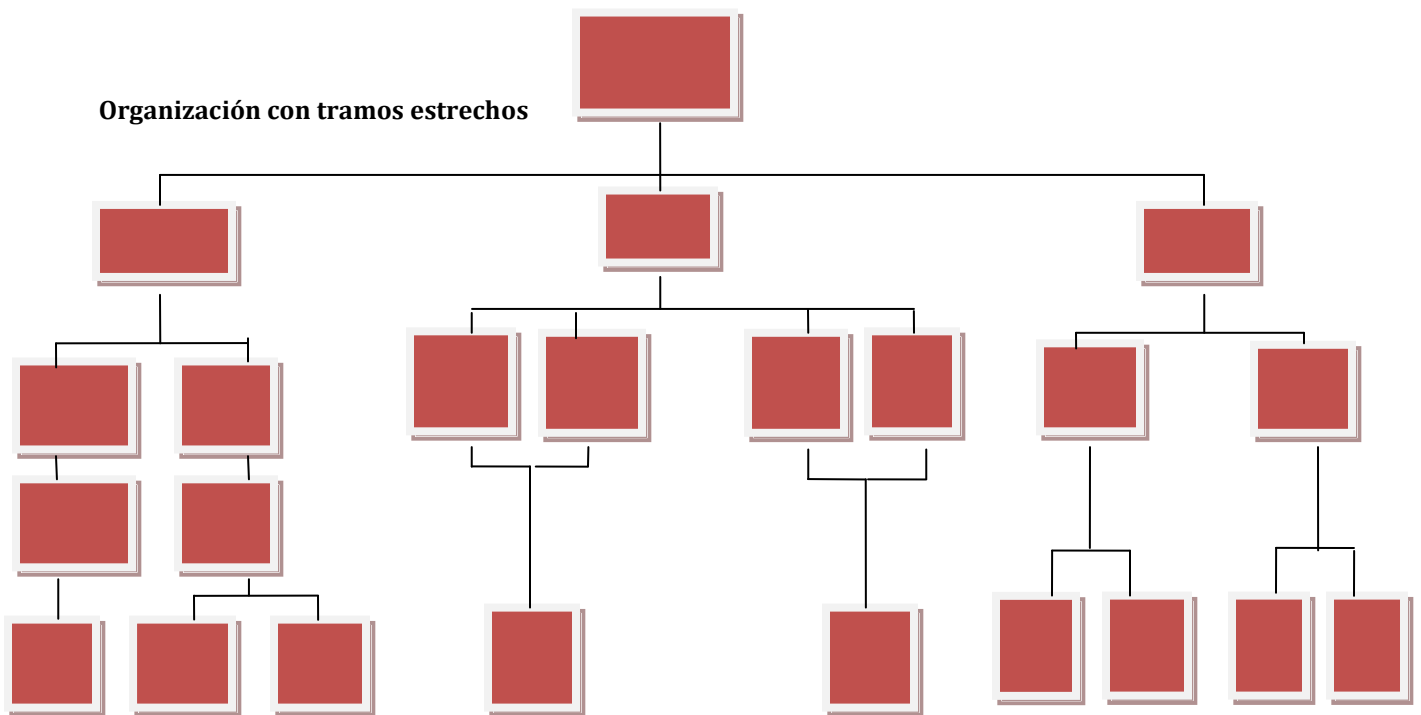
División organizacional: el departamento

Un aspecto de organizar es el establecimiento de departamentos. La palabra departamento designa un área, división o sucursal específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad por el desempeño de actividades establecidas. Un departamento, como generalmente se usa el término, puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la sucursal de la Costa Oeste, la sección de investigación de mercados, o la unidad de cuentas por cobrar. En algunas empresas, la terminología más estricta se utiliza con libertad, en otras, en especial las grandes, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. Así, un vicepresidente puede encabezar una división, un director, un departamento, un gerente, una sucursal, y un jefe, una sección.

Niveles organizacionales y el ámbito de la administración:

Si bien, el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación humana, el motivo de los niveles de organización es la limitación del ámbito de administración. En otras

varía, dependiendo de las circunstancias. Las relaciones entre el ámbito de la administración y los niveles organizacionales se presentan en los cuadros siguientes:



Ventajas:

- Supervisión estrecha
- Control escrito
- Comunicación rápida entre Subordinados y superiores

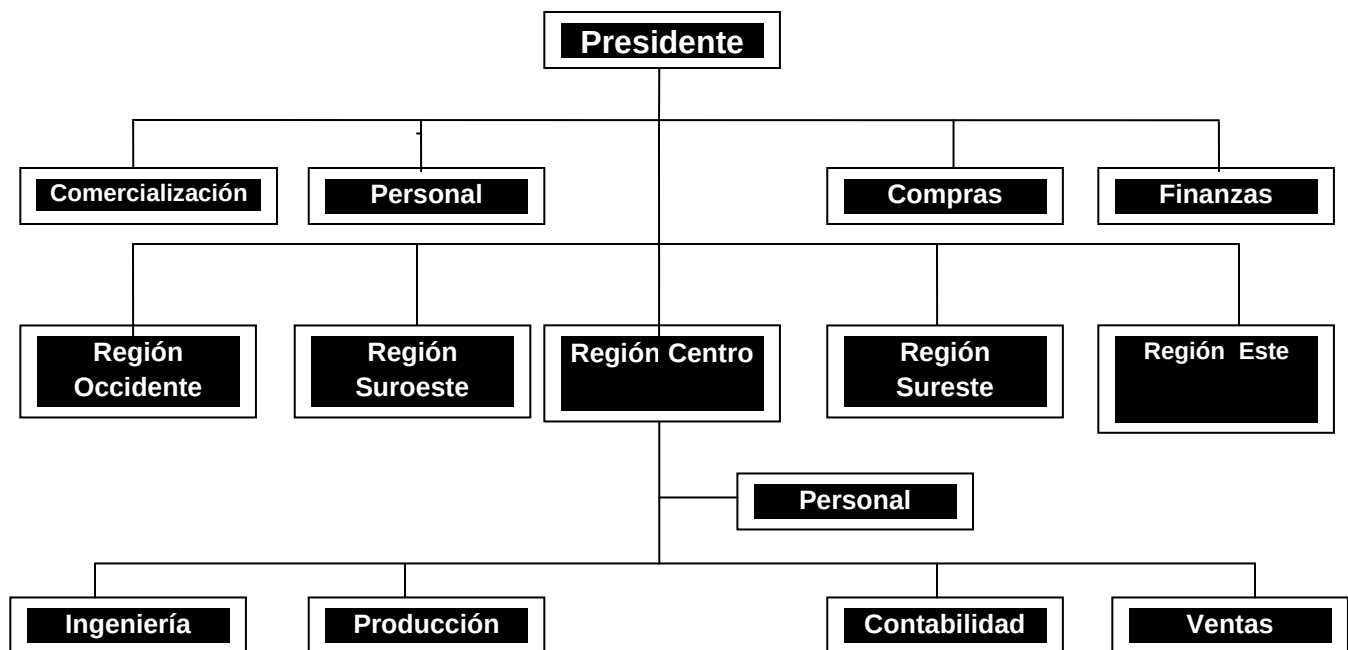
Desventajas:

- * Los superiores tienden a involucrarse en exceso en el trabajo de los subordinados
- * Muchos niveles administrativos
- * Altos costos a causa de los numerosos niveles
- * Excesiva distancia entre el nivel más bajo y el más alto

Departamentalización por territorio o geografía:

La departamentalización basada en el territorio es común en empresas que operan en áreas geográficas amplias. En este caso puede ser importante que las actividades en un área o territorio determinado sean agrupadas y asignadas a un gerente.

Aunque la departamentalización territorial es especialmente atractiva para empresas de gran escala u otras compañías cuyas actividades tienen una gran dispersión física o geográfica, una planta que sea local en sus actividades puede asignar al personal de su departamento de seguridad sobre una base territorial. La departamentalización territorial es utilizada con mayor frecuencia en ventas y producción; no en finanzas que por lo común está concentrada en las oficinas principales.



Entre las ventajas de este tipo de departamentalización tenemos:

- Coloca la responsabilidad a un nivel más bajo
- Da importancia a mercados y problemas locales

- Mejora la coordinación en una región
- Aprovecha las economías de las operaciones locales
- Mejor comunicación frente a frente con los intereses locales
- Aporta bases de capacitación conmensurables para los gerentes generales

Entre las desventajas tenemos:

- Requiere más personas con habilidades de gerente general
- Tiende a hacer difícil el mantenimiento de servicios centrales económicos y puede requerir servicios como personal o compras al nivel regional
- Hace el control más difícil para la alta gerencia

ORGANIZACIÓN EFECTIVA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Organigramas

Toda estructura organizacional, por simple que sea, se puede diagramar, ya que el esquema sólo indica cómo están ligados los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad. Por tanto, no deja de sorprender que en ocasiones altos gerentes se enorgullezcan del hecho de no tener un organigrama, o, si lo tienen, consideran que debe ser confidencial.

Ventajas de los organigramas

Las relaciones subordinado-superiores existen aunque no estén en un cuadro, sino por relaciones de reporte esenciales. En cuanto a relación con que un organigrama produzca una sensación de demasiado confort, que ocasiona una falta de impulso para aquellos que han “llegado”, se trata de cuestiones de alto liderazgo, de reorganizar cuando lo exija el ambiente de la empresa, de desarrollar una tradición de cambio y de hacer que los gerentes subordinados sigan cumpliendo estándares de desempeño adecuados y bien entendidos. Los gerentes que creen que el espíritu de

equipo pueden producirse sin precisar las relaciones se engañan y marcan el paso a politiquerías, intrigas, frustraciones, evitar responsabilidades, falta de coordinación, esfuerzos duplicados, políticas vagas, tomas de decisiones inciertas y otra evidencia de ineficiencia organizacional.

Ya que un organigrama traza líneas de autoridad de toma de decisiones, en ocasiones su elaboración puede mostrar inconsistencias y complejidades, que se deben corregir. El organigrama también revela a los gerentes y el personal nuevo cómo se ligan a la estructura como un todo.

Limitaciones de los organigramas

Los *organigramas* están sujetos a severas limitaciones. El diagrama sólo muestra relaciones de autoridad formales y omite las muchas relaciones informales e informaciones significativas.

MANUALES ADMINISTRATIVOS

La necesidad de contar con manuales administrativos en las organizaciones es imperativa debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de operaciones, recursos asignados, demanda de productos y/o servicios por parte de clientes o Asociados, así como por la adopción de tecnología avanzada, para atender en forma adecuada la dinámica organizacional.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

Todo manual, sin importar su naturaleza, debe incluir en sus páginas la estructura orgánica de la institución, corporación o entidad dueña del manual. Así mismo, cada procedimiento incluir un flujo de proceso en el que se analice sistemáticamente, el recorrido de los pasos del procedimiento de forma gráfica, lo que permite la mejor comprensión de la esencia de la organización y representan su imagen gráfica; para estos fines, se utilizan los instrumentos *organigrama* y *diagrama de flujo*.

Organigramas

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

Flujos

Es la representación gráfica de hechos, situaciones, movimientos o relaciones que clarifican la interrelación entre diferentes factores o unidades administrativas, así como la relación causa efecto que prevalece en ellas. Favorece la comprensión e interpretación de todo el personal de la organización.

Formulación de la Misión y Visión

Uno de los aspectos más importantes y quizá más difíciles de la planeación estratégica es formular la declaración de Misión y Visión, la cual sigue a la búsqueda de valores. Al desarrollar la declaración de la Misión y Visión, el equipo de Planeación debe responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué funciones desempeña la organización?
- ¿Para quién las ejecuta?
- ¿Cómo las desempeña?
- ¿Por qué existe la organización?

La declaración de la Misión y Visión al establecerse, debe hacer que la mayoría de los miembros de una organización se sientan involucrados y estimulados.

EVALÚE SU CONOCIMIENTO

- 1.¿Qué aspectos debemos tener en cuenta al aplicar un modelo de proceso administrativo en las empresas Cooperativas y qué aspectos involucra?**
- 2. Mencione las funciones primordiales que cumple la Alta Dirección en una empresa Cooperativa.**
- 3. Qué importancia tiene el control dentro de un proceso administrativo?**
- 4. Compare la estructura operativa de una empresa Cooperativa de una organización no Cooperativa.**

Parte 4

ESTRATEGIAS PARA LOS CAMBIOS

GERENCIA PARA EL CAMBIO EN LA ADMINISTRACIÓN COOPERATIVA

El progreso del conocimiento, los avances de la ciencia y la tecnología, y los violentos cambios sociales, políticos y económicos, son hechos que generan una serie de condiciones, que marcan el camino hacia una nueva dirección de la actividad empresarial. Su realidad plantea la necesidad de aplicar nuevas estrategias para lograr una empresa con mayor dimensión y un dinamismo más efectivo.

Solo la innovación, y el cambio oportuno, puede llevar a la organización de hoy a enfrentar con efectividad el nuevo orden mundial, y a lograr la calidad y excelencia en la producción de bienes y servicios, para hacerlos competitivos. Por lo general, el éxito de la gerencia depende del uso adecuado que se le dé a los recursos, en función de los objetivos que se ha fijado la empresa; y que su aprovechamiento está relacionado con el desarrollo de los dirigentes y su personal. Si bien es cierto, la acción cooperativa ha resultado esencial para democratizar la economía, logrando una mejor distribución de la riqueza y del poder económico, los esfuerzos hasta hoy realizados no son suficientes para consolidarla como unidad económica competitiva en un mercado y ambiente empresarial caracterizado por los procesos de apertura comercial y de globalización. Se hace necesario readecuar la estructura y la organización, al mismo tiempo que se debe modificar el comportamiento de sus dirigentes, para adaptarlos a las nuevas circunstancias que rodean la actividad productiva y comercial, y para ello se requiere de capacidad técnica y profesional que permita la innovación, y desarrollar nuevas formas de entender y vincularse con el entorno.

El surgimiento e irradiación de las empresas multinacionales y los grandes consorcios obligan a ser más creativos y tener mayor habilidad para desembolverse, sobrevivir y crecer, en una economía altamente competitiva, y donde destacan solo los que basan su acción en la calidad y excelencia de la producción y el servicio, y en este ambiente, la empresa cooperativa tiene que hacer un esfuerzo más significativo, para unir crecimiento económico y progreso humano, dentro de la filosofía de libertad y solidaridad social. Ante la realidad nacional e internacional en la actividad empresarial, la cooperativa está obligada a replantearse la forma de enfrentar la

acción solidaria, bajo una estrategia que le permita obtener desarrollo económico con justicia social y progreso humano, donde se conjuguen la eficiencia y productividad, con el mejoramiento de la calidad de vida y la satisfacción del bien común.

MANEJO DEL CONFLICTO

En las organizaciones existen muchas fuentes potenciales de conflicto. Las organizaciones de hoy se caracterizan por relaciones complejas y un alto grado de interdependencia de tareas, así que las fricciones ocurren con facilidad. Más aún, las mitad de las partes a menudo son incompatibles, es especial cuando los interesados compiten por recursos limitados. Las personas también tienen diferentes valores y percepciones de los problemas. Pero el conflicto puede surgir también de otras fuentes, es decir, entre personas en posiciones de línea o staff. El estilo de liderazgo autocrático de un superior puede ocasionar conflictos. La organización puede abordarlos de diferentes maneras, algunas enfocándose en las relaciones interpersonales y otras en cambios estructurales. Esto significa modificar e integrar los objetivos de grupos con diferentes tipos de vista. Para lograr cambios, es posible que se requiera revisar los siguientes aspectos:

- Nuevas formas de coordinar actividades
- Ajustar las tareas y los lugares de trabajo
- Verificar los procesos
- Realizando cambios estructurales

AUTOMOTIVACIÓN

La *motivación* es un término general que aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. La misma es vinculada a la *teoría X* y la *teoría Y*, que son dos series de suposiciones sobre la naturaleza de las personas.

Veremos a continuación, algunas teorías en que se basan las técnicas de motivación y sus orígenes:

LA TEORÍA X y Y DE MCGREGOR

Consisten en dos series de suposiciones sobre la naturaleza de las personas, e incluyen las siguientes premisas:

La teoría X, se basa en suposiciones “tradicionales” acerca de la naturaleza de las personas como sigue:

- Los seres humanos promedio sienten un inherente desagrado por el trabajo y lo evitarán si pueden.
- Debido a esto, la mayoría de las personas serán obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para hacerlas realizar un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren ser dirigidos, desean evitar responsabilidades, tienen relativamente poca ambición y quieren seguridad ante todo.

La teoría Y, se basa en suposiciones no tradicionales como sigue:

- El gasto del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- El control externo y las amenazas de un castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo hacia los objetivos organizacionales.
- El grado de compromiso con los objetivos está en proporción con el tamaño de las recompensas asociadas con su logro.
- Los seres humanos promedio aprenden, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación y creatividad en la solución de los problemas organizacionales está distribuido ampliamente en la población.
- Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio sólo son utilizadas de manera parcial.

TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Es una de las teorías de motivación más referidas, propuesta por el psicólogo Abraham Maslow, la cual contempla que cuando una serie de necesidades es satisfecha, este tipo de necesidad cesa de ser un motivador.

Maslow jerarquizó las necesidades de la siguiente manera:

1. Necesidades fisiológicas: Son las necesidades básicas para sostener la vida humana misma, tales como el alimento, agua, calor, abrigo y sueño.
2. Necesidades de seguridad: Son las necesidades que tienen las personas de estar libres de peligros físicos y del temor a perder el trabajo, propiedades, etc.
3. Necesidades de afiliación y aceptación: ya que las personas son sociales, necesitan ser aceptados por otros.
4. Necesidades de estima: Una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenecer, tienden a querer ser tenidas en alta estima, tanto por sí mismas como por otros.
5. Necesidades de autorealización: Maslow consideraba ésta como la necesidad más alta en su jerarquía. Es el deseo de convertirse en lo que uno es capaz de convertirse.

El dinero como tal, no debe ser subestimado como motivador. Ya sea en la forma de salarios, o cualquier otro incentivo de pago, bonos, opciones de acciones o cualquier cosa que pueda darse a las personas por su desempeño, el dinero es importante. Es un medio urgente para lograr un estándar de vida mínimo, aún cuando éste pueda volverse más alto conforme las personas se vuelven acomodadas.

Tomando en consideración las teorías arriba mencionadas y el factor monetario, podemos concluir que los gerentes deben dominar los principios de las motivaciones a fin de lograr proporcionar un ambiente que conduzca al buen desempeño de los colaboradores proveyendo motivaciones que satisfagan a sus colaboradores. También es importante mencionar que los individuos mismos son también responsables de la automotivación.

A continuación se sugieren algunas ideas para lograr la automotivación:

- Establézcase una meta para usted mismo y no la pierda de vista.
- Complemente sus objetivos a largo plazo con metas y acciones específicas a corto plazo.
- Aprenda una tarea desafiante cada nuevo año
- Establezca objetivos de mejoría para su posición
- Desarrolle un área de experiencia, construya sobre sus fortalezas
- Dese retroalimentación y recompensa. Establecer metas verificables le proporciona un estándar contra el cual puede medir su desempeño.

LIDERAZGO

Definiremos el liderazgo como *influencia*, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo. Los líderes actúan para ayudar a un grupo a alcanzar los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades. Se colocan no delante, sino ante el grupo para facilitar el progreso e inspirar el logro de las metas organizacionales.

¿Nacen o se hacen los líderes? Esta pregunta ha sido el foco de importantes investigaciones y debates. Cuando pensamos en grandes empresarios ¿quién acude a nuestra mente y qué características resaltan en ellos? Entre algunas de las características asociadas al liderazgo, están la personalidad de “apertura”, un impulso a la excelencia y ser persuasivos.

COMITÉS, EQUIPOS Y TOMA GRUPAL DE DECISIONES

Uno de los recursos más presentes en la organización es el comité o grupo de trabajo autodirigido o dirigido. Un *comité* es conjunto de personas a las que como grupo, se les comisiona un asunto. Es esta característica de acción de un grupo lo que distingue a los comités y equipos de otros recursos organizacionales, aunque no todos los comités incluyen la toma de decisiones en grupo.

PROCESOS GRUPALES EN LOS COMITÉS

Algunos conocedores del tema indican que los grupos pasan por cuatro etapas: 1) *formación*, cuando los miembros del grupo se conocen; 2) *tormenta*, cuando los miembros del grupo determinan el objetivo de la reunión y suege el conflicto; 3) *Normatividad*, cuando el grupo acuerda normas y algunas reglas de comportamiento, y 4) *desempeño*, cuando el grupo se dedica a la tarea. Si bien esas características pueden encontrarse en la mayoría de los grupos, no necesariamente siguen la secuencia de estos pasos.

Las personas desempeñan ciertos roles dentro de los comités. Algunas buscan información, otras dan información. Algunos tratan de alentar a otras a que contribuyan; otras son seguidoras. Por último, algunas tratan de coordinar los esfuerzos del grupo o alcanzar un consenso cuando ocurren desacuerdos, en tanto que otras asumen un rol más agresivo.

Para ser efectivos en los grupos, no sólo debemos escuchar lo que se dice, sino también observar el comportamiento no verbal.

Los comités pueden ser formales o informales. Si se establecen como parte de la estructura de la organización, con deberes y autoridad específicamente delegados, son *formales*. La mayoría de los comités con alguna permanencia caen en esta categoría. Los comités *informales* se organizan sin que se les delegue autoridad específica, y generalmente los forma una persona que desea un pensamiento grupal o una decisión de grupo sobre un problema en particular.

Entre los motivos para utilizar comités y grupos dentro de las organizaciones tenemos:

- Permite deliberación y juicio de grupo
- Evita que recaiga demasiada autoridad en una sola persona
- Permite que haya representación de grupos interesados
- Se logra coordinación de departamentos, planes y políticas
- Transmitir y compartir información

- Consolida la autoridad
- Motiva a partir de la participación

Los grupos son poderosos para cambiar el comportamiento, actitudes y valores, y para disciplinar a los miembros, también dan ventaja a los individuos. Proporcionan satisfacción social a sus miembros, una sensación de pertenencia y apoyo al satisfacer sus necesidades, así como también promueven la comunicación y seguridad.

Como todo, utilizar comités y grupos tiene sus desventajas, ya que son costosos, pueden resultar en compromisos en el denominador común, más que en la decisión óptima, así como llevar a la indecisión. También puede dividir la responsabilidad y pueden llevar a una situación en la que unas cuantas personas imponen su voluntad sobre la mayoría, no permitiendo la participación de otros miembros.

Para que la operación de estos grupos sea exitosa y efectiva, es necesario que los gerentes inviertan tiempo en los mismos, poniendo especial cuidado en determinar el grado de autoridad del comité, el tamaño, la membresía, el o los asuntos a tratar por cada uno, el presidente escogido, las minutas y la efectividad de los costos.

COMUNICACIÓN

Propósito

En su más amplio sentido, el propósito de la comunicación en una empresa es tener información disponible para actuar o facilitar procesos de cambio, influir la acción hacia el bienestar de la empresa.

La comunicación es necesaria para: 1) establecer y diseminar las metas de una empresa, 2) desarrollar planes para su logro, 3) organizar los recursos humanos y otros de la manera más eficiente y efectiva, 4) seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización, 5) liderar, dirigir, motivar y crear un clima en el que las personas quieran contribuir, y 6) controlar el desempeño.

Proceso de comunicación

1. *Emisor* es quién inicia la imagen de la comunicación, y es quién tiene un pensamiento o una idea, que luego codifica de manera que pueda ser comprendido por el *emisor* y el *receptor*.
2. La información luego es transmitida por un *canal* que enlaza al emisor con el receptor. El mensaje puede ser oral o escrito y su transmisión puede ser por medio de teléfono, correo electrónico y televisión. Dada que se dispone de muchas opciones, cada una con ventajas y desventajas, la selección apropiada del canal es vital para una comunicación efectiva.
3. Receptor es quién recibe la información y debe estar dispuesto a la recepción del mensaje para poderlo decodificar en pensamientos. Decodificar es el proceso en que el receptor convierte el mensaje en pensamientos.
4. Como último paso está el *comprender* la información que se recibe

Para verificar la efectividad de la comunicación, la persona debe tener *retroalimentación*. Nunca podemos estar seguros si un mensaje ha sido bien codificado, transmitido, decodificado y entendido o no, hasta que es confirmado mediante realimentación. De igual modo, la realimentación indica si el cambio individual u organizacional se ha dado como consecuencia de la comunicación.

En este sentido, para ser efectivo, un gerente requiere de la información necesaria para desempeñar funciones y actividades gerenciales. No obstante, hasta una mirada casual a los sistemas de comunicación muestra que los gerentes a menudo carecen de información vital para la toma de decisiones, o pueden recibir demasiada información, con resultado en una sobrecarga. En una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y cruzada.

Barreras e interrupciones en la comunicación

La comunicación es afectada por el “ruido”, esto es cualquier cosa, trátase del emisor, la transmisión o el receptor, que entorpece la comunicación. Estos “ruidos” pueden ser un ambiente confinado que entorpece el desarrollo de un pensamiento claro y falta de

atención, por dar algunos ejemplos. Siendo esto así, no es de extrañar que los gerentes citen con frecuencia las interrupciones en la comunicación como uno de sus problemas más importantes, ya que se encuentran barreras dentro de la organización, tales como:

- Falta de planeación
- Suposiciones no aclaradas
- Distorsión semántica
- Mensajes mal expresados
- Comunicación en el ambiente internacional

La comunicación efectiva es la responsabilidad de todas las personas de la organización, gerentes y no gerentes, de trabajar hacia una meta común. Determinar si la comunicación es efectiva puede ser evaluado por los resultados propuestos. Las siguientes ideas pueden ayudar a superar las barreras en la comunicación:

1. Aclarar el propósito del mensaje
2. Utilizar codificación legible
3. Consultar los puntos de vista de otros
4. Considerar las necesidades de los receptores
5. Utilizar el tono y lenguaje apropiados para asegurar la credibilidad
6. Obtener retroalimentación
7. Considerar las emociones y motivaciones de los receptores
8. Escuche

TELECOMUNICACIONES Y TELECONFERENCIAS

Hoy en día, las telecomunicaciones tienen un amplio uso. Muchas organizaciones ya han utilizado de manera efectiva la nueva tecnología de una variedad de formas, tales como hardware y software, el fax o correo electrónico. Para hacerlas efectiva, los expertos técnicos deben hacer su mejor esfuerzo para identificar las verdaderas necesidades de las organizaciones y sus clientes para diseñar sistemas que sean útiles y amables con el usuario.

Las teleconferencias reúnen a un grupo de personas que interactúan entre ellas mediante medios de audio y video con imágenes fijas o en movimiento. Este método de comunicación es útil para mostrar gráficas o ilustraciones.

Estos dos medios de comunicación tienen la ventaja de que incluyen ahorro en gastos y tiempo de viaje; se pueden celebrar cuando sea necesario y eliminan las barreras geográficas.

USO DE LAS COMPUTADORAS EN EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN

El procesamiento de datos electrónicos hace posible manejar grandes cantidades de datos y poner la información al alcance de un gran número de personas. Así, podemos obtener, analizar y organizar datos oportunos de manera bastante económica. La nueva tecnología de la información cambia la comunicación de manera fundamental, ya que en la actualidad existen los e-mail y los mensajes instantáneos los cuales muchas veces reemplazan los canales de comunicación tradicionales, tal es el caso del correo postal. Como se puede observar, la computadora pasó de ser un simple instrumento de procesamiento de datos a ser un canal de comunicación efectiva, simple y a bajo costo.

La computadora almacena, recupera y procesa datos para convertirlos en información. La central o *mainframe* es una computadora a toda escala, que con frecuencia cuesta millones de dólares, capaz de manejar enormes cantidades de datos.

Entre las muchas aplicaciones de negocios de la computadora están la planeación de requisitos de materiales, la planeación de recursos de manufactura, el control de maquinaria de manufactura asistido por computadora, costo de proyectos, el control de inventarios y compras. La computadora también ayuda al diseño e ingeniería y también los muchos usos en el procesamiento de información financiera como cuentas por cobrar y cuentas por pagar, nómina, asignación de presupuestos de capital y planeación financiera.

Se debe fomentar el uso de los computadores en las empresas a través de métodos como el dispositivo de reconocimiento de voz, el cual es utilizado actualmente en centros de llamadas de compañías telefónicas.

Entre las oportunidades que brinda la tecnología de la información tenemos:

- *Telecomunicación*: es decir, el enlace inalámbrico entre una terminal y una computadora externa
- *Redes de computadoras*: entrelazando muchas computadoras a la vez
- *Dispositivo de reconocimiento de voz*: que simplifica el trabajo en centro de llamadas telefónicas
- *Internet*: red de redes entrelazadas

La Informática es la ciencia aplicada que abarca el estudio y aplicación del tratamiento automático de la información, utilizando dispositivos electrónicos y sistemas computacionales. También está definida como el procesamiento automático de la información.

Conforme a ello, los sistemas informáticos deben realizar las siguientes tres tareas básicas:

Entrada: Captación de la información digital.

Proceso: Tratamiento de la información.

Salida: Transmisión de resultados binarios.

En los inicios del procesamiento de información, con la informática sólo se facilitaba los trabajos repetitivos y monótonos del área administrativa, gracias a la automatización de esos procesos, ello trajo como consecuencia directa una disminución de los costos y un incremento en la producción.

En la informática convergen los fundamentos de las ciencias de la computación, la programación y metodologías para el desarrollo de software, la arquitectura de computadores, las redes de computadores, la inteligencia artificial y ciertas

cuestiones relacionadas con la electrónica. Se puede entender por informática a la unión sinérgica de todo este conjunto de disciplinas.

Esta disciplina se aplica a numerosas y variadas áreas del conocimiento o la actividad humana, como por ejemplo: gestión de negocios, almacenamiento y consulta de información, monitorización y control de procesos, industria, robótica, comunicaciones, control de transportes, investigación, desarrollo de juegos, diseño computarizado, aplicaciones, herramientas, multimedia, medicina, biología, física, química, meteorología, ingeniería, arte, etc. Una de las aplicaciones más importantes de la informática es proveer información en forma oportuna y veraz, lo cual, por ejemplo, puede tanto facilitar la toma de decisiones a nivel gerencial en una empresa como permitir el control de procesos críticos.

Actualmente es difícil concebir un área que no use, de alguna forma, el apoyo de la informática. Ésta puede cubrir un enorme abanico de funciones, que van desde las más simples cuestiones domésticas, hasta los cálculos científicos más complejos. Entre las funciones principales de la informática se cuentan las siguientes:

- Creación de nuevas especificaciones de trabajo.
- Desarrollo e implementación de sistemas informáticos.
- Sistematización de procesos.
- Optimización de los métodos y sistemas informáticos existentes

Productividad, administración de operaciones y administración de la calidad total

Sin duda la productividad es una de las preocupaciones más importantes de los administradores en el siglo XXI. Hasta Japón que es admirado por sus mejoras en la productividad, está preocupado por mantenerse competitivo. La productividad implica medición, que a su vez es un paso esencial en el proceso de control. Productividad es el índice de entradas y salidas dentro un período con la debida consideración por la calidad. La medición del trabajo calificado es relativamente sencilla, pero se vuelve más difícil para el trabajo con conocimiento.

Herramientas y técnicas para mejorar la productividad

Existen algunas herramientas y técnicas disponibles para mejorar las operaciones de manufactura y servicios, que incluyen planeación y control de inventarios, el sistema de inventario justo a tiempo, contratación externa, investigación de operaciones, ingeniería de valor, simplificación del trabajo, círculos de calidad, administración total de la calidad, manufactura adelgazada, diseño asistido por computadora y manufactura asistida por computadora.

- *Planeación y control de inventarios:* persigue un costo total óptimo de compras o manufactura, mantenimiento de inventario e insuficiencias.
- *Sistema de inventario justo a tiempo:* persigue una alta productividad. En este sistema el proveedor entrega los componentes y partes a la línea de producción solo cuando son necesarios y “justo a tiempo” para ser ensamblados.
- *Contratación externa:* también conocido como *outsourcing* o contratación externa. persigue reducir costos al ahorrar en beneficios del personal, reduciendo el número de trabajadores.
- *Investigación de operaciones:* es la aplicación de métodos científicos al estudio de alternativas en una situación problema, con la visión de obtener una base cuantitativa para llegar a la mejor solución.

- *Ingeniería de valor:* es el proceso de analizar las operaciones del producto o servicio, estimar el valor de cada operación e intentar mejorar esa operación al tratar de mantener bajos los costos en cada paso o parte.
- *Simplificación del trabajo:* es el proceso de obtener la participación de los trabajadores para simplificar su trabajo.
- *Círculos de calidad:* es un grupo de personas de la misma área de la organización que se reúnen con regularidad para resolver los problemas que experimentan en el trabajo

Una muestra de poner en práctica estos conceptos, son los círculos de calidad en Japón, ya que debido a la calidad de sus productos los mismos han sido bien recibidos en todos los países. Para hacerse competitivos tuvieron que mejorar la calidad de sus productos lo cual hicieron por medio de una disposición reglamentaria emitida por el gobierno japonés. Una de las técnicas que pusieron en práctica fue los CC (círculos de calidad) de amplio uso en ese país.

- *Administración de la calidad total:* se refiere al compromiso a largo plazo a la mejora continua de la calidad, en toda la organización y con la participación activa de todos los miembros en todos los niveles, para cumplir y exceder las expectativas de los clientes.
- *Técnica asistida por computadora:* el uso de la computadora en el proceso de producción son la parte angular de la fábrica del futuro. Ellos ayudan a los ingenieros a diseñar productos con mucha mayor rapidez que la que se podría hacer con lápiz y papel, por tanto, lograr la manufactura integrada a la computadora es la meta final de muchas compañías.

LA GERENCIA DE SERVICIO EN LA ADMINISTRACIÓN DE LAS COOPERATIVAS

A. El Servicio en la gestión

La naturaleza de una empresa, cualquiera que sea su objetivo, implica producir un bien o mercancía y brindar un servicio, con una orientación social y económica, y las cooperativas existen para cumplir ambas funciones. Pero en todo caso, siempre la tarea fundamental es dar servicio, ya sea el de comercializar un bien producido o un servicio técnico o profesional, que pretende satisfacer una necesidad de carácter social, por cuya prestación se recibirá una suma de dinero que le permite funcionar a la empresa y tener utilidades o ganancias.

De acuerdo a esto, entramos en una realidad en donde el servicio se constituye en la razón de ser de una organización, y es responsabilidad del gerente su administración, el cual siempre estará frente a un cliente o usuario, que exige las mejores condiciones del servicio en cuanto a calidad, costo y oportunidad en la entrega. De manera que el servicio tiene un gran impacto económico en la empresa moderna y de la forma y estilo que se asuma va a depender el éxito o fracaso.

El mundo actual caracterizado por los procesos de globalización y de apertura comercial, presenta a la competitividad como el trascendental reto que tiene una organización y la gestión gerencial. Para enfrentarlo, no solo se tiene que pensar y actuar sobre la rentabilidad del producto y su calidad, sino que también- y con igual responsabilidad – se tiene que reconocer el impacto de la utilidad del servicio y la calidad con que este se tiene que brindar, ya que un producto de servicio es muy diferente a un bien o mercancía, por cuanto un servicio tiene un efecto psicológico y genera una reacción o comportamiento determinado de la persona que lo recibe, mientras que un producto físico es más impersonal en su impacto sobre el cliente al adquirirlo; motivo por el cual se tiene que encarar el reto, al modificar el estilo de conducir a la empresa, para desarrollar la gerencia de servicio, que significa una nueva filosofía de la administración.

B. La gerencia de servicio:

Es una nueva visión para realizar la actividad empresarial, cuya base se encuentra en la actitud y mentalidad de los dirigentes y empleados para buscar la calidad en la ejecución del proceso de trabajo y la excelencia total en el servicio que se brinda al usuario. El centro de atención de la administración tiene que ser el cliente, cuyas necesidades y demandas, deben ser satisfechas mediante valores y principios de respeto, dignidad, esmero, amistad y reconocimiento de su rol para la empresa. Por eso, al evaluar el funcionamiento y la efectividad del proceso del trabajo, se debe empezar con la calidad del producto y del servicio, antes que el costo económico: conocer al cliente, pedirle criterio sobre el servicio que se le brinda, identificar sus expectativas de servicio y gustos, y el personal debe darse al cliente y buscar su satisfacción, antes que preocuparse por su tarea y procedimientos a cargo.

En el caso de las cooperativas, la mentalidad para crear el vínculo entre la empresa y el cliente, sería la relación con el asociado, donde la excelencia en el servicio debe ser la razón de vida del empleado: ubicar claramente sus necesidades, ayudarlo en su escogencia o a resolver su problema, presentarle alternativas u opiniones para solucionar sus dudas sobre el producto o servicio ofrecido, además del trabajo rutinario que se le encarga; el gerente y todo el personal administrativo y técnico asumen un compromiso colectivo con la excelencia en el servicio, lo cual trasciende los límites de la organización formal, y su disposición para la innovación, el cambio o ajuste a las normas de actuación debe ser una constante en la acción del individuo y el grupo. Un espíritu empresarial evitará el pensamiento y comportamiento burocrático y una dirección abierta logrará confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la empresa, alta moral de los trabajadores y sobre todo, solidaridad empresarial.

El gerente es el responsable de crear una cultura organizacional del servicio, entendiendo a esta como el contexto social que influye en la forma como el empleado se comporta y se relaciona con el Asociado, donde todo el personal – sin excepción alguna- existe para lograr la calidad y excelencia del producto y el servicio al cliente.

Bajo este enfoque, en primera instancia el gerente debe crear el ambiente adecuado de servicio en el personal a su cargo, esa es su primera gran tarea, y luego de conseguirlo, lanzar sus esfuerzos hacia el usuario o asociado.

La empresa cooperativa de hoy, necesariamente tiene que contar con una disposición clara hacia la gerencia de servicio, de ellos dependerá su desarrollo, consolidación en el mercado y su competitividad, y sobre todo, la satisfacción del asociado. Este debe ser el gran reto por enfrentar, el cual debe basarse en una actuación del gerente que involucre los siguientes aspectos:

- a) Mantener una actitud de confianza en la empresa, desarrollando el principio de dirección abierta, lo cual permitirá la iniciativa y creatividad de los trabajadores, y su identificación con los objetivos y metas de la empresa;
- b) Determinar la capacidad y competencia del personal para conocer sus fortalezas y debilidades, y plantear una estrategia que permita obtener su mejor desempeño, creando, de esta manera, el espíritu de equipo ganador;
- c) Generar un trabajo en equipo, donde las decisiones sean tomadas por consenso y la autoridad se comparta, para lo cual es requerido que cada trabajador piense y actúe como gerente por derecho propios, y a la vez cada uno tiene que ser jefe de sí mismo, y disponer de una red de comunicación y consulta en toda la empresa;
- d) Convertirse en un verdadero líder en el grupo de trabajo y hacer un constante esfuerzo por actualizar sus conocimientos y perfeccionar su capacidad de juicio;
- e) Promocionar al que vale, según su desempeño y éxito en el proceso de trabajo, así como su identificación con los objetivos y metas de la empresa. Esto motivará los talentos y la creatividad de los empleados;
- f) Desarrollar condiciones humanas y profesionales especiales para enfrentar el riesgo y las crisis en la empresa;

- g) Promover el adiestramiento y la capacitación como una constante empresarial, con un criterio de inversión;
- h) La gerencia deberá comprender que los trabajadores forman un grupo que late con vida propia y que las relaciones entre los supervisores y el personal repercuten en su moral y rendimiento, por lo que debe esforzarse por crear una ética del trabajo.
- i) Reconocer el impacto económico que tiene el servicio para la empresa y darle la importancia que se merece el cliente: generar un espíritu de servicio en todos los niveles de la estructura organizativa.
- j) Buscar la calidad y excelencia en el servicio al cliente u asociado.

Se hace necesario entender que en la empresa cooperativa el servicio debe ser la constante en la acción gerencial, ya que ella nace como una organización para satisfacer necesidades colectivas y promover el mejoramiento económico y social de los afiliados, en donde la razón del trabajo y de la producción es el servicio.

Autoridad y poder:

La autoridad y el poder son distintos dentro de una organización, y será útil distinguir la diferencia entre las dos. El *poder* es un concepto mucho más amplio que autoridad, es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos. *Autoridad* en la organización es el derecho propio de una posición (y, a través de ella, el derecho de la persona que la ocupa) de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otros. Por supuesto, es un tipo de poder, pero poder en el ámbito organizacional. Es el poder legítimo que confiere un puesto en una organización.

Aún cuando existen muchas *bases de poder*, el que se analizará el poder legítimo, el cual normalmente surge de la posición y se deriva de nuestro sistema cultural de derechos, obligaciones y deberes, por el cual una "posición" es aceptada por las personas como "legítima". En una empresa de propiedad privada, la autoridad de posición surge en primer término de la institución social (un "paquete de derechos")

de propiedad privada. La autoridad que se reparte a lo largo de la estructura organizacional nace del poder que proviene de la propiedad privada de los propietarios. De otra forma, en instituciones de gobierno esta autoridad surge básicamente de la institución de gobierno representativo. Un oficial de tránsito que levanta una infracción, tiene el poder de hacerlo porque tenemos un sistema de gobierno representativo en el que hemos elegido a legisladores que hacen leyes y disponen su aplicación.

El poder puede venir también de la *experiencia* de una persona o grupo. Este es el poder del conocimiento. Médicos, abogados y profesores universitarios pueden influir considerablemente en otros porque son respetados por su conocimiento especializado. El poder también puede existir como un *poder de referencia*, es decir, influencia que personas o grupos pueden ejercer en otros porque las personas creen en ellos y sus ideas. Además, el poder surge de la habilidad de una persona para otorgar recompensas. Los agentes de compras, con poco poder de posición, podrían ser capaces de ejercer influencia considerable a través de su habilidad de acelerar o demorar el suministro de un aparte o repuesto muy necesitada en una operación. El *poder coercitivo* es otro tipo de poder, estrechamente relacionado con el poder de recompensa, pero que surge casi siempre del poder legítimo; es el poder de castigar, ya sea por el despido de un subordinado, o al retener un aumento de sueldo por méritos.

EL ARTE DE DELEGAR

La mayoría de los fracasos en la delegación efectiva ocurren, no porque los gerentes no entiendan la naturaleza y principios de la delegación, sino porque son incapaces o no están dispuestos a aplicarlos. La delegación es, en cierto modo, un elemental acto de administración. No obstante, casi invariablemente los estudios demuestran que la mala o inepta delegación es una de las causas de los fracasos gerenciales. Gran parte del motivo está en la actitud personal hacia la delegación.

Actitudes personales hacia la delegación

Aún cuando establecer una organización y perfilar las metas y deberes gerenciales ayudarán a tomar la decisión de delegar y el conocimiento de los principios de delegación aportarán una base para ello, ciertas actitudes personales subyacen en la delegación real.

Receptividad

Un atributo subyacente de los gerentes que delegarán autoridad es la disposición de dar una oportunidad a las ideas de otras personas. La toma de decisiones siempre incluye cierta discreción y la decisión de un subordinado no siempre será exactamente la que un superior habría tomado. El gerente que sabe cómo delegar debe ser capaz, no sólo de recibir bien las ideas de otros, sino de ayudarlos a presentar ideas y felicitarlos por su ingenio.

Disposición a conceder

Un gerente que delegará autoridad con efectividad debe estar dispuesto a conceder el derecho de tomar decisiones a sus subordinados. Una falla importante de algunos gerentes que ascienden la escala ejecutiva – o del pionero que ha construido una empresa grande partiendo del pequeño, digamos de un taller mecánico – es que quieren seguir tomando decisiones de las posiciones que han dejado.

Influencia del líder en la cultura organizacional

En las empresas, los gerentes, y en especial los de más elevada posición, crean el clima de la empresa, y sus valores tienen mucha influencia en la dirección de la misma, definiendo *valor* como una creencia relativamente permanente acerca de qué es apropiado y que no, que guía las acciones y el comportamiento de los empleados en el cumplimiento de las metas de la organización.

Cambiar una cultura puede requerir de tiempo, ya que exige cambiar valores, símbolos, mitos y comportamientos y este proceso incluye el comprender la antigua cultura, o luego identificar una subcultura en la organización y recompensar a los que viven esta nueva cultura, pero de cualquier manera, los gerentes deben simbolizar la cultura que quieren promover. La visión clara de un propósito común exige compromiso, por lo tanto, debe ser prioritario ejercer una adecuada influencia en el personal a cargo.

En un sistema cooperativista, la unión y el consenso es primordial, por tanto, el clima organizacional se basa en una combinación de derechos cooperativistas y de acuerdo al tipo de negocio en el que se esté, por tanto, el gerente deberá tener muy claro estos valores y ponerlos en práctica para el bien y reconocimiento de la organización.

EVALÚE SU CONOCIMIENTO

1. ¿Cómo determina una empresa las estrategias que debe implementar?

1.¿Qué actitudes beneficiosas debe promover la Alta Dirección en una organización?

Parte 5

ORGANIZANDO LOS DEPARTAMENTOS

LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS

A. El Recurso Humano:

La empresa cooperativa está conformada por un conjunto de personas que cooperan entre sí para lograr los objetivos y la satisfacción de los asociados. Así, se convierte en un sistema de fuerzas o actividades, conscientemente coordinadas de los individuos y grupos sociales, el cual debe ser administrado con métodos y técnicas modernas, para obtener el mayor provecho, ya que las personas no actúan aisladamente, sino por medio de relaciones e interacciones que deben conducirse adecuadamente.

Al igual que en toda organización, en la cooperativa el recurso humano constituye un factor vital para cumplir su misión y propósitos, de aquí la necesidad de desarrollar una forma de administración eficiente, que permita crear un ambiente laboral armonioso, y mecanismos técnicos apropiados para trabajar con más inteligencia, mejorar el desempeño del empleo y en general, agregar más valor al servicio social y económico que se brinda. El proceso de trabajo solo se logra, gracias al recurso más importante – el humano-, que es la clave de la oportunidad económica.

En momentos en que la fuerza de trabajo mundial adopta diversas formas, la nueva tecnología y la necesaria búsqueda de más productividad impulsan a la cooperativa a disponer de una administración de recursos humanos muy eficiente, con gran capacidad de innovación, altamente capacitada y con una estrecha identificación con los objetivos sociales y el espíritu de servicio que es su razón de ser. Por eso, la Junta de Directores y la gerencia deben preocuparse por contratar al personal más idóneo para cada clase ocupacional y por darle capacitación.

La administración del recurso humano es vista como aquel conjunto de principios, técnicas y prácticas que permiten obtener el personal más idóneo, perfeccionar sus conocimientos y habilidades, y retenerlo dentro de la organización

para promover su progreso y garantizar tanto la calidad de vida, como la eficiencia del servicio. Para una ejecución eficaz, debe contener los siguientes elementos:

1. *Un plan de clasificación de puestos:* Basado en las tareas y responsabilidades, que agrupe los puestos en clases, de acuerdo con la similitud de los deberes y responsabilidades.
2. *Un plan de valoración de puestos:* Que consiste en la asignación de un valor monetario para las diferentes clases de puestos.
3. *Política de reclutamiento y selección:* Basada en la aplicación de un sistema de méritos.
4. *Estabilidad laboral:* Según el desempeño y el rendimiento.
5. *Régimen de mérito:* Sustentado en el desarrollo de la carrera administrativa y el ascenso por méritos.
6. Evaluación del desempeño.
7. Un programa de adiestramiento y capacitación
8. Un sistema de retiro.
9. Un programa de salud y seguridad ocupacional.

Se hace necesario que las cooperativas se adapten a las nuevas tendencias que se dan en el mundo en el manejo de personal, donde el cambio y la innovación es la constante, para responder a las exigencias de la sociedad y el ambiente. El nuevo modelo de gestión se basa en las siguientes características:

- a.) Diseño y ejecución de un plan estratégico para el manejo del recurso humano;
- b.) Capacitación como inversión y con una visión orgánica
- c.) Participación amplia en las decisiones;
- d.) Mejoramiento de vida en el ambiente de trabajo;
- e.) Mantener diálogo abierto, mediante el desarrollo de relaciones armoniosas.

Con este planteamiento se pretende establecer un plan de vida funcional, basado en las siguientes consideraciones:

- a) Institucionalización de la carrera administrativa;
- b) Administrar el desempeño, relacionando objetivos, metas, resultados y el rendimiento;
- c) Identificar el potencial humano con base en la planificación estratégica;
- d) Aplicar la planificación del recurso humano;
- e) Mantener un programa de capacitación funcional; e
- f) Institucionalizar la sucesión técnica y profesional, mediante la fijación de tablas de reemplazo.

Es importante mencionar que para que el plan de vida funcione, se requiere de negociar y compatibilizar los objetivos, definir las oportunidades que brinda la carrera administrativa, crear y mantener un programa de autoevaluación laboral, y muy importante, realizar un estudio periódico sobre las expectativas particulares del trabajador.

REQUISITOS DE LA POSICIÓN Y DISEÑO DEL PUESTO

Como cualquier otra organización, una Cooperativa ha de tener el cuidado de contar con un proceso adecuado para la identificación de los requisitos que exige un puesto, los cuales exige conocer el alcance apropiado del puesto y las habilidades gerenciales requeridas por el diseño del puesto. Al identificar los requisitos del puesto, las empresas deben contestar preguntas como:

- ¿Qué debe hacerse en el puesto?
- ¿Qué antecedentes de conocimiento, actitudes y habilidades requiere?

Estas preguntas pueden contestarse mediante observación, o haciendo un análisis del sistema de la empresa.

Diseño del puesto

Las personas pasan mucho tiempo en el trabajo, por lo tanto es necesario diseñar puestos para que los individuos se sientan bien con su trabajo. Esto requiere de una estructura de trabajo apropiada en términos de contenido, función y relaciones. El diseño de un puesto debe empezar con las tareas a cumplir, pero también debe contemplar las diferentes necesidades en cuanto a los aspectos tecnológicos involucrados, los costos asociados, la estructura de la organización y el clima interno.

1. Identificar requisitos del puesto
2. Delimitar el alcance del puesto
3. Cumplir con las habilidades gerenciales requeridas por el diseño del puesto

En términos gerenciales, los ejecutivos en general tienen características deseables tales como:

- El deseo de administrar
- Habilidades de comunicación y empatía
- Integridad y honestidad

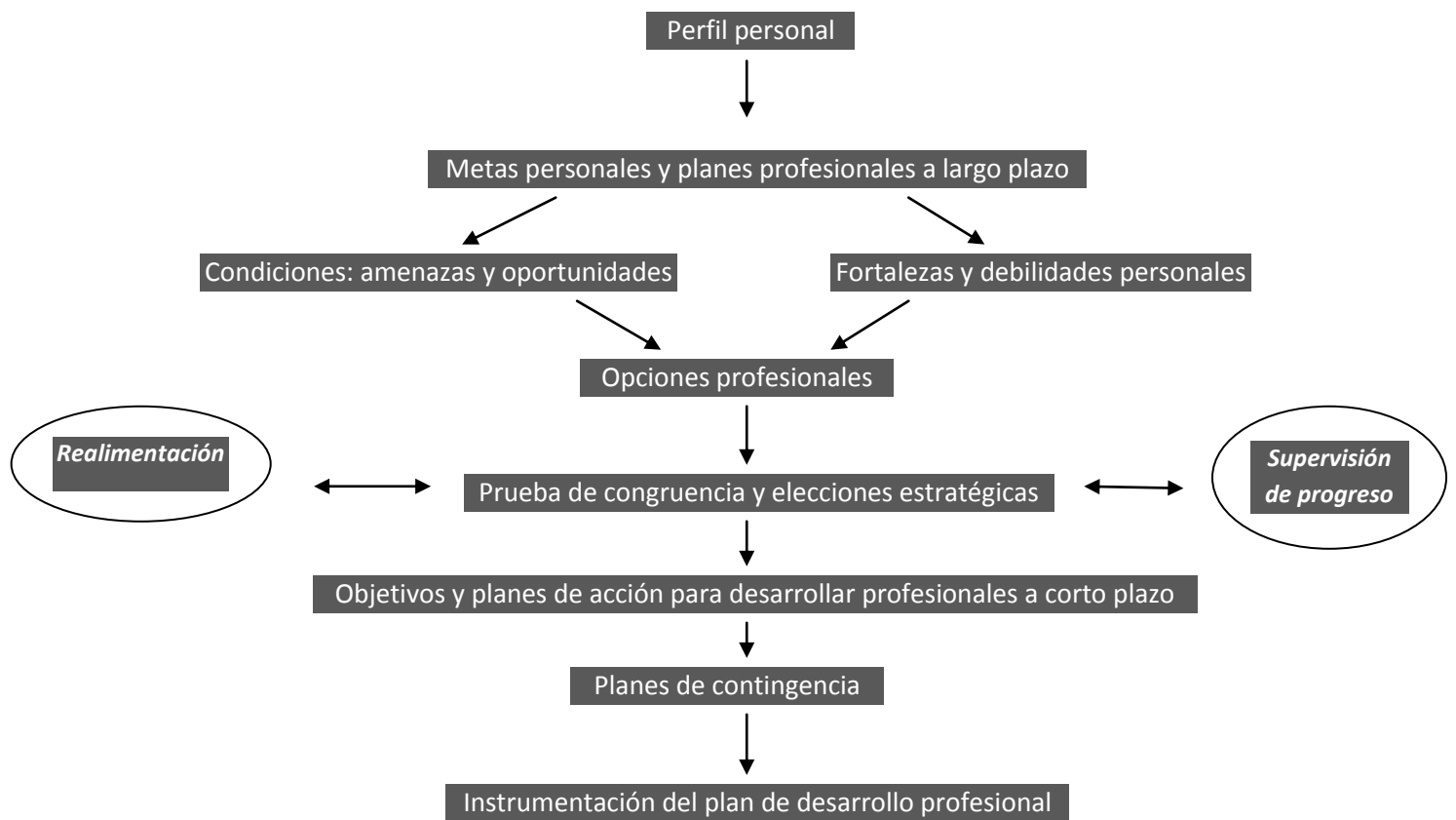
Selección, colocación y promoción

El proceso de *selección*, incluye:

- a. Establecer los criterios de la selección
- b. Primera entrevista para identificar a los candidatos más prometedores
- c. Pruebas / evaluación
- d. Realización de las entrevistas formales a los seleccionados por parte de las autoridades de la empresa (gerente de área, gerente general)
- e. Información es revisada y verificada
- f. Se le ofrece el puesto al candidato elegido
- g. Informarle que ha sido seleccionado

En términos generales, en el proceso de *colocación*, se miden las fortalezas y debilidades del individuo, las cuales son evaluadas se le encuentra y hasta se le diseña una posición adecuada. Así, de igual forma, la etapa de *promoción* se da cuando la organización concluye que es el momento adecuado para que un individuo asuma una posición más alta que la actual, con mayores responsabilidades, la cual requiere de habilidades más avanzadas y por lo general conlleva un aumento en el estatus y el sueldo, sin embargo, se ha de tener sumo cuidado de analizar en detalle el perfil para la nueva responsabilidad, a fin de no llevar al individuo a un nivel al cual no está preparado, lo cual provocaría consecuencias negativas en su desempeño.

De requerir ajustar las necesidades del individuo a las demandas del puesto, es necesario formular la estrategia para el desarrollo del *plan de carrera*. La misma puede ser desarrollada de acuerdo al siguiente esquema:



En la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización. El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, contratación, capacitación, inducción de personal y su permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

Los principales fines que persigue la planificación de personal es utilizar lo mejor posible los recursos, colaborar con la empresa en la obtención de beneficios, prever estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio.

La planificación de personal desde un punto de vista general tratará de asegurar cuantitativamente y cualitativamente (personal obrero directo e indirecto, administrativo, cuadros medios y directivos), las necesidades de personal a fin de secundar los planes generales de la empresa. Y asegurar, no sólo pretende decir ingresar trabajadores de cierta clase en un momento determinado, sino también reducir la plantilla si así fuera preciso e inevitable, cuando la modernización del utillaje (paro tecnológico) o la inviabilidad de la empresa (crisis laboral) hagan necesaria tal medida.

Es conveniente que al elaborar las previsiones, no solamente se estudien bajo un enfoque optimista de desarrollo, sino que también se analice la posibilidad de que una contracción económica obligue a tomar medidas restrictivas. Exponer los problemas que se producirán pueden alentar a los directores a neutralizar este riesgo, mediante adecuadas medidas (fondo para indemnizaciones, creación de industrias auxiliares que absorban el personal sobrante, contactar con otras empresas para que cubran sus necesidades humanas con el sobrante nuestro etc.). Las previsiones deben abarcar todo el abanico de posibilidades que pueden producirse. Su conveniente flexibilidad permitirá ir tomando las medidas necesarias en cada momento para cada circunstancia. Amplitud y flexibilidad son, pues dos de sus características esenciales.

Desde el punto de vista individual, la planificación comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal, a través de la promoción basada en la oportuna formación, mediante el estudio de las aptitudes y el potencial de cada persona, que permitan su clasificación en orden a dicha promoción. La sistemática a utilizar para planificar el desarrollo del personal, individualmente considerado, a fin de insertarlo formado y promocionado en los planes generales de la empresa comprende el estudio de la estructura de la misma como punto de partida, el estudio y trazado del organigrama a medio y largo plazo, la valoración o estimación de los hombres que forman la plantilla, es decir, lo que se llama un inventario del potencial humano, política de sustitutos o reemplazos, planificación salarial, planificación de la formación y selección y el estudio de los puestos de trabajo.

La base de unas adecuadas relaciones humanas en la empresa es el conocimiento del personal, y tal conocimiento debe de comenzar desde el mismo momento en que el personal

entra a formar parte de la plantilla de la empresa; es más, antes de admitir al personal, debe éste ser conocido.

El proceso de selección de personal es aquel en el que se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Esta selección tiene distintos pasos:

- Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo
- Evaluar las competencias relativas de los candidatos que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas
- Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.

En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto. Cuando se planifica este proceso se debe tener en cuenta la importancia de la confiabilidad en los instrumentos de medición de las capacidades de los posibles candidatos, como los títulos obtenidos, la trayectoria laboral, entrevistas, etc. Así como también la validación entre los resultados de las evaluaciones a las cuales se les asignó un puntaje y la habilidad concreta para hacer el trabajo. Para realizar el proceso de selección de personal se deben diseñar distintas pruebas y tests confiables donde el postulante demuestre si es capaz de realizar el trabajo. A su vez, estos instrumentos deben validarse en cuanto a los contenidos de conocimientos que los postulantes deben tener y en cuanto a la práctica, en la aplicación de esos contenidos. De esta forma se puede resaltar que no es posible que un método de selección sea válido si no es confiable.

Política salarial

La política salarial es el conjunto de orientaciones, basadas en estudios y valoraciones, encaminadas a distribuir equitativamente las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un período de tiempo determinado, de acuerdo con los méritos y eficacia de cada uno. En general, la retribución percibida varía con arreglo a la dificultad del puesto de trabajo, con la oferta y la demanda, con la habilidad, responsabilidad y educación requerida para su ejercicio, etc. Estas generalizaciones son ciertas, pero no sirven para aplicarlas a casos concretos y obtener retribuciones específicas. Para ello, se han creado varios sistemas de evaluación:

- Sistema de graduación de puestos:
Supone que varias personas, por lo general en reuniones de comité, evalúen las descripciones de los puestos de trabajo y los gradúen en orden de importancia para

la empresa. Entonces, se fijan las retribuciones de algunos puestos dentro de la escala y se interpolan los restantes.

- Sistema de clasificación:

Implica la implantación de grados o clases de trabajos en los cuales se ajustan los puestos. Se usa poco en la empresa y sí en cambio, en la Administración Pública y en las Fuerzas Armadas.

- Sistema de comparación de factores:

Consiste en evaluar cinco factores para cada puesto: requisitos mentales, pericia, requisitos físicos, responsabilidades y condición de trabajo. Una vez determinadas las cantidades monetarias para cada factor, se puede determinar el sueldo sumando todas esas cantidades para obtener la retribución total.

- Sistema de puntos:

Es el método más común. Se analizan los puestos evaluando la cantidad de pericia, esfuerzo, responsabilidad, condiciones del puesto etc., involucrados en cada uno de ellos. En vez de usar cantidades monetarias para determinar la valoración de cada factor, como se hace en el sistema de comparación de factores, se utilizan puntos para determinar esas ponderaciones.

Actualmente, las grandes empresas tercerizan el servicio, conscientes de la importancia de esta problemática. Sea que decidamos o no tercerizar este proceso, debemos saber que en el mismo hay varias etapas:

1- Descripción clara del puesto de trabajo: tareas, puesto, sueldo que se paga en el mercado, características del lugar de trabajo en donde se va a insertar, responsabilidades, características del jefe, posibilidades de crecimiento, plan de carrera, etc. El definir el plan de carrera y las posibilidades de crecimiento resultan particularmente importantes porque se utilizan para saber qué ofrecerle al candidato y emparejarlo con sus intereses.

2- Descripción del perfil de la persona, contemplando variables duras y blandas: sexo, edad, lugar de residencia (opcional), formación, experiencia (principalmente la experiencia en posiciones similares), rasgos de personalidad, competencias, etc. Las Competencias de un individuo son definidas como el conjunto de Conocimientos (si sabe cómo hacerlo) + Habilidades (si puede) + Actitudes (si quiere hacerlo).

3- Selección del modo de Reclutamiento. Existen infinidad de opciones para reclutar candidatos: búsquedas en bases de datos propias, publicaciones en medios gráficos o electrónicos, a través de los empleados de la compañía (si conocen a alguien para el puesto),

etc. Otra opción es hacerlo a través de Consultoras. Generalmente, lo que ellas hacen es publicar en diarios y páginas web, consultar en bases de datos propias otras a las que están suscriptos, etc. En este caso, no sólo se encargarán ellos de elegir los modos de reclutamiento sino que también de otras etapas de la selección (por ejemplo, preselección de candidatos).

4- Preselección de candidatos (lectura del Curriculum Vitae)

5- Pre-entrevista telefónica

6- Primer Entrevista personal (en la que se hace un recorrido por el Curriculum Vitae , se observan los primeros aspectos del candidato)

7- Evaluación de habilidades particulares: idioma, dominio de herramientas informáticas, etc. Ella puede hacerse durante la primer entrevista personal

8- Un 2da y/o 3er entrevista más “profunda”

9- Verificación de referencias laborales

10- Evaluación Psicotécnica (puede hacerse en simultáneo con la 2da o 3er entrevista)

11- Presentación del candidato a la empresa

12- Sondeo del resultado de la selección post ingreso del candidato (ahora empleado). Generalmente se hace un contacto con la empresa solicitante para evaluar el desempeño del candidato. Algunas consultoras dan una garantía de 3 meses.

Funciones

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos. Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o

adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.

- Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados.
- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

Un departamento de Recursos Humanos deberá estar compuesto por las siguientes áreas:

1. Reclutamiento de Personal
2. Selección
3. Diseño, Descripción y análisis de cargos
4. Evaluación del desempeño humano
5. Compensación
6. Beneficios Sociales
7. Higiene y seguridad en el trabajo
8. Entrenamiento y desarrollo del personal
9. Relaciones Laborales
10. Desarrollo Organizacional
11. Base de datos y Sistemas de información
12. Auditoria de RH

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Manejo del presupuesto

Las organizaciones nacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello, deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el

mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos a asumir.

El presupuesto surge como herramienta moderna de planeamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.

La gerencia no puede atribuirse la responsabilidad absoluta en la confección de los presupuestos, esto va en detrimento de los principios de autoridad, desregulación y descentralización. Si se pretende que cada nivel de la estructura adquiera compromisos y aporte su máximo potencial, es imprescindible que todos participen y asuman responsabilidades en el proceso de presupuestación.

Ventajas y limitaciones del presupuesto

Entre las ventajas más notorias tenemos:

- Cada miembro de la empresa pensará en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades.
- La dirección de la firma realiza un estudio temprano de sus problemas y crea entre sus miembros el hábito de analizarlos, discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.
- Se crea la necesidad de idear medidas para utilizar con eficacia los limitados recursos de la empresa, dado el costo de los mismos.
- Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.
- Se piensa en todas las actividades que puedan realizarse en el futuro.

Las desventajas de la presupuestación son las siguientes:

- Sus datos al ser estimados, estarán sujetos al juicio o a la experiencia de quienes lo determinaron.
- Es sólo una herramienta de la gerencia. Un plan presupuestario se diseña para que sirva de guía a la administración y no para que la suplante.
- Su implantación y funcionamiento necesita tiempo, por tanto, sus beneficios se tendrán después del segundo o tercer período cuando se haya ganado experiencia y el personal que participa en su ejecución esté plenamente convencido de las necesidades del mismo.

REGISTROS Y FUNCIÓN CONTABLE

Los registros contables no sólo sirven para calcular el impuesto que se debe pagar, o para demostrar la solvencia del empresario individual o de la sociedad mercantil que exigen los bancos al conceder un crédito. Sirven también para conocer otros aspectos, como pueden ser:

- Situación patrimonial y financiera de la empresa, bien en un momento dado, bien en una perspectiva temporal más amplia.
- Los aumentos y disminuciones del patrimonio, esto es, las pérdidas y las ganancias.
- La evolución de la empresa, que se puede conocer anotando de forma ordenada y cotidiana todos los acontecimientos que ocurren en la misma.

Para que el sistema contable logre alcanzar los niveles de utilidades y eficacia que se esperan del mismo, debe reunir las siguientes condiciones:

1. Ajustarse a las necesidades de información de la empresa.
2. Ser manejable y de fácil interpretación.
3. Ser exacto en el reflejo de la realidad, además de coherente y fiable.
4. Proporcionar información actualizada que sirva de base a la toma de decisiones de unas decisiones racionales.

Todo sistema contable debe contar con tres libros básicos que son:

- Un libro de inventarios y balances.
- Un libro diario.
- Un libro mayor.

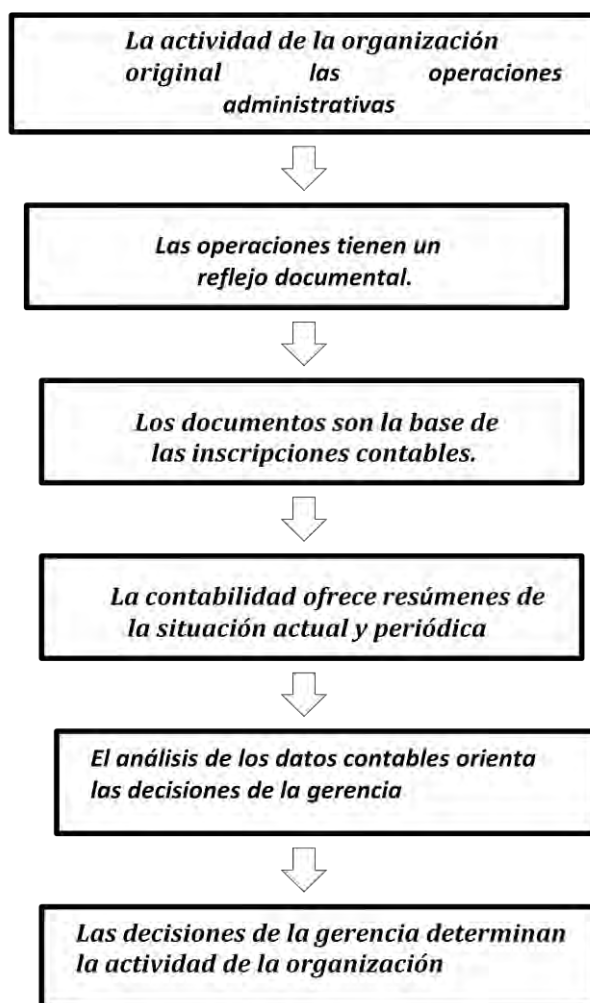
La Contabilidad es una técnica que produce sistemática y estructuradamente información cuantitativa, expresada en unidades monetarias acerca de las transacciones que efectúan las Entidades económicas y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con la finalidad de facilitar a los diversos interesados, el tomar decisiones en relación con dichas Entidades.[1]

El producto final de la contabilidad son todos los Estados Contables o Estados Financieros que son los que resumen la situación económica y financiera de la empresa. Esta información resulta útil para gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios.

Son las anotaciones, cálculos y estados numéricos que se llevan en una organización para registrar y controlar los valores patrimoniales de la organización. Sirve para:

- Proporcionar una imagen numérica de lo que sucede en la vida y en la actividad organizacional.
- Registrar y controlar las transacciones de la organización con exactitud y rapidez.
- Fuente variada, actualizada y confiable de información para la toma de decisiones.
- Proteger los activos de la organización mediante mecanismos que evidencien en forma automática y oportuna la malversación de fondos o sustracción de activos.
- Explicar y justificar la gestión de los recursos.
- Preparar estados financieros.
- La contabilidad es interdependiente y está interrelacionada con toda la organización.

PROCESO



Naturaleza, funciones y principios del sistema contable

Es un conjunto específico de procedimientos y métodos aplicables a las transacciones de una organización y relacionados entre sí por una serie de principios generales que le dan la fisonomía de sistema para hacer contabilidad.

Entiéndase para ello "método" como la norma o regla, es decir, como un enunciado breve y concreto que fija la forma o modo de hacer o dejar de hacer algo para lograr un propósito.

El "procedimiento" contempla uno o más métodos. Cuando las normas o reglas se complementan con la acción de las personas en espacio y tiempo se construye un procedimiento concreto.

Sistema uniforme de contabilidad

Se busca la uniformidad en los sistemas de contabilidad de manera que facilite las comparaciones de resultados y de los estados financieros. No obstante, resulta bastante difícil considerando que existen tantos sistemas de contabilidad como actividades, servicios y administradores existan.

Partes fundamentales del sistema de contabilidad

- Clasificación de cuentas: el nombre de cada cuenta debe responder a su contenido
- Registros y formularios de contabilidad
- Normas y procedimientos
- Estados y Reportes

Funciones básicas de la contabilidad

La contabilidad, siendo un sistema que permite llevar el control de todas las transacciones de una organización, necesita realizar las siguientes funciones fundamentales:

- Ordenar y archivar la documentación que respalda las operaciones contables.
- Clasificar la información, para determinar en qué parte del balance de aplicación las operaciones: en activo, en pasivo, en patrimonio, en ingresos o en egresos.
- Registrar las operaciones contables en los libros autorizados, según lo determinan las leyes de cada país.
- Informar sobre los resultados obtenidos en las transacciones de la organización, en un período determinado.

Principios básicos de Contabilidad

En contabilidad hay que respetar ciertos principios básicos, que sustentan las operaciones contables, comúnmente llamados principios de contabilidad y generalmente aceptados, de los cuales se presentan los siguientes:

Moneda de denominador común: Por moneda de denominador común, se conoce a la unidad monetaria en la que se llevará la contabilidad, pues todas las operaciones comerciales tiene que demostrarse a través de una unidad monetaria (quetzal, colón, peso, etc.); por tanto, los resultados de la contabilidad representan el movimiento monetario de la organización.

La entidad: En contabilidad, las organizaciones deben tratarse como entidades separadas y distintas de los Asociados y directivos, ya que deben guardar su propia identidad jurídica y comercial.

Partida doble: La partida doble indica que una operación causa efectos en dos sectores del balance (debe-haber). Es decir, que no hay deudor sin acreedor, ni acreedor sin deudor.

Instrumentos básicos

Como cualquier proceso, la contabilidad necesita utilizar instrumentos que le permitan llevar el control económico de las organizaciones, a estos instrumentos se les llama instrumentos básicos. Dentro de éstos, mencionaremos los siguientes:

Nomenclatura de cuentas

La nomenclatura de cuentas es un catálogo o lista de cuentas, clasificadas de acuerdo con una codificación. Este listado se clasifica según las áreas del balance (activo, pasivo, patrimonio). Se incluyen también las cuentas de gastos y de ingresos. El siguiente esquema ilustra el formato de una nomenclatura para una organización sencilla:

CÓDIGO	CUENTA	POSICIÓN CONTABLE
1	Activo	Área de balance
11	Circulante	División del área
111	Caja	Cuenta de Mayor General
11101	Caja General	Cuenta de Mayor Auxiliar
1110101	Fondo Fijo	Subcuenta de Mayor
1110102	Caja Chica	Subcuenta de Mayor
112	Depósitos bancarios	Cuenta de Mayor General
11201	Depósitos monetarios	Cuenta de Mayor Auxiliar
1120101	Banco X	Subcuenta de Mayor
1120102	Banco Y	Subcuenta de Mayor

Igual que este esquema, se desarrollan las demás áreas del balance, creando las cuentas de acuerdo con las necesidades de cada organización, así:

2 = Pasivo

3 = Patrimonio

4 = Gastos

5 = Ingresos

División de la nomenclatura

La división de las nomenclaturas es la división comúnmente conocida y aplicada en el campo de la contabilidad, reflejada básicamente en el balance general. Las tres grandes áreas, generalmente utilizadas, son: Activo, pasivo y patrimonio.

Clasificación de los activos

Están constituidos por LAS COSAS DE VALOR QUE SE POSEEN, como:

- Dinero en efectivo
- Cuentas y documentos por cobrar
- Mercancías
- Enseres de oficina
- Equipos
- Terrenos
- Edificios

Se clasifican en:

- Activo circulante o corrientes
- Activos fijos
- Otros activos

Activos circulantes o corrientes:

Son aquellos activos que son efectivos o que se pueden convertir fácilmente a efectivo en un plazo no mayor a doce meses. Para efectos de ubicación, en el balance deben aparecer en orden de liquidez de la siguiente forma:

- Caja
- Bancos
- Cuentas por cobrar, e
- Inventarios
- Activos fijos:
- Inmuebles, maquinarias y equipos.

Otros activos:

En contabilidad, otros activos, son aquellos que no se pueden clasificar, ni como circulantes ni como fijos, pero que son propiedades que la organización tiene y que utilizar para llevar a cabo sus programas, por ejemplo: gastos pagados por adelantado, alquileres, seguros, papelería, etc.

De acuerdo con esta clasificación, los activos totales de una organización son:

$$\text{Activos totales} = \text{Activos circulantes} + \text{Fijos} + \text{Otros Activos}$$

Clasificación del Pasivo

Los pasivos son obligaciones que, al igual que los activos tienen una clasificación de acuerdo con el orden de prioridad de pago. Los pasivos deben clasificarse como: Pasivos circulantes o de corto plazo, pasivos a largo plazo y Otros pasivos.

Pasivos circulantes o a corto plazo:

Son aquellas obligaciones que deben cancelarse en un plazo menor a un año. En el balance, deben ubicarse en el orden de su exigibilidad:

- Obligaciones bancarias
- Cuentas por pagar a proveedores
- Otras cuentas por pagar
- Prestaciones sociales por pagar
- Impuestos por pagar
- Asignaciones a proyectos

Pasivo fijo o a largo plazo, en esta categoría se ubican las obligaciones que deben cubrirse en un plazo mayor a un año.

- Documentos por pagar
- Cuentas por pagar
- Asignaciones a proyectos
- Otros pasivos

Al igual que los activos, la clasificación: Otros pasivos, se refiere a los pasivos que no se clasifican como corrientes, ni como a largo plazo, tales como: préstamos sin interés, ni fecha específica de cancelación; y alquileres o arrendamientos cobrados por anticipado.

De acuerdo con las categorías de pasivos estudiadas, los pasivos totales de una organización son:

$$\text{Pasivos totales} = \text{Pasivos corrientes} + \text{Fijos} + \text{Otros pasivos}$$

ACLARANDO TERMINOS	
RESULTADOS	Constituye el resumen de los ingresos y gastos de una organización por un período específico.
INGRESOS	Todos aquellos fondos de efectivo o de bienes que recibe la organización para llevar a cabo su operatividad. Estos ingresos pueden ser generados por venta de servicios, donaciones u otros.
GASTOS	Son los pagos o desembolsos que la organización hace por servicios tales como: Alquiler, energía eléctrica, salarios, viáticos, teléfono, transporte y otros más.

Patrimonio o Capital:

Constituye la parte que la organización ha acumulado como propio, a través del tiempo, constituyéndose en un capital que será de utilidad en el momento que se presente alguna crisis o falta de financiamiento.

Este fondo se conforma por:

- Resultados positivos o negativos, habidos en un período determinado entre los ingresos y egresos.
- Donaciones recibidas de otros organismos, sea en efectivo, o en especie y
- Las cuotas que los socios hacen efectivas.

INGRESOS

Todos aquellos fondos de efectivo o de bienes que recibe la organización para llevar a cabo su operatividad. Estos ingresos pueden ser generados por venta de servicios, donaciones u otros.

GASTOS

Son los pagos o desembolsos que la organización hace por servicios tales como: Alquiler, energía eléctrica, salarios, viáticos, teléfono, transporte y otros más.

Operaciones contables

Podemos explicar los registros contables en "partidas dobles", con los siguientes ejemplos:

Manual de procedimientos contables

El manual de procedimientos contables, determina cómo, cuándo y por qué, aplicar determinada cuenta contable en una transacción de la organización. Este manual es una descripción detallada de la naturaleza de cada cuenta existente en la nomenclatura de cuentas.

- El libro de Inventarios

El libro de Inventarios se utiliza en la apertura o cierre del ejercicio fiscal. Sirve para determinar el balance entre derechos y obligaciones de la organización. El resumen de este libro, origina la partida de la contabilidad en el libro de diario.

- El libro de Diario

El libro de Diario tiene por objeto registrar y reflejar cronológicamente los hechos contables. Es decir, según las fechas en que se producen las diferentes operaciones de la organización.

Los valores de las cuentas que tuvieron movimiento durante el período, se trasladan de este libro al libro mayor.

- Libro Mayor

El libro Mayor tiene como función básica, recopilar sistemáticamente las operaciones inscritas en el libro de diario.

Es decir, que sirve para llevar control de cada cuenta contable del balance, a efecto de terminar, en cualquier fecha, los saldos de cada una de éstas.

- Libro Balance

Contablemente se denomina balance a cualquier estado numérico, derivado de operaciones contables, que permite comprobar la exactitud de las mismas. El objetivo es el de verificar si existe equilibrio entre las cuentas deudoras y las cuentas acreedoras, obteniendo así, un balance de comprobación. La determinación de los montos por cuenta, se obtienen del Libro Mayor.

El balance es el fundamento del principio de la partida doble. Es decir, éste demuestra si efectivamente en cada operación contable, existió un cargo y un abono.

El balance es la base para la formulación de los estados financieros, los que a su vez, sirven para los análisis correspondientes y la toma de decisiones.

DEPARTAMENTO DE MERCADEO

Importancia del Mercadeo

Toda actividad comercial, industrial o de servicios, sea grande o pequeña requieren "mercadear" sus productos o servicios. No hay excepción. No es posible que se tenga éxito en una actividad comercial sin Mercadeo. Naturalmente, no es lo mismo Procter & Gamble, General Motors, o Pepsi Cola, que una empresa que produce y vende artículos de cuero, para consumo local, en una pequeña y alejada localidad. En lo que todos debemos coincidir es que toda empresa debe tener presente diez verdades básicas.

A simple vista los elementos que intervienen en el Mercadeo son: empresa que vende, producto vendido, comprador, y un espacio - tiempo en que se realiza el intercambio. Estos elementos, dependiendo de la cadena de compra, pueden ser una o varias entidades, y constituyen un complejo sistema de comunicación.

El concepto de mercadeo ha ido modificándose de una orientación masiva, a lo que se ha dado en llamar mercadeo uno a uno (one-to-one). El mercadeo, como todo proceso, es dinámico y cambia, se modifica constantemente. Este proceso, pese a lo que se crea, no ha ocurrido al mismo tiempo en todos los países, o regiones del mundo.

A partir de 1990, se refina el concepto de mercadeo orientado al cliente, y se comienza a crear productos y servicios orientados a personas en particular, con la utilización de complejos sistemas informáticos capaces de identificar clientes específicos y sus necesidades concretas. Los segmentos se van reduciendo hasta llegar a grupos meta altamente determinados, casi personas concretas, con nombre y apellido. Estos es dando a cada cual lo suyo. Este nuevo paso lo impulsa y permite la creación de nuevas, su reducción de precio y la globalización de la economía.

Definición

La definición más simple y clara de Mercadeo la da Jay C. Levinson en un libro que publicara en 1985, titulado Guerrilla Marketing:

"Mercadeo es todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el

producto o servicio en una base regular. Las palabras claves en esta definición son todo y base regular."

El sentido de esto es: Mercadeo envuelve desde poner nombre a una empresa o producto, seleccionar el producto, la determinación del lugar donde se venderá el producto o servicio, el color, la forma, tamaño, el empaque, la localización del negocio, la publicidad, las relaciones públicas, el tipo de venta que se hará, el entrenamiento de ventas, la presentación de ventas, la solución de problemas, el plan estratégico de crecimiento, y el seguimiento.

Proceso de Mercadeo

1. Definir el mercado

Para que una empresa defina su mercado, debemos tener claro que *Mercado* es el lugar en donde se reúnen los oferentes y demandantes y es donde se determinan los precios de los bienes y servicios a través del comportamiento de la oferta y la demanda.

2. Segmentar el mercado

El mercado objetivo es el *segmento del mercado* al que está dirigido un bien, ya sea producto o servicio. Se entiende por segmento del mercado como el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Esto no está arbitrariamente impuesto sino que se deriva del reconocimiento de que el total de mercado está hecho de subgrupos llamados segmentos. Generalmente, se define en términos de edad, género o variables socioeconómicas.

En este sentido, los segmentos son grupos homogéneos (por ejemplo, las personas en un segmento son similares en sus actitudes sobre ciertas variables). Debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing. Es decir, probablemente tendrán las mismas reacciones acerca del marketing mix de un determinado producto, vendido a un determinado precio, distribuido en un modo determinado y promocionado de una forma dada.

Las estrategias para establecer un mercado meta están influidas por:

- La madurez del mercado
- La diversidad de preferencias y necesidades de los consumidores

- El tamaño de la competencia
- La fortaleza de la economía o la economía
- El volumen de ventas requerido para producir beneficios

3. Estudio del Mercado

Estudio de mercado designa el conjunto de operaciones que realiza la empresa desde que dispone de las mercancías para la venta, o aun antes (en algunos casos, al estudiar las necesidades del público), hasta que aquéllas se ponen al alcance de los consumidores. Consiste en un análisis profundo, sistemático y ordenado de los hechos que afectan al mercado, que tienen una seria incidencia en todas las empresas, y particularmente en las dedicadas a la venta de determinados productos.

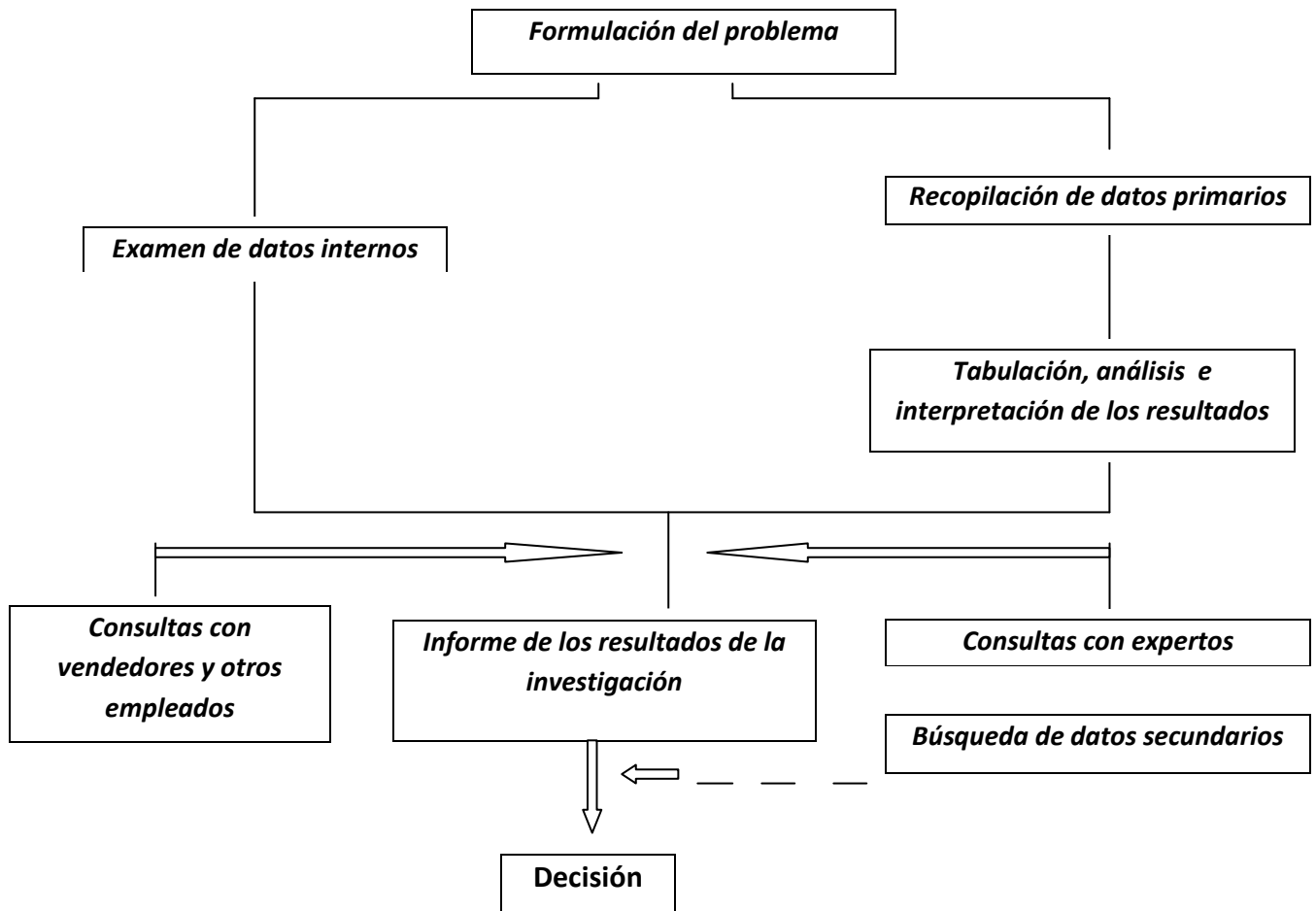
Objetivos

Un buen estudio de mercado proporciona la necesaria información que servirá de base para actuar en los siguientes campos:

1. Distinguir el tipo de clientes que pueden proporcionar mayor utilidad a la empresa, así como los aspectos más débiles del mercado.
2. Conocer los cambios que se van produciendo en cuanto a gustos y preferencias de los consumidores.
3. Aplicar métodos de comercialización que sirvan para aumentar el volumen de ventas.
4. Realizar previsiones y fijar objetivos de ventas más realistas y viables.

Las técnicas básicas de un estudio de mercado conciernen al manejo de información estadística, al análisis de las ventas pasadas, a la realización de encuestas, a la observación directa, al análisis de la motivación del consumidor y la experimentación.

FASES DEL ESTUDIO DE MERCADO



Política de Promoción

La promoción es algo más que la simple *publicidad*, que constituye uno de los medios de los cuales se vale aquélla para alcanzar sus fines. La promoción comprende, además de los anuncios en los medios de comunicación social, el empleo de carteles, expositores, demostraciones, encuestas, etc., así como una gama de técnicas tan diversas como pueden ser las ofertas, descuentos, “puntos” para canjear por artículos, premios, regalos, etc.

La adopción de una determinada política de promoción pasa por cuatro etapas, que pueden resumirse así:

- a) Elección de los medios de promoción básicos:

Estos medios son la creación de una imagen de marca y las ofertas especiales

- b) Realización de un estudio de mercado:

Antes de emprender cualquier campaña de promoción, e incluso, antes de perfilar una política general al respecto, la dirección comercial debe realizar un cuidadoso estudio de mercado, para determinar su dimensión, características y comportamiento de la competencia.

c) Elección del artículo:

En esta fase, se determina la gama de artículos que se desean promocionar, teniendo en cuenta la cantidad, calidad, precio y condiciones en que debe ofertar su producto.

d) Adopción de las técnicas de publicidad y promoción de ventas:

En esta fase se debe determinar los medios publicitarios adecuados al producto, así como también, el valor de la promoción de ventas. El objetivo es que la promoción pueda contribuir a incrementar las ventas de los productos en promoción.

4. Posicionamiento del producto

El posicionamiento del producto conlleva dos procesos importantes que son: 1) *establecer la mezcla de mercadotecnia*, y 2) *definir el Plan de mercadeo*.

Mezcla de mercadotecnia

El concepto *mezcla de mercadotecnia* fue desarrollado en 1950 por Neil Borden, quien listó 12 elementos, con las tareas y preocupaciones comunes del responsable del mercadeo. Se denomina Mezcla de Mercadotecnia (llamado también Marketing Mix, Mezcla Comercial, Mix Comercial, etc.) a las herramientas o variables de las que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir con los objetivos de la compañía.

Para que una estrategia de marketing (mezcla de mercadotecnia) sea eficiente y eficaz, ésta debe tener coherencia tanto entre sus elementos, como con el segmento o segmentos de mercado que se quieren conquistar, el mercado objetivo de la compañía.

Los elementos de la mezcla de mercadeo son:

1. Producto

Producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras. Cabe decir que el producto tiene un ciclo de vida (duración de éste en el tiempo y su evolución) que cambia según la respuesta del consumidor y de la competencia y que se dibuja en forma de curva en el gráfico.

2. Precio

Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción (aunque también se paga con tiempo o esfuerzo). Sin embargo incluye: forma de pago (efectivo, cheque, tarjeta, etc.), crédito (directo, con documento, plazo, etc.), descuentos pronto pago, volumen, recargos, etc. Este a su vez, es el que se plantea por medio de una investigación de mercados previa, la cual, definirá el precio que se le asignará al entrar al mercado. Hay que destacar que el precio es el único elemento de la mezcla de mercadeo que proporciona ingresos, pues los otros componentes únicamente producen costes. Por otro lado, se debe saber que el precio va íntimamente ligado a la sensación de calidad del producto (así como su exclusividad).

3. Plaza o Distribución

En este caso se define como dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece (elemento imprescindible para que el producto sea accesible para el consumidor). Considera el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Inicialmente, dependía de los fabricantes y ahora depende de ella misma.

4. Promoción

Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales (cómo es la empresa=comunicación activa; cómo se percibe la empresa=comunicación pasiva). La mezcla de promoción está constituida por Promoción de ventas, Fuerza de venta o Venta personal, Publicidad y Relaciones Públicas, y Comunicación Interactiva (Marketing directo por mailing, emailing, catálogos, webs, telemarketing, etc.).

Plan de Mercadeo

Es un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercadeo. Puede ser para un bien o servicio, una marca o una gama de producto. También puede hacerse para toda la actividad de una empresa. Su periodicidad puede depender del tipo de plan a utilizar, pudiendo ser desde un mes, hasta 5 años (por lo general son a largo plazo)

Un plan de mercadeo debe contener una serie de datos como a continuación se ilustra

Modelo del contenido de un Plan de Mercadeo

I. Resumen Ejecutivo

II. Análisis de la situación

A. Análisis de la Industria:

1. El Mercado

2. Actividad del Mercado

3. Ventas, costos, y utilidad bruta del producto

4. Tecnología - Mejoras en el producto y en los procesos

5. Características del Mercado - Tendencias

6. Aspectos Sociales y Gubernamentales

7. Análisis del atractivo del Sector

B. Análisis de Ventas

C. Análisis de la competencia

D. Análisis de los clientes

E. Supuestos para planificar

III. Objetivos

Mercadeo Tecnológico

El E-Marketing es la utilización de Internet para el marketing directo con el fin de entrar en contacto con los potenciales clientes, convertirlos en clientes y fidelizarlos.

El e-Marketing es una opción muy utilizada por las empresas para promocionar y difundir sus productos y servicios. El motivo es el bajo coste y la obtención de las preferencias de sus clientes.

La mercadotecnia en Internet es el estudio de las técnicas del uso de Internet para publicitar y vender productos y servicios. La Mercadotecnia en Internet incluye la publicidad por clic, los avisos en páginas web, los envíos de correo masivos, el marketing en buscadores (incluyendo la optimización en buscadores), la utilización de redes sociales y la mercadotecnia de bitácoras (blogs).

Definición y alcance

La mercadotecnia en el mundo es un componente del comercio electrónico. Puede incluir la gestión de contenidos, las relaciones públicas, el servicio al cliente y las ventas.. El comercio electrónico y la mercadotecnia en Internet se han vuelto más populares en la medida en que los proveedores de Internet se están volviendo más accesibles. Más de un tercio de los consumidores que tienen acceso a Internet en sus hogares afirman haber utilizado Internet como medio para realizar sus compras.

Es uno de los cuatro paradigmas de marketing, según Phillip Kotler, que una empresa debe elegir como base para la aplicación de una estrategia. Resultado de la aplicación de tecnologías de la información para el mercadeo tradicional

Historia

La Mercadotecnia en Internet tuvo su origen a inicios de los años 90 en forma de páginas web sencillas, que sólo contenían texto y que ofrecían información de productos. Luego evolucionó en avisos publicitarios completos con gráficos. El paso más reciente en esta evolución fue la creación de negocios completos que operan desde Internet para promover y vender sus productos y servicios.

Las 4 F's del Marketing Online

Como comenta Paul Fleming en “Hablemos de la Mercadotecnia Interactiva”, las 4 F's de la mercadotecnia en Internet serían:

Flujo: Según Fleming, flujo es “el estado mental en que entra un usuario de Internet al sumergirse en una web que le ofrece una experiencia llena de interactividad y valor añadido”

Funcionalidad: Si el cliente ha entrado en estado de flujo, está en camino de ser captado, pero para que el flujo de la relación no se rompa, queda dotar a la presencia on-line de funcionalidad, es decir, construir páginas teniendo en cuenta las limitaciones de la tecnología. Se refiere a una homepage atractiva, con navegación clara y útil para el usuario.

Feedback: La relación se ha comenzado a construir. El usuario está en estado de flujo y además no se exaspera en su navegación. Ha llegado el momento de seguir dialogando y sacar partido de la información a través del conocimiento del usuario. Internet da la oportunidad de preguntar al cliente qué le gusta y qué le gustaría mejorar. En definitiva, dialogar con el cliente para conocerlo mejor y construir una relación basada en sus necesidades para personalizar en función de esto la página después de cada contacto.

Fidelización: Internet ofrece la creación de comunidades de usuarios que aporten contenidos de manera que se establezca un diálogo personalizado con los clientes, quienes podrán ser así más fieles.

Modelos de Negocio

La Mercadotecnia en Internet está asociada con diversos modelos de negocio. Los principales incluyen el modelo Empresa a Empresa (B2B) y el modelo Empresa a Consumidor (B2C). El B2B (por sus siglas en inglés Business to Business) consiste en compañías que hacen negocio unas con otras, mientras que el B2C consiste en vender directamente al consumidor final. Cuando se originó La Mercadotecnia en Internet el B2C fue el primero en aparecer. Las transacciones B2B eran más complejas y llegaron después. Un tercer y no tan común modelo de negocio es el de usuario a usuario (P2P) donde los individuos intercambian bienes entre ellos. Un ejemplo de P2P es Bittorrent, que está construido sobre una plataforma de usuarios que comparten archivos o ficheros.

Limitaciones

Las limitaciones de la Mercadotecnia en Internet pueden crear problemas tanto para compañías como para consumidores. Las conexiones lentas a Internet pueden provocar dificultades. Si las empresas colocan demasiada información en sus páginas web, los usuarios finales pueden tener dificultades para descargar la página. Además, la Mercadotecnia en Internet no permite a los compradores tocar ni probar los productos antes de comprarlos.

Problemas de seguridad

Tanto para las empresas como para los consumidores que participan de los negocios electrónicos, la seguridad es un tema de importancia. Muchos consumidores tienen dudas sobre si comprar productos en la red por que no confían que al entregar su información personal esta se mantenga privada. Recientemente, algunas compañías que realizan negocios en línea han sido encontradas entregando o vendiendo información de sus propios clientes. Varias de estas empresas poseen garantías en sus páginas web, declarando que la información de sus consumidores se mantendrá en privado. Al vender la información de sus clientes estas compañías rompen sus propios compromisos de privacidad, publicados en sus sitios web. Algunas de las compañías que compran esta información permiten a los usuarios ser quitados de las listas. Sin embargo muchos consumidores desconocen que su información está siendo difundida y no pueden detener la transferencia de información entre compañías.

Los problemas de seguridad son de gran importancia y las compañías en línea han estado trabajando duro para crear soluciones. El cifrado de los datos es uno de los métodos principales para lidiar con los problemas de privacidad y seguridad en Internet. El cifrado se puede definir como la conversión de datos en cifras codificadas. Estas cifras no pueden ser fácilmente interceptadas a menos que un individuo esté autorizado por el programa o la compañía que realizó en cifrado. En general, cuanto más sólido es el cifrado, mejor es la protección de los datos. Sin embargo, cuanto mejor es el código de ciframiento, más caro se vuelve el cifrado de datos.

Impacto en la industria

La Mercadotecnia en Internet ha tenido un amplio impacto en diversas industrias incluyendo la música, la banca y los mercados de segunda mano. En la industria de la música muchos consumidores han comenzado a comprar y descargar archivos MP3 en Internet en lugar de comprar musica en soporte CD. El debate sobre la legalidad de descargar archivos MP3 se ha convertido en una preocupación mayúscula para aquellos en la industria de la música. La Mercadotecnia en Internet también ha afectado a la industria bancaria. Más y más bancos están ofreciendo la posibilidad de realizar operaciones bancarias en línea. Se cree que la banca en línea ha sido atractiva a los consumidores debido a que resulta más conveniente que visitar una agencia bancaria.

EVALÚE SU CONOCIMIENTO

- 1. ¿Qué importancia tiene el diseño de currículo dentro de una organización moderna?**
- 2. ¿Qué esquema podemos aplicar para el desarrollo de un plan de carrera?**
- 3. Determine dos funciones relevantes que cumplen los principales departamentos que componen una organización.**

Parte 6

FORMULARIOS RECOMENDADOS

**CÓMO ORGANIZAR Y
ADMINISTRAR LAS
EMPRESAS COOPERATIVAS**