



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TÍTULO:

**“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA
PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “UNIÓN” DE LA
CIUDAD DE LOJA”.**

Tesis previa a la obtención del
Grado de Ingeniero Comercial

AUTOR:

CHRISTIAN AUGUSTO PEÑA CASTRO

DIRECTOR:

ING. MG. CARLOS ALFREDO RODRIGUEZ ARMIJOS

Loja – Ecuador

2015

ING. MG. CARLOS ALFREDO RODRIGUEZ ARMIJOS

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Haber revisado el presente trabajo de tesis intitulado: "ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "UNIÓN" DE LA CIUDAD DE LOJA", elaborado por el Egresado: Christian Augusto Peña Castro, el mismo que cumple con todos y cada uno de los requisitos legales que determina el Reglamento para la Graduación en la Universidad Nacional de Loja, motivo por lo cual autorizo su presentación.

Loja, Agosto de 2015



Ing. Mg. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo: Christian Augusto Peña Castro, declaro de manera libre y voluntaria ser el autor del presente trabajo de tesis, y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus dignos representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente, acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis de grado en el repositorio institucional - biblioteca virtual.

AUTOR: CHRISTIAN AUGUSTO PEÑA CASTRO

FIRMA: 

CÉDULA: 0703648006

FECHA: Agosto de 2015

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Christian Augusto Peña Castro, declaro ser el autor de la Tesis titulada: "ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "UNIÓN" DE LA CIUDAD DE LOJA", como requisito para optar al Grado de: **INGENIERO COMERCIAL**; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 12 días del mes de Agosto del dos mil quince, firma el autor.

FIRMA: 

AUTOR: Christian Augusto Peña Castro

CÉDULA: 0703648006

DIRECCIÓN: Av. Manuel Agustín Aguirre y Kennedy (Loja)

CORREO ELECTRÓNICO: Christony80@hotmail.com

TELÉFONOS: 2545000 - 0981542332

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Ing. Com. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos

TRIBUNAL DE GRADO:

| | |
|----------------------------|---------------------|
| Dr. Luis Quizhpe Salinas | (Presidente) |
| Mg. Edison Espinosa Bailón | (Vocal) |
| Mg. Galo Salcedo López | (Vocal) |

DEDICATORIA

El presente trabajo de tesis, se lo dedico de manera especial a mi esposa, a mis hijos y a mi madre, por ser ellos quienes incondicionalmente siempre han sabido estar a mi lado, brindándome amor, cariño y el apoyo necesario para seguir siempre adelante y alcanzar con éxito las metas que me he sabido proponer.

Christian Augusto Peña Castro

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi gratitud y agradecimiento eterno a la Universidad Nacional de Loja, a la carrera de Administración de Empresas, Modalidad de Estudios a Distancia, por haberme brindado la oportunidad de formarme profesionalmente en sus prestigiosas aulas universitarias; así mismo, exteriorizo mi agradecimiento a todo el cuerpo docente y docente de dicha carrera, ya que desde sus respectivos campos de acción contribuyeron de manera positiva a la consolidación de mi formación profesional.

De manera especial, exteriorizo mi gratitud al Ing. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos Director de Tesis, quien, merced a sus sólidos conocimientos y a su dilatada experiencia profesional, guió con sumo profesionalismo la elaboración del presente trabajo de tesis.

Christian Augusto Peña Castro

a) TÍTULO

**“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA
PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “UNIÓN” DE LA
CIUDAD DE LOJA”.**

b) RESUMEN

La administración moderna manifiesta que el éxito de toda empresa u organización, dependen básicamente de la dinámica de sus administradores y del buen uso y aprovechamiento de los diferentes sistemas de gestión, imperantes en el mundo contemporáneo.

Los administradores empresariales deben tener siempre presente que: La calidad no es constante, que su logro debe ser permanente y su meta la perfección.

Tomando como premisa las consideraciones citadas en los párrafos precedentes, es que se dio inicio a la elaboración del presente trabajo de tesis, el cual, originalmente tuvo como objetivo general: Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Unión", de la Ciudad de Loja, Año 2014-2015.

La metodología utilizada durante el desarrollo de la presente investigación, se sustentó en la utilización de los siguientes métodos: Método Histórico, Método Deductivo, Método Inductivo, Método Analítico, Método Estadístico; así mismo, fueron aplicadas las siguientes técnicas de recolección de información: La Observación, La Entrevista y La Encuesta.

Cabe recalcar en el presente capítulo, que se debió aplicar encuestas a todos los 7 empleados de la Cooperativa; así mismo, se realizó una entrevista personal a su Gerente General.

En base a la investigación realizada y la elaboración seria del presente trabajo de tesis concluyo manifestando:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión” de la ciudad de Loja, es una organización financiera que goza de una amplia aceptación ciudadana a nivel regional, sin embargo sus procesos administrativos carecen del aval técnico que garanticen su continuidad y desarrollo corporativo; ya que no se ejecutan actividades de planificación que garanticen el cumplimiento efectivo y eficaz de sus principales metas y objetivos corporativos lo que no permite que se dinamice y garantice plenamente lo propuesto.

ABSTRACT

Modern management states that the success of any company or organization, basically depend on the dynamics of its management and proper use and exploitation of different management systems on the prevailing contemporary world.

Corporate managers should bear in mind that: Quality is not constant, that their achievement should be permanent and meta perfection.

Taking as its premise the considerations mentioned in the preceding paragraphs is that initiated the preparation of this thesis, which originally had as its overall objective was given: Designing an Administrative Management Model for Cooperative Savings "Union" of the city of Loja, Year 2014-2015.

The methodology used during the development of this research was based on the use of the following methods: Historical Method Deductive Method, Inductive Method, Analytical Method, and Statistical Method; likewise, were applied the following information collection techniques: Observation, Interview, and Survey.

It should be noted in this chapter that surveys had to be applied to all 7 employees of the Cooperative; likewise, a personal interview was conducted to its General Manager.

Based on serious research and development of this thesis I conclude stating:

The credit union " Union " of the city of Loja, is a financial organization that enjoys broad public acceptance at the regional level, however its administrative processes lack the technical backing to ensure its continuity and corporate development; because no planning activities to ensure the effective and efficient discharge of their primary goals and corporate objectives which does not allow that invigorate and ensure fully the proposal run.

c) INTRODUCCIÓN

La problemática que me motivó a hacer la investigación a su vez realizar el presente trabajo de tesis, se enmarca en que: La ausencia de herramientas de gestión administrativa modernas dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión”, de la Ciudad de Loja, han provocado su estancamiento corporativo, lo cual limita seriamente su crecimiento y competitividad.

Ante esta irrefutable realidad, es que se elabora la presente investigación, la misma que está revestida de una gran importancia para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión”, ya que los resultados obtenidos y la propuesta planteada, sin lugar a dudas redundarán de manera positiva en su desarrollo y crecimiento empresarial.

Escogí realizar la presente investigación con el firme propósito de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante mis cinco años de formación académica, y poder contribuir con mi esfuerzo y dedicación al desarrollo cooperativo de la región sur del país.

Los objetivos específicos que marcaron la pauta para la elaboración del presente trabajo de tesis, fueron los siguientes: Realizar un diagnóstico situacional a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión”, Realizar el respectivo estudio de campo, Identificar y analizar los procesos administrativos vigentes en la actualidad en la cooperativa, Seleccionar los procesos administrativos, cuya efectividad no se ajuste a la normativa técnica determinada para tal efecto, Elaborar un manual de gestión

administrativa para la cooperativa, Elaborar un nuevo modelo de gestión administrativa para los procesos, cuya efectividad haya sido catalogada como deficiente, Determinar las principales conclusiones y recomendaciones.

Todo el trabajo de tesis debidamente sintetizado y desagregado en literales, está estructurado de la siguiente manera:

- a) Título: “Elaboración de un Modelo de Gestión Administrativa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión”, de la Ciudad de Loja”.
- b) Resumen: Este capítulo está constituido, en primera instancia por el título de la investigación, así mismo contiene el objetivo general del proyecto de tesis, la metodología utilizada durante el desarrollo de la investigación y sus principales resultados.
- c) Introducción: Su parte textual está estructurada de la siguiente manera: Breve descripción de la importancia que reviste el desarrollo de la investigación tanto para la Cooperativa como para la colectividad en general; además contiene la problemática que motivó la elaboración de la investigación, los objetivos específicos del proyecto y el resumen de toda la investigación debidamente desagregada en literales.
- d) Revisión de Literatura: El presente capítulo contiene una amplia variedad de contenidos científicos, los cuales se relacionan directamente con el tema mismo de la investigación.

- e) **Materiales y Métodos:** Dentro de su estructura orgánica se hacen constar los principales materiales de escritorio y equipos de oficina utilizados durante la elaboración de la investigación; además contiene un breve resumen de los métodos y de las técnicas utilizadas durante el desarrollo del trabajo investigativo.
- f) **Resultados:** Este capítulo está matizado, en primera instancia por un breve análisis de la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión”, de la Ciudad de Loja; además contiene las diferentes encuestas debidamente analizadas, tabuladas e interpretadas con sus respectivos gráficos estadísticos, las cuales fueron planteadas a todos los 7 empleados de la Cooperativa y la entrevista realizada al Gerente de esta prestigiosa entidad financiera lojana.
- g) **Discusión:** Dentro de este capítulo, principalmente consta la propuesta del Modelo de Gestión Administrativa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión”, de la Ciudad de Loja.
- h) **Conclusiones:** Están constituidas por un breve corolario de los criterios más relevantes a los que se logró acceder mediante todo el desarrollo de la investigación.
- i) **Recomendaciones:** Contiene una serie de exhortaciones que se realizan a los principales directivos y funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión”, de la Ciudad de Loja.

- j) Bibliografía: El presente capítulo está constituido por un amplio listado de textos de varios autores y estudiosos de la administración de empresas, los cuales versan principalmente en la gestión y el proceso administrativo en general.

- k) Anexos: Contiene, en primera instancia la ficha resumen del proyecto de investigación, así como también el formato de la encuesta aplicada a todo el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión”, de la Ciudad de Loja; además contiene el formato de la entrevista realizada al Gerente de dicha Cooperativa.

d) REVISIÓN DE LITERATURA

Marco Referencial:

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Concepto:

“Según la Ley General de Cooperativas, las cooperativas de ahorro y crédito son aquellas sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.”¹

DEFINICIÓN DE COOPERATIVA

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro.

SÍMBOLOS DEL COOPERATIVISMO

Los Dos Pinos del Cooperativismo.- Este símbolo nació en los Estados Unidos en el año 1920, y posteriormente fue aceptado en el resto del mundo. En la actualidad es el más conocido de todos los símbolos del cooperativismo.

¹ Ministerio de Inclusión Económica y Social - Ley General de Cooperativas del Ecuador.

SIGNIFICADO DE LOS ELEMENTOS

“Cada uno de los elementos del emblema, tiene su significado, a modo de síntesis explicamos los siguientes:

EL PINO: El árbol del pino, se consideraba en la antigüedad como símbolo de inmortalidad y de fecundidad, era respetado por su capacidad de supervivencia en las tierras menos féculas y la sorprendente capacidad de multiplicación.

EL CIRCULO: El representa la vida eterna, porque un horizonte final, además representa la idea del mundo, que todo lo contiene y todo lo abarca.

EL VERDE: El verde oscuro de los árboles representa el principio vital de la naturaleza.

EL AMARILLO: El amarillo-oro representa el sol, fuente permanente de energía y calor.

EL EMBLEMA: Un círculo que abraza dos árboles del pino, indican la unión del movimiento, la inmortalidad de sus principios, es la fecundidad de sus seguidores. Todo esto marcó en la trayectoria ascendente de los árboles del pino para los que se proyectan en lo alto, intentando crecer cada vez más.”²

² Extraído de: wikipedia.com/trabajos11/cooperativacredito/coopcre.shtml

Marco Conceptual:

LA EMPRESA

Definición:

“Para Idalberto Chiavenato, autor del libro “Iniciación a la Organización y Técnica Comercial”, la empresa “es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”. El autor menciona que la empresa es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.

La empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado, meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.”³

Clasificación:

“Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas. Dichas empresas, además cuentan con funciones, funcionarios y aspectos

³ Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, de Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill

disímiles, a continuación se presentan los tipos de empresas según sus ámbitos y su producción.

Según la actividad o giro

“Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

- Empresas del sector primario.
- Empresas del sector secundario
- Empresas del sector terciario.

Una clasificación alternativa es:

- **Industriales:** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:
- **Extractivas:** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.”⁴
- **Manufactureras:** “Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
 - **De consumo final:** Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.

⁴ Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, de Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill

- **De producción:** Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.
- **Comerciales:** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
 - **Mayoristas:** Venden a gran escala o a grandes rasgos.
 - **Minoristas (detallistas):** Venden al por menor.
 - **Comisionistas:** Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.
- **Servicio:** Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:
 - Transporte
 - Turismo
 - Instituciones financieras
 - Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
 - Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
 - Educación
 - Finanzas
 - Salud⁵

⁵ Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, de Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill

Según la procedencia de capital

- **Empresa privada:** “Si el capital está en manos de accionistas particulares (empresa familiar si es la familia)
- **Empresa de autogestión:** Si los propietarios son los trabajadores, etc.
- **Empresa pública:** Si el capital y el control está en manos del Estado
- **Empresa mixta:** Si el capital o el control son de origen tanto estatal como privado o comunitario.”⁶

Según la forma jurídica

“Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:

- **Empresas individuales:** si sólo pertenece a una persona. Esta puede responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir, con responsabilidad ilimitada, o sólo hasta el monto del aporte para su constitución, en el caso de las empresas individuales de responsabilidad limitada o EIRL. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.
- **Empresas societarias o sociedades:** constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria, la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad por acciones simplificada SAS.

⁶ Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, de Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill

- **Las cooperativas u otras organizaciones de economía social.**

Según su tamaño

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- **Micro empresa:** si posee 10 o menos trabajadores.
- **Pequeña empresa:** si tiene un número entre 11 y 49 trabajadores.
- **Mediana empresa:** si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.
- **Gran empresa:** si posee más de 250 trabajadores.
- **Micro emprendimiento**

Según su ámbito de actuación

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:

1. **Empresas locales:** son aquellas empresas que venden sus productos o servicios dentro de una localidad determinada.
2. **Empresas nacionales:** son aquellas empresas que actúan dentro de un solo país.⁷

⁷ Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, de Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill

3. **Empresas internacionales:** “si su radio de actuación abarca a dos o más países.

Según la cuota de mercado que poseen las empresas

1. **Empresa aspirante:** aquélla cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y demás empresas competidoras, y dependiendo de los objetivos que se plantee, actuará de una forma u otra en su planificación estratégica.
2. **Empresa especialista:** aquélla que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado, fácilmente defendible frente a los competidores y en el que pueda actuar casi en condiciones de monopolio. Este segmento debe tener un tamaño lo suficientemente grande como para que sea rentable, pero no tanto como para atraer a las empresas líderes.
3. **Empresa líder:** aquélla que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc., siendo normalmente imitada por el resto de los actuantes en el mercado.
4. **Empresa seguidora:** aquélla que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder.”⁸

⁸ Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, de Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill

LA ADMINISTRACIÓN.

“Administración es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad.”⁹

“Pero la verdadera definición es que la administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través de un proceso administrativo.

LOS PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

Para Fayool, la función administrativa solo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social; la función administrativa solo obra sobre el personal.

Es así que una de las primeras y más importantes cosas que deben estar claras en relación a estos principios, es que éstos no son lineales ni aislados, sino que, por el contrario, interaccionan los unos con los otros y se aplican continuamente a lo largo del proceso que involucra a un grupo social.

Los principios de administración más utilizados por Fayool, fueron:

División del trabajo: Es el orden natural, El obrero que fabrica todos los días la misma pieza y el jefe que trata constantemente los mismos negocios, adquieren una habilidad, una seguridad y una precisión que acrecen su

⁹ FAYOOL, Henry, Principios de Administración Científica. Pág. 25

rendimiento. Cada cambio de ocupación o tarea implica un esfuerzo de adaptación que disminuye la producción.

Autoridad: Consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer. Se distingue en un jefe la autoridad legal inherente a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de aptitud de mando etc...

Disciplina: Consiste esencialmente en la obediencia, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizado conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes. Para Fayool dicho concepto se expresa en el mundo militar y se debe tener en cuenta el concepto de convenio para llegar a la armonía en la organización y el cumplimiento cabal de las normas.”¹⁰

Unidad de mando: “Para la ejecución de un acto cualquiera un agente solo debe recibir órdenes de un jefe. Fayool afirma: “esa es la regla de la “unidad de mando”, que es de necesidad general y permanente y cuya influencia sobre la marcha de los negocios es por lo menos igual, a mi criterio a la de cualquier otro principio...”

Unidad de dirección: “Este principio puede expresarse así: Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.

¹⁰ FAYOOL, Henry, Principios de Administración Científica.

Subordinación de los intereses particulares al interés general: Este principio nos recuerda que en una empresa el interés de un agente o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa.

Dos intereses de orden diverso, pero igualmente respetables pueden ser resueltos bajo conciliación. Los medios para realizarla son: La firmeza y el buen ejemplo de los jefes.

Remuneración: Constituye el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al empleador y al empleado. A los empleados se les puede pagar por jornal, por tarea o por pieza.”¹¹

Centralización: “Como la “división del trabajo”, la centralización es un hecho de orden natural, consiste en que en todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen hacia el cerebro o la dirección y en que de ésta o aquél, parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo.

Jerarquía: Está constituida por una serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores. En vía jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior a las inferiores.

Orden: Un lugar para cada cosa y una cosa para cada lugar...

¹¹ FAYOOL, Henry, Principios de Administración Científica.

Equidad: Para Fayool, la justicia es la realización de los convenios adquiridos; anhelo de igualdad y equidad son aspiraciones que deben tenerse en cuenta en el trato con el personal.

Estabilidad del personal: “Un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien, admitiendo que esté dotado de las aptitudes necesarias. Si el agente es desplazado cuando apenas ha concluido su etapa de aprendizaje, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable.

Iniciativa: Una de las más vivas satisfacción es que puede experimentar el hombre inteligente, es concebir un plan y asegurar su buen éxito, es también uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana.

Unión del personal: La unión hace la fuerza... Fayool, al introducir un esquema jerárquico y al profundizar en el tema de la división del trabajo, hace un aporte fundamental hacia el desarrollo de la administración moderna.”¹²

GESTION ADMINISTRATIVA

“Es el conjunto de acciones mediante las cuales el o los directivos desarrollan sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo:

¹² FAYOOL, Henry, Principios de Administración Científica.

Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Los Criterios para Evaluar la Gestión.

- La Eficacia con la que se llevan a cabo Estrategia
- La Credibilidad de la Administración
- La Calidad de las Estrategias
- La Competencia para generar nuevos productos y/o servicios
- La gente

Las organizaciones enfocadas en la estrategia exigen que todos los colaboradores tengan:

- Una clara comprensión de los Objetivos y de los métodos para llevarlos a cabo.
- La determinación de las nuevas capacidades requeridas para tener éxito.
- La clara definición de los tramos de autoridad, responsabilidad y transparencia.
- El desarrollo personal, desde un área particular de desempeño.
- La necesidad de gestionar el desempeño.”¹³

“La Gestión basada en el Desempeño consiste en un enfoque sistemático para mejorar el desempeño. Se lleva a cabo mediante un proceso constantemente en marcha, que debe permitir el establecimiento de los objetivos de desempeño estratégicos; de manera tal que, permitan las

¹³ PORTER, Michael. "Estrategias competitivas, técnicas para analizar industrias y competidores".

mediciones del propio desempeño; la colección, el análisis, la evaluación y el empleo de los datos, para conducir las mejoras del desempeño de la Gestión.”¹⁴

CONDICIONES PARA LLEVAR A CABO LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

- “Es necesario crear una nueva cultura organizacional, ser flexibles al cambio.
- Analizar los diferentes aspectos de la empresa, sus áreas con el fin de detectar fortalezas y debilidades, aprovechar oportunidades y amenazas.
- Crear un nuevo enfoque en la educación del recurso humano, donde se rescate la innovación, el manejo de tecnología. Imponerse un estilo gerencial basado en las estrategias bien diseñadas, planeadas y evaluadas.
- La principal estrategia debe ser reaccionar rápido frente a los cambios que se susciten en el medio interno y externo, por lo tanto la empresa debe ser innovadora.
- Reconocer que las alianzas estratégicas son una herramienta para ser competitivos.

EFICACIA Y RENDIMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El lugar asignado por la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS), la organización administrativa de la seguridad social, a los métodos de gestión utilizados y a la mejora de las capacidades de las instituciones de

¹⁴ PORTER, Michael. "Estrategias competitivas, técnicas para analizar industrias y competidores".

seguridad social para una gestión más rentable y rigurosa de los sistemas, demuestra qué punto de este sector de actividades constituye una preocupación importante y esencial en el mundo de hoy. La voluntad de mejorar el rendimiento se deriva de la necesidad de limitar los costos de la gestión y de la posibilidad de utilizar los instrumentos en el campo de las tecnologías de la información, de modo que permitan alcanzar una óptima relación costo/eficacia y brindar un servicio de calidad en constante proceso de mejora.

Los gestores de las instituciones de seguridad social deben tener en consideración los datos y las restricciones vinculadas con el medio ambiente: reformas legislativas y decisiones de los poderes públicos, evolución de los medios de telecomunicación, reducción de los gastos de la seguridad social, posibilidad de utilizar las nuevas tecnologías, crecientes exigencias de los clientes, voluntad de acercarse a los clientes mediante la apertura de oficinas descentralizadas o de ventanillas de atención únicas, etc.”¹⁵

“La organización de las tareas y los procesos administrativos son a menudo modificados fundamentalmente debido a la repercusión de las tecnologías de la información en la arquitectura de los sistemas. Las antiguas funciones de procesamiento de la información, con frecuencia ejecutadas de modo

¹⁵ LEXUS. Escuela para maestros.

fragmentado, deben ser revisadas y el personal debe recibir formación pertinente para asumir las nuevas funciones, en las diferentes áreas.”¹⁶

MOTIVACIÓN

“Forma de lograr que cada persona cumpla con su trabajo y con entusiasmo, porque desea hacerlo. La motivación corresponde al comportamiento de las personas. Expresa una fuerza interior del ser humano, con un gran contenido emocional.

El administrador para desastres motivado hacia el progreso y el éxito de su trabajo, estará en condiciones de motivar a los demás. Deberá conocer a quienes trabajan con él, tener noción de sus necesidades y apetencias personales, comprender sus comportamientos. Así podrá lograr, el objetivo de hallar una voluntad de hacer, de modo que la tarea se realice a través de la satisfacción de las necesidades del personal y las exigencias de la institución.

COMUNICACIÓN

Proceso de efectuar un cambio de entendimiento entre dos o más personas.

Medio imprescindible en administración. Todo administrador de desastres debe de desarrollar y perfeccionar su capacidad para comunicarse. Ello permitirá que sus instrucciones sean cumplidas correctamente.

¹⁶ LEXUS. Escuela para maestros.

Se sabe que para que exista comunicación deben intervenir, como mínimo dos personas, entre las que, a través de un canal y utilizando un código conocido por ambas, se transmite un mensaje. Si uno habla otro escribe, el otro escucha o lee. Es decir, uno emite y el otro recibe, emitiendo a su vez una respuesta, a la que deberá ser sensible al que originó el mensaje.

EMOCIÓN

Se ha conceptualizado la emoción como un fenómeno de tipo afectivo, que va acompañado por una conmoción orgánica. La emoción está caracterizada por dos aspectos: el interno y el externo, las dos son peculiares de cada emoción. A la vivencia emotiva se suman alteraciones fisiológicas muy notables como: peristaltismo, secreción glandular, espasmos, alteración en el pulso y en la respiración, alteraciones que puede darse en los evacuados.

AFECTIVIDAD

Es el conjunto de estados emocionales que corresponden solo al sujeto que lo experimente y que se cristalizan en alguna de estas bipolaridades: placer, dolor, agradable, desagradable, amor, odio.”¹⁷

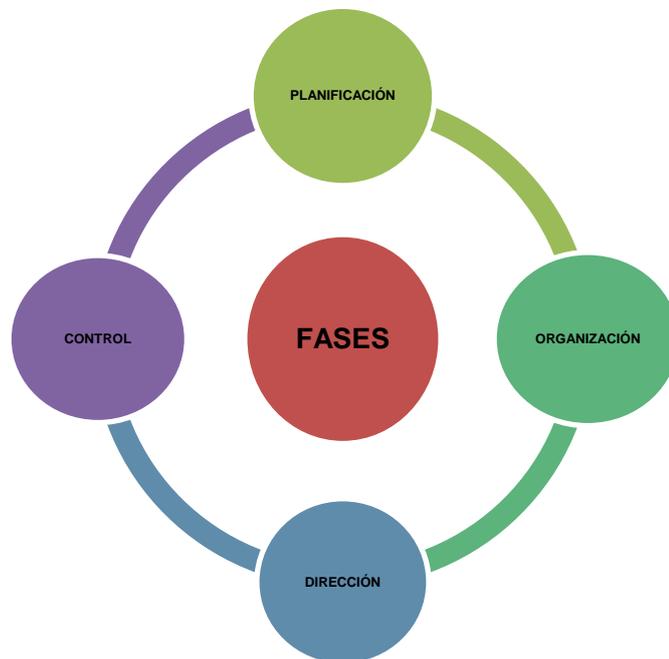
LA ADMINISTRACIÓN Y SUS FUNCIONES

“La Administración es el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales. Los buenos gerentes hacen esas

¹⁷ LEXUS. Escuela para maestros. Pág.155

cosas con eficacia y con eficiencia. Ser eficaz es lograr las metas organizacionales. Ser eficiente es hacerlo con el mínimo de recursos, es decir, utilizar el dinero, tiempo, materiales y personas de la mejor manera posible. Algunos gerentes fracasan en ambos o se centran en uno a expensas del otro. Los mejores gerentes mantienen la atención firme en ambas cosas.

El Proceso de la Administración



¿Qué pueden hacer los gerentes para ser eficaces y eficientes? Cuando el proceso administrativo se ejecuta en forma adecuada, comprende una amplia variedad de actividades, como Planeación, Organización, Dirección y Control.

Estas actividades básicas, que se describen a continuación, son las funciones tradicionales de la Administración.”¹⁸

PLANEACIÓN: “La planeación es el proceso administrativo que consiste en especificar los objetivos que se deben conseguir y en decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben ejecutar para ello.”¹⁹

“Entre las actividades de Planeación se cuenta el análisis de las situaciones actuales, la anticipación al futuro, la determinación de objetivos, la decisión de tipos de actividades en las que participará la organización, la elección de estrategias y la determinación de los recursos necesarios para lograr las metas de la Organización.

Se desarrollan planes para organizaciones completas, para unidades específicas de trabajo y para individuos. Estos planes pueden abarcar largos períodos (de cinco o más años), o un horizonte de tiempo cercano (días o semanas). Pueden ser muy generales o muy específicos; sin embargo, en cada caso los administradores son responsables de recopilar y analizar la información sobre la que se basan los planes, de establecer los objetivos y decidir que se necesita hacer.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE PLANEACION

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.

¹⁸ MUNCH, Lourdes. Planeación estratégica. Pág. 11

¹⁹ MUNCH, Lourdes. Planeación estratégica. Pág. 11

- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

TIPOS DE PLANEACIÓN

Planeación Estratégica

La planeación estratégica es la planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales.

El largo plazo se define como un período que se extiende aproximadamente entre 3 y 5 años hacia el futuro.

Se debe seguir el principio del compromiso el cual afirma que los administradores deben comprometer fondos para la planeación sólo cuando puedan anticipar, en el futuro próximo, un rendimiento sobre los gastos de planeación como resultado del análisis de planeación a largo plazo.

Los costos de la planeación son una inversión y, no debe incurrirse en ellos a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión.”²⁰

Planeación táctica

“Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización.

El corto plazo se define como un período que se extiende sólo a un año o menos siempre pensando en el futuro.

Los administradores usan la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de un año.

La planeación estratégica se relaciona con el período más prolongado que sea válido considerar; la planeación táctica se relaciona con la planeación estratégica. Ambos tipos de planeación son necesarios.

Los administradores necesitan programas de planeación táctica y estratégica, estos programas deben estar altamente relacionados para tener éxito.

La planeación táctica debe concentrarse en lo que debe hacerse en el corto plazo a fin de ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo, determinados mediante la planeación estratégica.”²¹

²⁰ TERRY George R. Principios de la Administración. Edt. Continental S.A. México.

Planeación Operativa.

“Los objetivos, premisas y estrategias de una empresa determinan la búsqueda y la selección del producto o servicio. Después de seleccionar el producto final se determinan las especificaciones y se considera la posibilidad tecnológica de producirlo. El diseño de un sistema de operaciones requiere de decisiones relacionadas con la ubicación de las instalaciones, el proceso a utilizar, la cantidad a producir y la calidad del producto.

Los sistemas de administración de las operaciones muestran los insumos, el proceso de transformación, los productos y el sistema de retroalimentación.

Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa, por lo general, determinan las actividades que debe de desarrollar el elemento humano, los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.”²²

²¹ TERRY George R. Principios de la Administración. Edt. Continental S.A. México.

²² TERRY George R. Principios de la Administración. Edt. Continental S.A. México.

ORGANIZACIÓN

“Se trata de determinar qué recurso y qué actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.

De la estructura establecida necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

Estructura organizativa

La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos tanto de línea como de asesoría ("staff"). Los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización. Por lo tanto, se encuentran en la "cadena de mando". Ejemplos son producción, compras y distribución. Los gerentes (unidades) de asesoría contribuyen indirectamente (pero de manera importante) a los objetivos de la empresa. Sus contribuciones primordialmente son proporcionar asesoramiento y pericia especializada. Por lo tanto, la gente de las unidades de "staff" no se halla en la cadena de mando.

Es importante una estructura organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática.”²³

Propósitos de la organización

- “Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Representar la estructura oficial de la empresa.

Tipos de organizaciones

Organización formal: Es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente. Cuando se dice que una organización es formal, no hay en ello nada inherentemente inflexible o demasiado limitante. Para que el gerente organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficiencia a las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible. Deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos, y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. Sin embargo el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización.

²³ TERRY George R. Principios de la Administración. Edit. Continental S.A. México.

Organización Informal: La organización informal es cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aun cuando contribuya a resultados conjuntos. El ejemplo de una organización informal son las personas que juegan ajedrez.”²⁴

“Como conclusiones podemos decir que aunque la ciencia de la organización no se ha desarrollado todavía hasta un punto donde los principios sean leyes infalibles, hay un gran consenso entre los estudiosos de la administración respecto a cierto número de ellos. Estos principios son verdades de aplicación general, aunque su aplicabilidad no está tan rigurosa como para darles el carácter exacto de leyes de ciencia pura. Se trata más bien de criterios esenciales para la organización eficaz.”²⁵

Principios de organización

Unidad de mando

“Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.

Especialización

Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.

²⁴ TERRY George R. Principios de la Administración. Edit. Continental S.A. México.

²⁵ TERRY George R. Principios de la Administración. Edit. Continental S.A. México.

Paridad de autoridad y responsabilidad

La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.

Equilibrio de Dirección–Control

Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.

Definición de puestos

Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos.

Pasos básicos para organizar:

1. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
3. Especificar quien depende de quien en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce con el nombre de coordinación.

División del trabajo:

Se refiere a descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de tareas en general.”²⁶

“Todas las tareas de la organización desde la producción hasta la administración se pueden subdividir. La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender a realizar con relativa velocidad por consiguiente comenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además como crea una serie de trabajo, las personas pueden elegir puestos, o puedan ser asignadas a aquellas, que se ciñan a sus talentos e intereses.

Departamentalización:

Se refiere agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tiene una relación lógica, para ello se labora un organigrama donde mediante cuadros se representan los diferentes departamentos que integran la organización. Por ejemplo los profesores se pueden agrupar en departamentos de química, departamento de inglés, etc. La Departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a las actividades laborales una vez que han sido divididas las tareas se pueden relacionar en grupos "parecidos" como pueden suponer existen muchas variedades de trabajos y departamentos en

²⁶ TERRY George R. Principios de la Administración. Edt. Continental S.A. México.

las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán deferentes a las de otras.”²⁷

Jerarquía:

“Desde los primeros días de la industrialización los gerentes se preocupan por la cantidad de personas y departamentos que podrían manejar con eficacia, este interrogante pertenece al tramo de control administrativo (con frecuencia llamado tramo de control o tramo administrativo) cuando se ha dividido el trabajo, creados departamentos y elegido el tramo de control los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifique quién depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama para representar la jerarquía que es plan que especifica quien controla a quien en una organización.”²⁸

Coordinación:

“Consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir las metas de organización con eficiencia, sin coordinación los miembros de la organización perderían de vista sus papeles dentro de la misma y enfrentarían la tentación de perseguir los intereses de los departamentos, a expensa de las metas de la organización. Un grado importante de organización con toda posibilidad beneficiará un trabajo que

²⁷ TERRY George R. Principios de la Administración. Edt. Continental S.A. México.

²⁸ TERRY George R. Principios de la Administración. Edt. Continental S.A. México.

no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia.

Factores que influyen en la estructura organizacional

Existen factores internos y factores externos que influyen en la estructura organizacional.

Factores internos

1. Enfoque conceptual adoptado - toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones descentralizadas, con mayor delegación de autoridad.
2. Espacio de control (el número de empleados que reportan a un supervisor).
3. Diversidad de productos y clase de operación.
4. Tamaño de la organización.
5. Características de los empleados (profesionistas, empleados de oficina, trabajadores).

Factores externos

1. Tecnología (cómo se transfieren los insumos a las salidas de producción).
2. Características del mercado (estabilidad, extensión, tipos de clientes).
3. Dependencia del medio ambiente (competencia, restricciones legales, reglamentación, proveedores y efectos del extranjero).²⁹

“La estructura de organización es fundamental para la planificación y el control de utilidades porque tanto la planificación como el control se relacionan directamente con la distribución de autoridad y responsabilidad dentro de toda la empresa. La distribución se formaliza comúnmente en la estructura de la organización.

CONTROL:

”Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas”²⁹

“El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control.

Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

Propósito y función del control

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer

²⁹ TERRY George R. Principios de la Administración. Edt. Continental S.A. México. Pág 533

una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- Revisar el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.)
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción.

La esencia del control administrativo

El control es la cuarta, y última función en el proceso administrativo. Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una empresa.”³⁰

“El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales. Bajo otro enfoque, se identifican los tipos de control como sigue:

³⁰ TERRY George R. Principios de la Administración. Edt. Continental S.A. México.

Un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad, consta de las siguientes fases:

1. Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.
2. Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
3. Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
4. Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualquier deficiencia y aprender de los éxitos.
5. Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas y ponerla en práctica.
6. Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la alimentación adelantada para efectos de replanificación.”³¹

“El control eficaz exige la alimentación adelantada. En otras palabras, se supone que los objetivos, los planes, las políticas y las normas se han desarrollado y comunicado a aquellos gerentes que tienen las correspondientes responsabilidades de desempeño.

Por lo tanto, el control debe necesariamente apoyarse en el concepto de la retroalimentación, el cual exige mediciones del desempeño y dispara la

³¹ TERRY George R. Principios de la Administración. Edt. Continental S.A. México.

acción correctiva prevista para asegurar el logro de los objetivos. Cuando los planes se hacen operacionales, debe ejercerse el control para medir el avance. En algunos casos, el control tiene también como resultado la modificación de los planes y metas anteriores o la formulación de nuevos planes, cambios en la operación y reasignación de la gente.

Deben desarrollarse métodos de control para las características particulares de la operación y la estructura de organización.

Un importante aspecto de control que a menudo se pasa por alto es su relación con el momento de la acción. El control no puede ser a posteriori; por ejemplo, un desembolso ya efectuado o una ineficiencia ya cometida no puede deshacerse. Por lo tanto, debe aplicarse un control eficaz en el momento de la acción o cuando se asuma el compromiso. Este concepto sugiere que el gerente responsable de ciertas acciones debe empeñarse en alguna forma de control previo (a priori); para hacer tal cosa, los objetivos, los planes, las políticas y las normas deben haber sido comunicados al gerente y plenamente comprendidos por éste con la anticipación necesaria.

La comparación de los resultados reales con las metas y normas planificadas constituye una medición de la efectividad del control durante un período pasado especificado, el cual constituye la base para una eficaz retroalimentación. Los hechos que se muestran en un informe de desempeño no pueden ya cambiarse; sin embargo, la medición histórica puede conducir a un mejoramiento del control en el futuro. El concepto

importante aquí es que los objetivos, las políticas y las normas cumplen dos necesidades básicas en el proceso global de control, a saber:³²

1. “La alimentación adelantada: que constituye una base para el control en el momento de la acción.
2. La retroalimentación: que representa una base para la medición de la eficacia del control posteriormente a la acción. Además la retroalimentación sirve para la replanificación.”³³

Ventajas del Proceso Administrativo

- “Se ofrece un marco de trabajo conceptual.
- Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la administración.
- Son factibles de las contribuciones de otras escuelas administrativas ya que puede usarse lo mejor del pensamiento contemporáneo administrativo.
- Se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones.
- Se reconoce flexibilidad y arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.
- Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analice y

³² TERRY George R. Principios de la Administración. Edt. Continental S.A. México.

³³ TERRY George R. Principios de la Administración. Edt. Continental S.A. México.

entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.

- Los principios de la administración están derivados, refinados y aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.
- Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de su aplicación requiere servirse de valores, convicciones del gerente y el entendimiento de los objetivos, recursos entorno del cual opera.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE CONTROL

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.”³⁴

DIRECCIÓN

“Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los

³⁴ JIMENEZ, W. Introducción al estudio de la Teoría de la Administración. Pág. 119

empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación”³⁵

Motivación:

“Es una característica de la Psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido. Las metas de la organización son inalcanzables a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización.

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes y administradores. El llamado modelo tradicional suele estar ligado a Taylor y la administración científica. Los gerentes determinaban cuáles eran la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un incentivo salarial cuanto más producían los trabajadores más ganaban el supuesto básico era que los

³⁵ JIMENEZ, W. Introducción al estudio de la Teoría de la Administración. Pág. 119

gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores quienes en esencia, eran holgazanes y solo podían ser motivado mediante el dinero.

La conclusión es que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo las necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes, de tal manera que se sientan parte de la organización.

Liderazgo:

En forma gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente serian irrelevantes; también involucra una desigualdad de poder entre los líderes y los miembros del grupo la cual se usa de diferentes forma para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras.³⁶

Comunicación:

“La comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas. Los gerentes preparan planes hablando con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y distribuir los

³⁶ PORTER, Michael. "Estrategias competitivas, técnicas para analizar industrias y competidores".

trabajos. De igual manera las políticas motivacionales, el liderazgo, y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información las comunicaciones como cualquier actividad intelectual se pueden perfeccionar enfrentando los retos que representan, las organizaciones pueden ser un lugar ideal para aprender esta lección.

Equipos y Trabajo en equipo:

Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. En las organizaciones, desde siempre, han existido dos tipos de equipos los formales e informales. Los equipos formales son creados por los gerentes con el propósito de encargarles tareas específicas, el tipo de grupo formal que prevalece es el equipo de mando, otro tipo de equipo formal es el comité el cual por regla formal dura mucho tiempo y se encarga de problemas y decisiones que se repiten.

Los equipos informales son de naturaleza social estos grupos son formaciones naturales que aparecen en el ambiente de trabajo en respuesta a la necesidad de un contacto social. Estos equipos tienden a formarse alrededor de amistades e intereses comunes.³⁷

³⁷ PORTER, Michael. "Estrategias competitivas, técnicas para analizar industrias y competidores".

LAS METAS ORGANIZACIONALES.

“Las metas del Desarrollo Organizacional pueden resumirse, en los siguientes grandes apartados:

- Crear en toda la organización una “cultura abierta”, orientada a la solución de problemas.
- Complementar la autoridad que comporta el papel o estatus, con la autoridad que proporciona el conocimiento y la competencia.
- Situar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información.
- Crear confianza entre personas y grupos de toda la organización.
- Hacer que la competencia sea más pertinente para las metas del trabajo y llevar al máximo los esfuerzos cooperativos.
- Propiciar la elaboración de un sistema de recompensas en el que se reconozca, tanto el logro de las metas de la organización, como el desarrollo de las personas.
- Intensificar en las personas el sentimiento de que ellas son los dueños de los objetivos de la organización.
- Aumentar el auto-control y la auto-dirección de las personas que forman parte de la organización.”³⁸

³⁸ PORTER, Michael. “Estrategias competitivas, técnicas para analizar industrias y competidores”.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: COMPLEJIDAD Y FORMALIZACIÓN

“En toda actividad organizada se plantea una división del trabajo y una coordinación de esas tareas para llegar al trabajo final. Todo esto nos lleva a distribuir, asignar y coordinar las tareas dentro de la organización. Existen tres formas distintas de entender la estructura de la organización:

- El conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en áreas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.
- Patrón establecido de las relaciones entre los componentes de la organización.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades.

En la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa se han establecido cuatro estructuras: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida.

Estructura Lineal: Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza porque es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo.

Estructura Matricial: Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.”³⁹

Estructura por Departamentalización: Esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear departamentos dentro de una organización; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos.

Estructura Híbrida: Esta estructura, reúne algunas de las características importantes de las estructuras anteriormente vistas, la estructura de una organización puede ser de enfoque múltiple, ya que utiliza al mismo tiempo criterios de productos y función o producto y geografía.”⁴⁰

³⁹ PORTER, Michael. "Estrategias competitivas, técnicas para analizar industrias y competidores".

⁴⁰ PORTER, Michael. "Estrategias competitivas, técnicas para analizar industrias y competidores".

e) MATERIALES Y MÉTODOS

Materiales:

Durante todo el proceso de elaboración del presente trabajo de tesis, entre otros, se requirió de la utilización de los siguientes materiales y equipos de oficina:

- Computadora de escritorio
- Impresora
- Papel bond
- Lápiz
- Esferográficos de colores
- Borrador
- Flash memory
- Cd.

Métodos:

Método Histórico: Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo de la organización o fenómeno objeto de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales.

La utilización del método histórico facilitó la obtención de información relacionada con todo el proceso evolutivo de la Cooperativa de Ahorro y

Crédito “Unión” de la ciudad de Loja, y de su desarrollo y crecimiento cooperativo a través de los años.

Método Deductivo: Este método es un proceso sintético analítico, se caracteriza por presentar conceptos, principios, definiciones y leyes generales de las cuales se extrae conclusiones para ser aplicadas a casos particulares sobre la base de afirmaciones generales.

Mediante la utilización del método deductivo, se realizó el planteamiento de las principales conclusiones y recomendaciones, las cuales son expuestas en la parte final del presente trabajo investigativo.

Método Inductivo.- Este método se caracteriza por ayudar a realizar el estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que los rige.

Mediante la utilización del método inductivo, tuve acceso a la suficiente cantidad de datos y demás referentes teóricos, que luego de ser estudiados y analizados detenidamente, permitieron tener una imagen clara de los principales procesos administrativos de la Cooperativa y de su aporte positivo o no a la institución.

Método Analítico.- El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos.

Mediante la utilización del método analítico pude conocer de manera mucha más clara y objetiva todo el desarrollo de la gestión administrativa de la Cooperativa, lo cual facilitó el planteamiento de la propuesta final del presente trabajo de tesis.

Método Estadístico: El método estadístico consiste en una serie de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación.

La utilización del método estadístico facilitó la realización del análisis, interpretación y tabulación de toda la información oportunamente recogida a través de la realización del respectivo trabajo de campo.

Técnicas.

La Observación.- Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo, en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos posibles.

La técnica de la observación fue aplicada durante todas y cada una de las visitas de trabajo realizadas a la Cooperativa, las cuales se efectivizaron con el objetivo de lograr obtención de información útil y de primera mano, que luego de ser analizada y debidamente procesada, facilitó la estructuración de la propuesta administrativa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión.

La Entrevista.- Es una técnica utilizada para obtener datos a través de un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

La técnica de la entrevista fue aplicada al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Unión", de la Ciudad de Loja.

La Encuesta.- La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas, cuyas opiniones personales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

La técnica de la encuesta fue aplicada a todos y cada uno de los siete clientes internos de la Cooperativa, ya que son ellos quienes poseen un conocimiento sólido acerca de los principales procesos administrativos de la de Cooperativa, de sus bondades y de sus posibles falencias.

f) RESULTADOS

ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIÓN DE LA CIUDAD DE LOJA

Pregunta Nro. 1 ¿Qué cargo ejerce usted dentro de la Cooperativa?

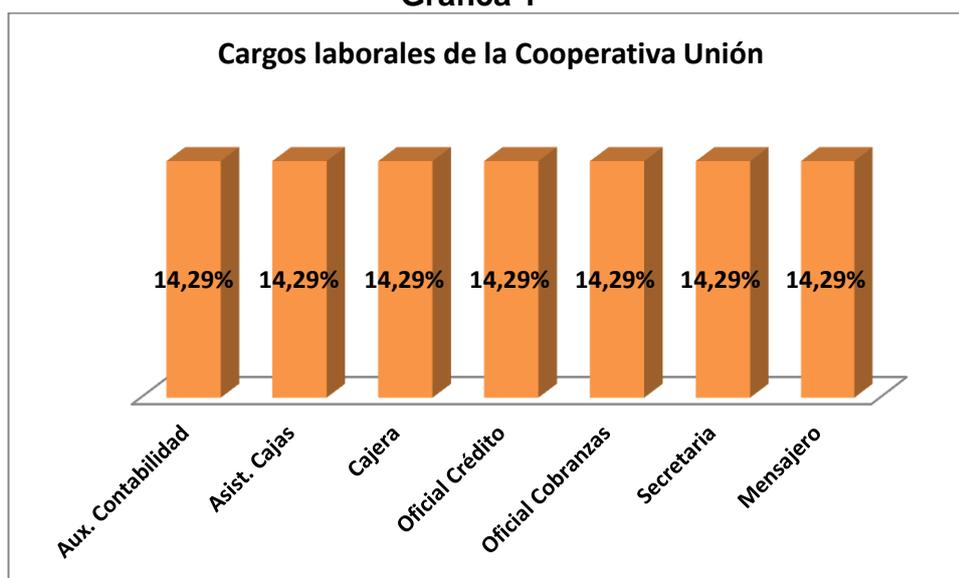
Cuadro 1

| Cargos laborales de la Cooperativa Unión | | |
|--|-------------|-------------|
| VARIABLE: | FRECUENCIA: | PORCENTAJE: |
| Auxiliar de Contabilidad | 1 | 14.29 |
| Asistente de Cajas | 1 | 14.29 |
| Cajera | 1 | 14.29 |
| Oficial de Crédito | 1 | 14.28 |
| Oficial de Cobranzas | 1 | 14.28 |
| Secretaria | 1 | 14.28 |
| Mensajero | 1 | 14.28 |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Unión".

Elaboración: El Autor

Gráfica 1



Análisis e Interpretación:

Dentro de esta institución financiera trabajan 7 personas distribuidas en los siguientes cargos: 1 Auxiliar de Contabilidad, 1 Asistente de Cajas, 1 Cajera, 1 Oficial de Crédito, 1 Oficial de Cobranzas, 1 Secretaria y 1 Mensajero.

Pregunta Nro. 2 ¿A qué área o departamento de la Cooperativa usted pertenece?

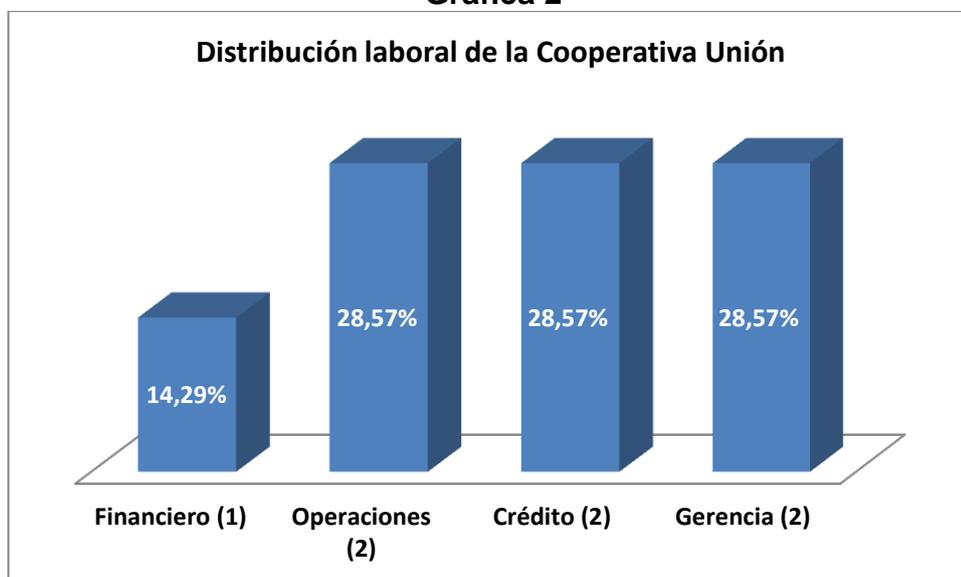
Cuadro 2

| Distribución laboral de la Cooperativa Unión | | | |
|--|---------------|-------------|-------------|
| VARIABLE: | DEPARTAMENTO: | FRECUENCIA: | PORCENTAJE: |
| Auxiliar de Contabilidad | Financiero | 1 | 14.29 |
| Asistente de Cajas | Operaciones | 2 | 28.57 |
| Cajera | Operaciones | | |
| Oficial de Crédito | Crédito | 2 | 28.57 |
| Oficial de Cobranzas | Crédito | | |
| Secretaria | Gerencia | 2 | 28.57 |
| Mensajero | Gerencia | | |
| TOTAL | | 7 | 100% |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Unión".

Elaboración: El Autor

Gráfica 2



Análisis e Interpretación:

La respuesta emitida por parte de los empleados de la Cooperativa Unión, permitió conocer que dentro de la misma, el 14.29% de ellos pertenece al Departamento Financiero; el 28.57% al Departamento de Operaciones, el otro 28.57% pertenece al Departamento de Crédito y el restante 28.57% pertenece a la Gerencia.

PLANIFICACIÓN:

Pregunta Nro. 3 ¿Dispone la Cooperativa de un Manual de Funciones, dentro del cual se detallan claramente todas y cada una de las funciones y/o actividades asignadas a cada una de las personas que laboran dentro de sus áreas, departamentos, jefaturas o secciones?

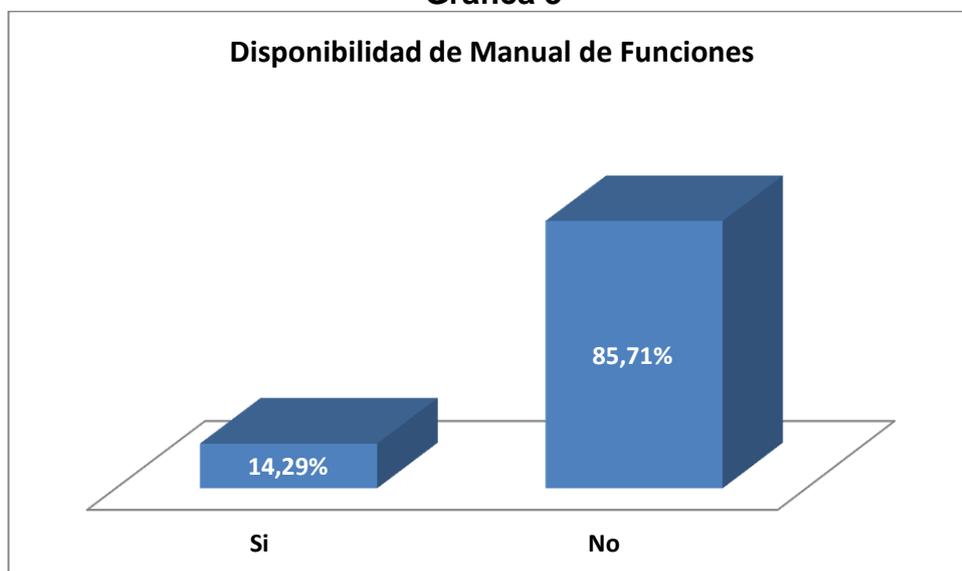
Cuadro 3

| Disponibilidad de Manual de Funciones | | |
|---------------------------------------|-------------|-------------|
| VARIABLE: | FRECUENCIA: | PORCENTAJE: |
| SI | 1 | 14.29 |
| NO | 6 | 85.71 |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Unión".

Elaboración: El Autor

Gráfica 3



Análisis e Interpretación:

El 85.71% de los empleados de la Cooperativa Unión, coinciden en opinar que dicha organización financiera no dispone en la actualidad de un manual de funciones; el 14.29% restante manifestó que la Cooperativa Unión si cuenta con un manual de funciones o de clasificación de puestos.

Pregunta Nro. 4 ¿Dispone la Cooperativa de un Reglamento Orgánico Funcional, dentro del cual se detallen y especifiquen claramente todas y cada una de las funciones y/o actividades asignadas a cada uno de los departamentos de la cooperativa?

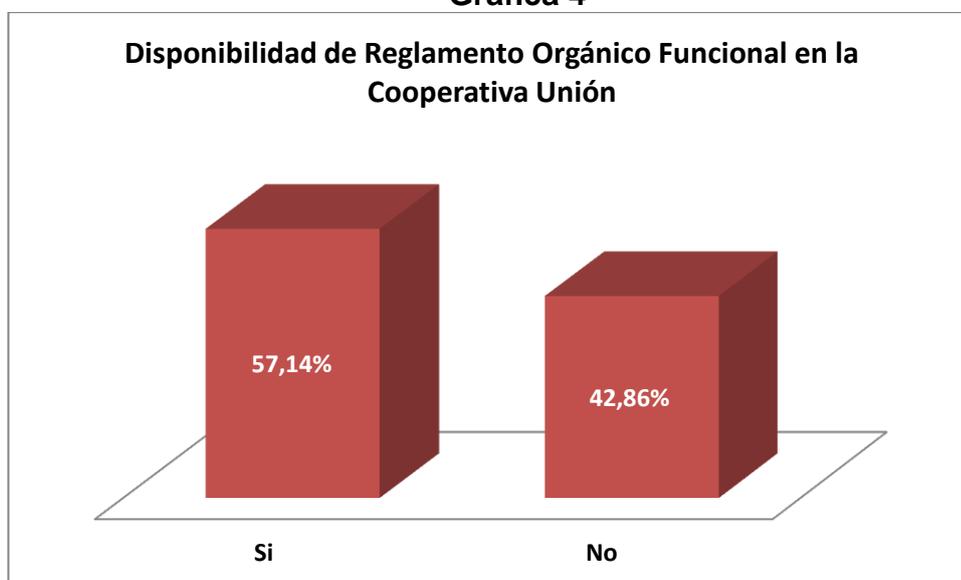
Cuadro 4

| Disponibilidad de Manual de Funciones | | |
|---------------------------------------|-------------|-------------|
| VARIABLE: | FRECUENCIA: | PORCENTAJE: |
| SI | 4 | 57.14 |
| NO | 3 | 42.86 |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Unión".

Elaboración: El Autor

Gráfica 4



Análisis e Interpretación:

El 57.14% de los empleados de la cooperativa supo manifestar que dentro de esta organización financiera lojana si existe un reglamento orgánico funcional, en cambio el restante 42.86% manifestó que la cooperativa no dispone de este tipo de reglamentos.

Pregunta Nro. 5 ¿Cómo se ejecuta el proceso de planificación de las actividades en su área o departamento de trabajo?

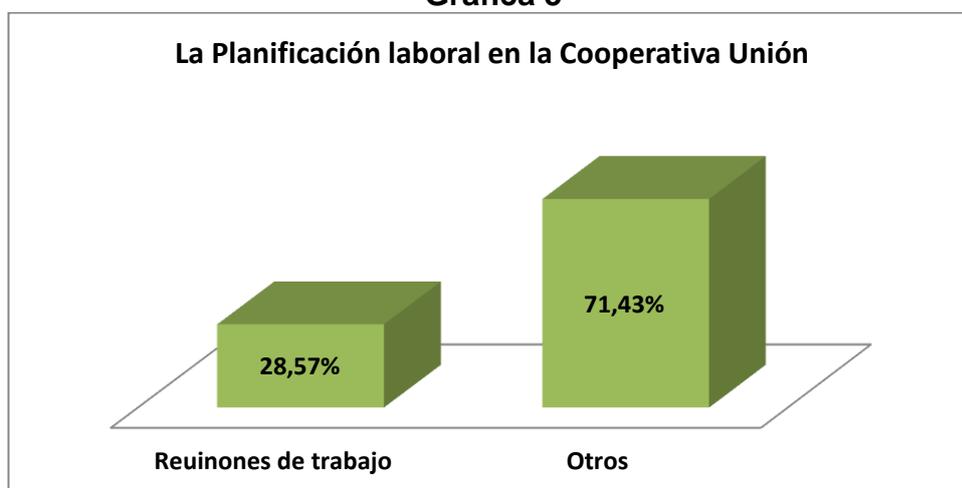
Cuadro 5

| La Planificación laboral en la Cooperativa Unión | | |
|--|-------------|-------------|
| VARIABLE: | FRECUENCIA: | PORCENTAJE: |
| Plan Operativo Anual POA | 0 | 0 |
| Reuniones de trabajo | 2 | 28.57 |
| Otros | 5 | 71.43 |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Unión".

Elaboración: El Autor

Gráfica 5



Análisis e Interpretación:

De acuerdo a lo manifestado por el 71.43% de los empleados de la Cooperativa, las tareas de planificación de actividades laborales se la realiza sin un procedimiento técnico que avale su efectivo cumplimiento; mientras que el 28.57% restante manifestó que las actividades laborales de todas las áreas se planifican a través de la realización de reuniones de trabajo organizadas precisamente con ese objetivo.

Pregunta Nro. 6 ¿Dispone su área o departamento de trabajo de un P.O.A. (Plan Operativo Anual)?

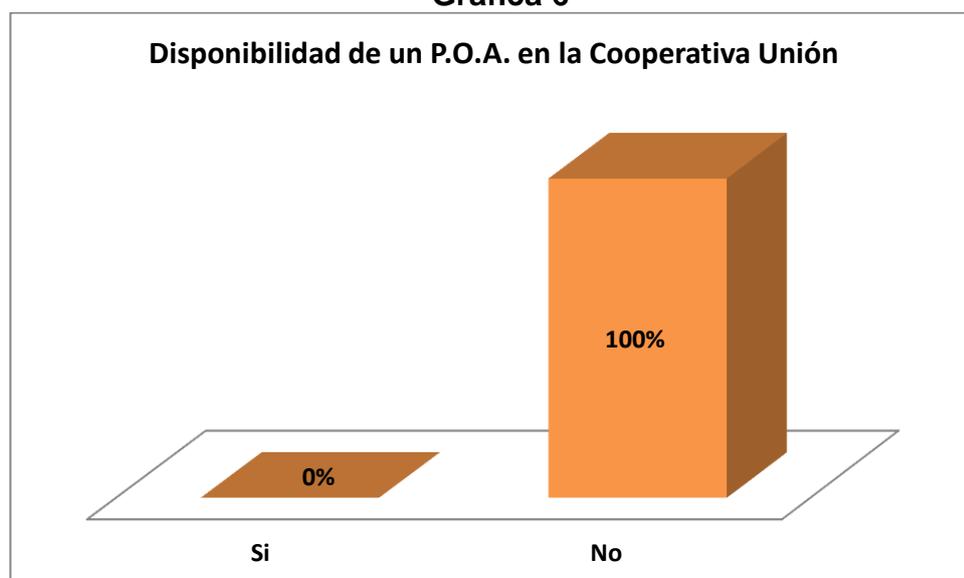
Cuadro 6

| Disponibilidad de un P.O.A. en la Cooperativa Unión | | |
|---|-------------|-------------|
| VARIABLE: | FRECUENCIA: | PORCENTAJE: |
| SI | 0 | 0 |
| NO | 7 | 100 |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Unión".

Elaboración: El Autor

Gráfica 6



Análisis e Interpretación:

De acuerdo a la información emitida por el 100% de los empleados de la Cooperativa Unión, se conoció que dicha organización financiera no dispone de un Plan Operativo Anual que viabilice de manera técnica y efectiva el normal cumplimiento de actividades previamente planificadas.

Pregunta Nro. 7 ¿Se realizan dentro de su área o departamento, reuniones de trabajo encaminadas a planificar sus respectivas actividades laborales?

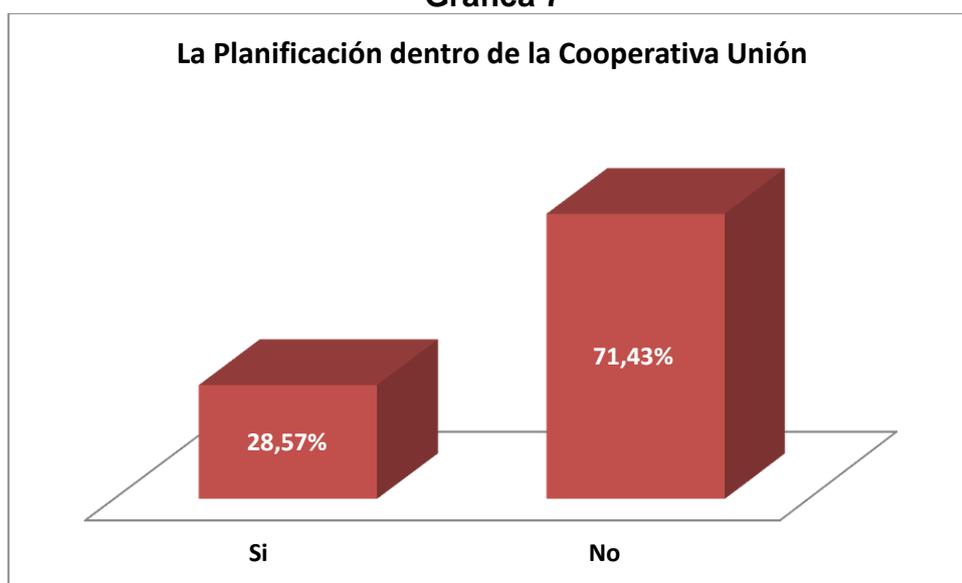
Cuadro 7

| La Planificación dentro de la Cooperativa Unión | | |
|---|-------------|-------------|
| VARIABLE: | FRECUENCIA: | PORCENTAJE: |
| SI | 2 | 28.57 |
| NO | 5 | 71.43 |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Unión".

Elaboración: El Autor

Gráfica 7



Análisis e Interpretación:

De acuerdo a lo manifestado por el 71.43% de las personas encuestadas, se conoció que dentro de la Cooperativa Unión no se organizan, ni se lleva a cabo ningún tipo de reuniones de trabajo encaminadas a planificar sus respectivas actividades laborales; en cambio el 28.57% restante manifestó que si se organizan reuniones de trabajo encaminadas a planificar las actividades de las diferentes áreas y departamentos de dicha organización financiera.

Pregunta Nro. 8 ¿Dispone la Cooperativa de un Departamento, Oficina o Persona encargada de Planificar las diferentes actividades de dicha organización?

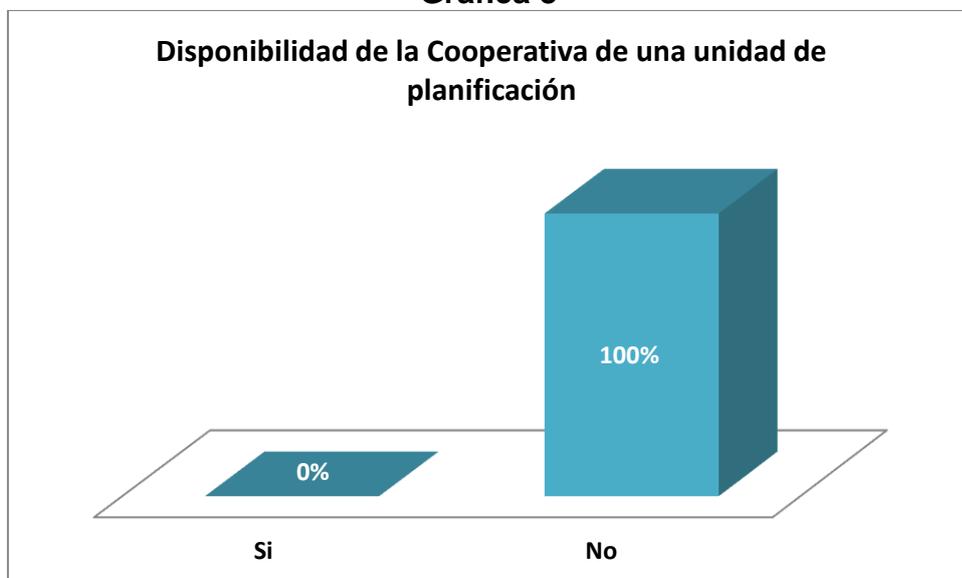
Cuadro 8

| Disponibilidad de la Cooperativa de una unidad de planificación | | |
|---|-------------|-------------|
| VARIABLE: | FRECUENCIA: | PORCENTAJE: |
| SI | 0 | 0 |
| NO | 7 | 100 |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Unión".

Elaboración: El Autor

Gráfica 8



Análisis e Interpretación:

Ante el planteamiento de la presente pregunta, y de acuerdo a la información emitida por el 100% de los empleados, se logró determinar que la Cooperativa Unión no cuenta con un departamento, oficina o persona encargada de planificar las diferentes actividades laborales de dicha organización.

Pregunta Nro. 9 ¿Las diferentes tareas y/o actividades planificadas previamente por parte de los diferentes departamentos u organismos de la Cooperativa, se cumplen conforme lo planificado?

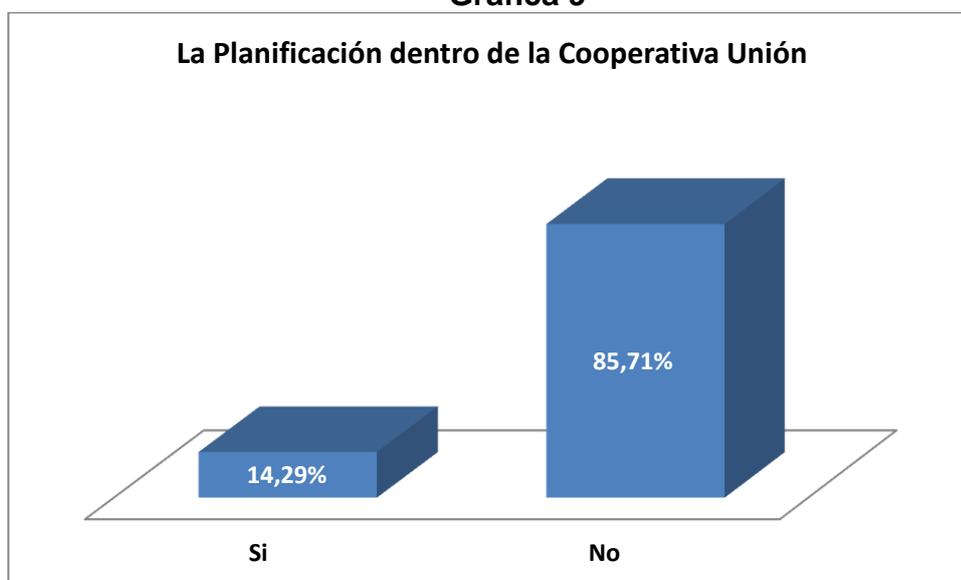
Cuadro 9

| La Planificación dentro de la Cooperativa Unión | | |
|---|-------------|-------------|
| VARIABLE: | FRECUENCIA: | PORCENTAJE: |
| SI | 1 | 14.29 |
| NO | 6 | 85.71 |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Unión".

Elaboración: El Autor

Gráfica 9



Análisis e Interpretación:

Según la versión emitida por el 85.71% de los empleados de la Cooperativa Unión, se conoce que cuando se planifican las actividades laborales de los diferentes departamentos u organismos de la Cooperativa, no siempre se cumplen de manera efectiva conforme a lo planificado; en cambio el 14.29% restante opinó que todas las actividades planificadas se llegan a cumplir.

Pregunta Nro. 10 ¿Se han presentado de manera concurrente o eventual, inconvenientes en el cumplimiento de las actividades previamente planificadas?

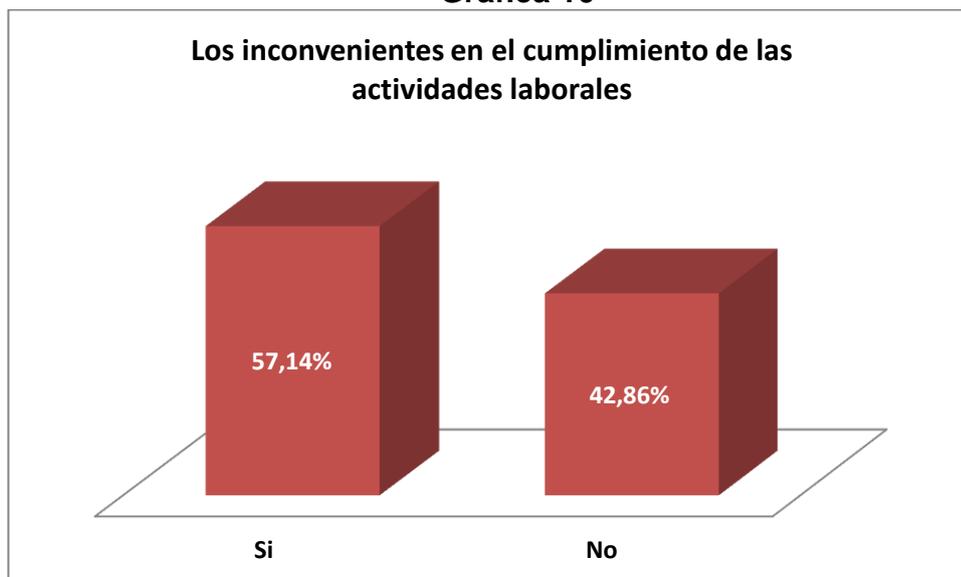
Cuadro 10

| Los inconvenientes en el cumplimiento de las actividades laborales | | |
|--|-------------|-------------|
| VARIABLE: | FRECUENCIA: | PORCENTAJE: |
| SI | 4 | 57.14 |
| NO | 3 | 42.86 |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Unión".

Elaboración: El Autor

Gráfica 10



Análisis e Interpretación:

Según la información suministrada por el 57.14% de los empleados de la Cooperativa Unión, se conoció que de manera concurrente o eventual, si se llegan a presentar inconvenientes en el cumplimiento de las actividades planificadas; el 42.86% manifestó que nunca se presentan inconvenientes en el cumplimiento de lo planificado.

ORGANIZACIÓN:

Pregunta Nro. 11 ¿Existe un jefe de equipo en su respectiva área o departamento de trabajo, el cual tenga bajo su responsabilidad la organización de las actividades laborales?

Cuadro 11

| La Organización dentro de la Cooperativa Unión | | |
|--|-------------|-------------|
| VARIABLE: | FRECUENCIA: | PORCENTAJE: |
| SI | 0 | 0 |
| NO | 7 | 100 |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Unión".

Elaboración: El Autor

Gráfica 11



Análisis e Interpretación:

De acuerdo a la versión emitida por el 100% de las personas encuestadas se logró determinar que dentro de la Cooperativa Unión, no existe una persona o un jefe de equipo, el cual tenga bajo su responsabilidad la organización de las actividades laborales de dicha organización financiera.

Pregunta Nro. 12 ¿Se organizan adecuadamente las actividades laborales dentro de su área o departamento de trabajo?

Cuadro 12

| La Organización de las actividades laborales en la Cooperativa Unión | | |
|--|-------------|-------------|
| VARIABLE: | FRECUENCIA: | PORCENTAJE: |
| SI | 1 | 14.29 |
| NO | 6 | 85.71 |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Unión".

Elaboración: El Autor

Gráfica 12



Análisis e Interpretación:

El 85.71% de los empleados de la Cooperativa Unión manifestaron que dentro de su respectiva sección o lugar de trabajo, no se organizan adecuadamente las actividades laborales; el 14.29% opinó que dentro de su sección de trabajo si se ejecutan actividades tendientes a organizar sus respectivas actividades de trabajo.

Pregunta Nro. 13 ¿Quién organiza las diferentes actividades que deberá cumplir su área o departamento de trabajo en un período de tiempo determinado?

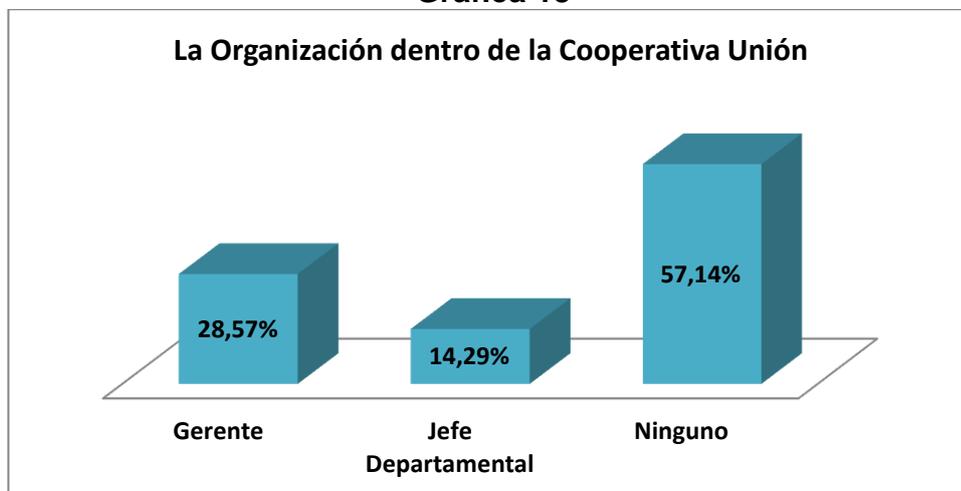
Cuadro 13

| La Organización dentro de la Cooperativa Unión | | |
|--|-------------|-------------|
| VARIABLE: | FRECUENCIA: | PORCENTAJE: |
| Gerente | 2 | 28.57 |
| Jefe Departamental | 1 | 14.29 |
| Otros | 0 | 0 |
| Ninguno | 4 | 57.14 |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Unión".

Elaboración: El Autor

Gráfica 13



Análisis e Interpretación:

La respuesta emitida a la presente pregunta permitió conocer que de acuerdo al criterio de los encuestados, el 28.57% de las actividades laborales las organiza el Gerente; el 14.29% manifestó que son jefes departamentales y el 57.14% manifestó que no existe ninguna persona dentro de la Cooperativa que organice técnicamente sus actividades laborales.

Pregunta Nro. 14 ¿Ocasionalmente o eventualmente se ha presentado algún tipo de inconvenientes que dificulten la organización de las actividades de su área o departamento de trabajo?

Cuadro 14

| Inconvenientes en la organización laboral dentro de la Cooperativa Unión | | |
|--|-------------|-------------|
| VARIABLE: | FRECUENCIA: | PORCENTAJE: |
| SI | 4 | 57.14 |
| NO | 3 | 42.86 |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Unión".

Elaboración: El Autor

Gráfica 14



Análisis e Interpretación:

El 57.14% de las personas encuestadas manifestaron que ocasionalmente o eventualmente si se vienen presentado inconvenientes que dificultan la organización de las actividades de su respectiva área o departamento de trabajo; el 42.86% restante manifestó que no existen inconvenientes que dificulten la organización de actividades laborales en su respectiva sección o área de trabajo.

DIRECCIÓN:

Pregunta Nro. 15 ¿Está definida una persona o grupo de personas para que dirijan u orienten la correcta realización de trabajo?

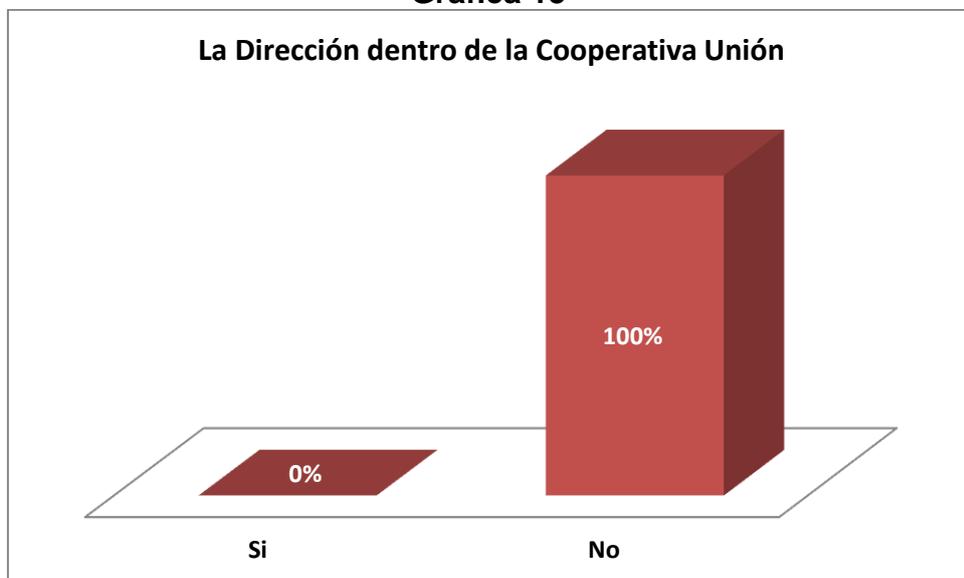
Cuadro 15

| La Dirección dentro de la Cooperativa Unión | | |
|---|-------------|-------------|
| VARIABLE: | FRECUENCIA: | PORCENTAJE: |
| SI | 0 | 0 |
| NO | 7 | 100 |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Unión".

Elaboración: El Autor

Gráfica 15



Análisis e Interpretación:

De acuerdo a la información suministrada o emitida por el 100% de los empleados de la Cooperativa Unión, pude conocer que dentro de dicha organización financiera, no está definida ninguna persona o grupo de personas para que dirijan u orienten la correcta realización del trabajo de todos y cada uno de los empleados de dicha Cooperativa.

Pregunta Nro. 16 ¿Existe dentro de la Cooperativa un comité o grupo de trabajo que evalúe y dirija el efectivo cumplimiento de las actividades previamente planificadas?

Cuadro 16

| La Dirección dentro de la Cooperativa Unión | | |
|---|-------------|-------------|
| VARIABLE: | FRECUENCIA: | PORCENTAJE: |
| SI | 0 | 0 |
| NO | 7 | 100 |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Unión".

Elaboración: El Autor

Gráfica 16



Análisis e Interpretación:

Según la información suministrada por el 100% de los empleados de la Cooperativa Unión, logré conocer que dentro de dicha organización financiera no existe o no está nombrado ningún comité o grupo de trabajo que evalúe y dirija el efectivo cumplimiento de las actividades planificadas.

Pregunta Nro. 17 ¿Sus jefes o superiores le brindan la suficiente orientación y guía para garantizar un óptimo desarrollo de sus actividades?

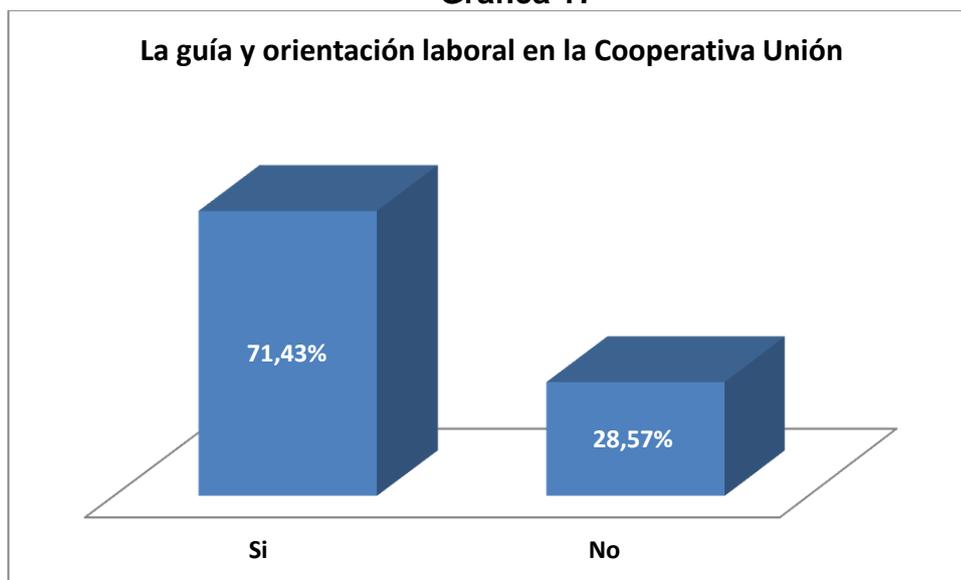
Cuadro 17

| La guía y orientación laboral en la Cooperativa Unión | | |
|---|-------------|-------------|
| VARIABLE: | FRECUENCIA: | PORCENTAJE: |
| SI | 5 | 71.43 |
| NO | 2 | 28.57 |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Unión".

Elaboración: El Autor

Gráfica 17



Análisis e Interpretación:

De acuerdo a lo manifestado por el 71.43% de los empleados de la Cooperativa Unión, conocí que sus respectivos jefes o superiores si acostumbran brindar o suministrar orientación y guía para garantizar el adecuado desarrollo de sus diferentes actividades de trabajo; en cambio, el 28.57% restante opinó todo lo contrario, es decir que sus superiores jamás los orientan hacia un óptimo desarrollo de sus actividades laborales.

Pregunta Nro. 18 ¿Existe buena comunicación entre los diferentes clientes internos de la Cooperativa?

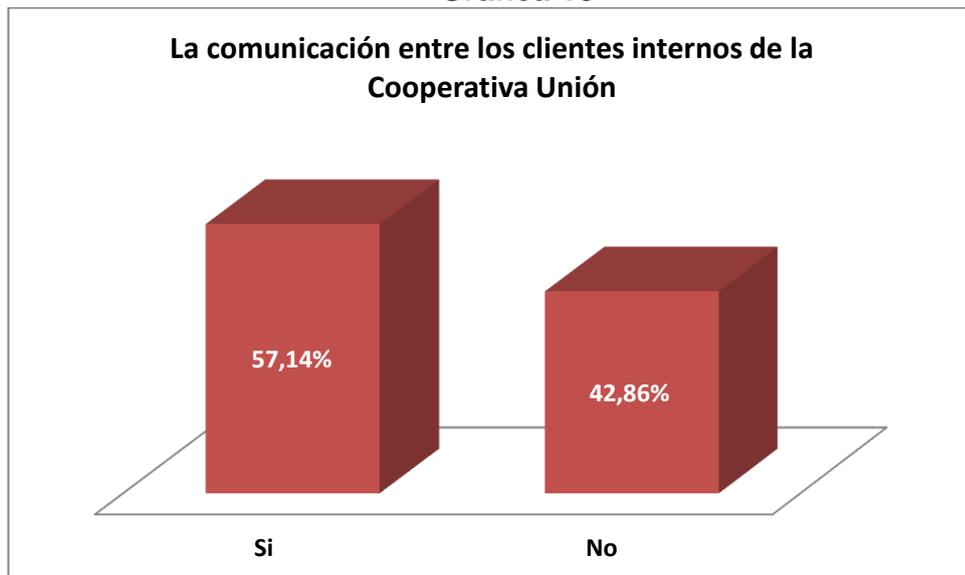
Cuadro 18

| La comunicación entre los clientes internos de la Cooperativa Unión | | |
|---|-------------|-------------|
| VARIABLE: | FRECUENCIA: | PORCENTAJE: |
| SI | 4 | 57.14 |
| NO | 3 | 42.86 |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Unión".

Elaboración: El Autor

Gráfica 18



Análisis e Interpretación:

Según la información emitida por el 57.14% de los empleados de la Cooperativa Unión, conocí que dentro de dicha organización financiera si existe una buena comunicación entre todos sus clientes internos; el 42.86% restante opinó que la comunicación interna entre los empleados de la Cooperativa no es de lo mejor, es decir es relativamente mala.

CONTROL:

Pregunta Nro. 19 ¿Se ejecutan actividades de control las cuales garanticen el cumplimiento de las actividades laborales previamente planificadas?

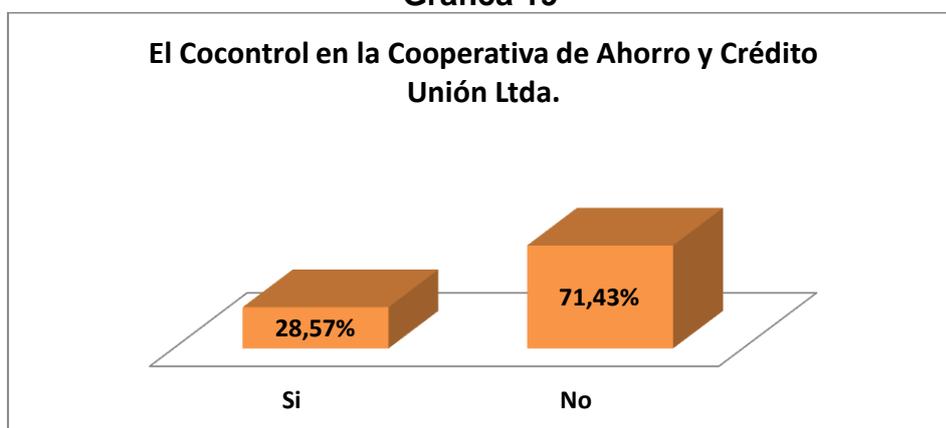
Cuadro 19

| El Control en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión | | |
|--|-------------|-------------|
| VARIABLE: | FRECUENCIA: | PORCENTAJE: |
| SI | 2 | 28.57 |
| NO | 5 | 71.43 |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Unión".

Elaboración: El Autor

Gráfica 19



Análisis e Interpretación:

El 71.43% de los empleados de la Cooperativa Unión, ante el planteamiento de la presente pregunta manifestaron que dentro de dicha organización no se ejecutan actividades de control encaminadas a garantizar el oportuno cumplimiento de las actividades laborales previamente planificadas; el 28.57% complementario manifestó que en realidad si se vienen ejecutando actividades de control las cuales garantizan un adecuado cumplimiento de las actividades planificadas o asignadas a cada empleado de la Cooperativa.

Pregunta Nro. 20 ¿Quién ejerce actividades de control de las actividades laborales dentro de su lugar de trabajo?

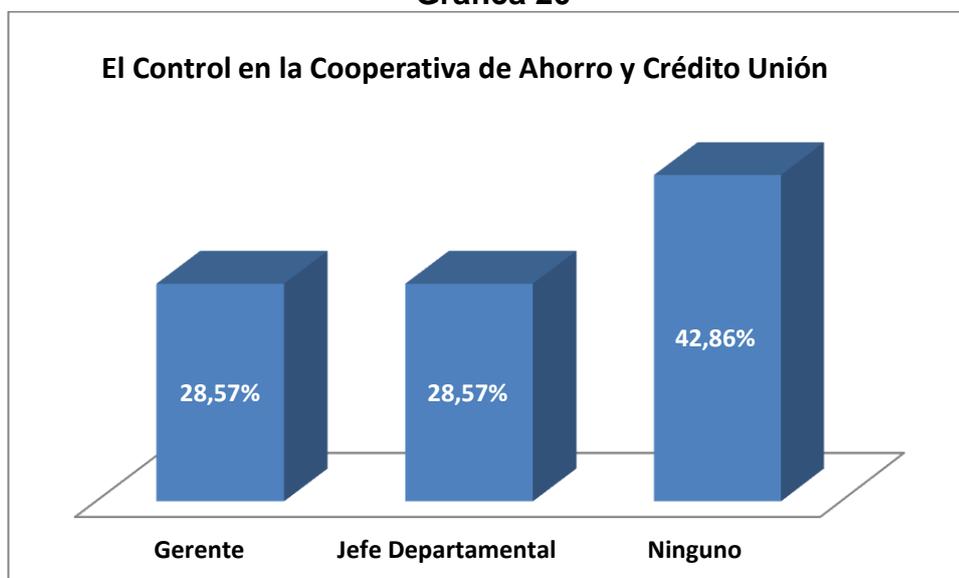
Cuadro 20

| El Control en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión | | |
|--|-------------|-------------|
| VARIABLE: | FRECUENCIA: | PORCENTAJE: |
| Gerente | 2 | 28.57 |
| Jefe Departamental | 2 | 28.57 |
| Otros | 0 | 0 |
| Ninguno | 3 | 42.86 |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Unión".

Elaboración: El Autor

Gráfica 20



Análisis e Interpretación:

De acuerdo a las respuestas emitidas a la presente pregunta, conocí que de acuerdo a los encuestados las actividades de control las ejecuta el Gerente, el 28.57% manifestó que los jefes departamentales y el 42.86% manifestó que ninguna persona controla el normal y efectivo cumplimiento de las actividades planificadas dentro de la Cooperativa.

Pregunta Nro. 21 ¿Existe algún organismo de control de las actividades laborales previamente planificadas por parte de las diferentes áreas o departamentos dentro de la Cooperativa?

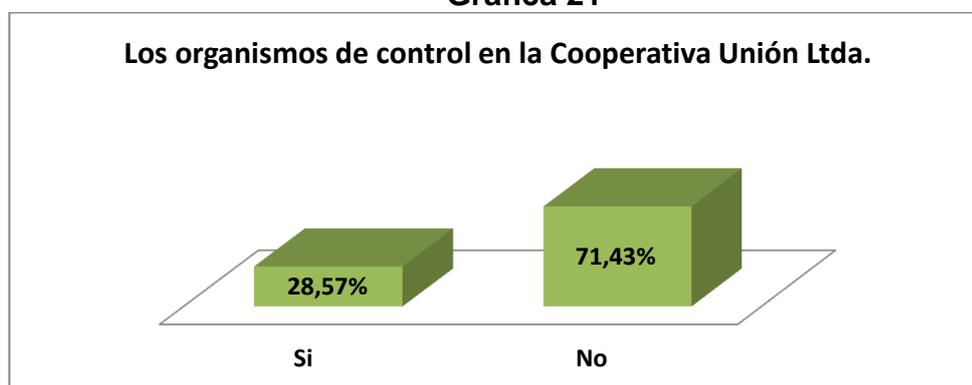
Cuadro 21

| Los organismos de control en la Cooperativa Unión | | |
|---|-------------|-------------|
| VARIABLE: | FRECUENCIA: | PORCENTAJE: |
| SI | 2 | 28.57 |
| NO | 5 | 71.43 |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Unión".

Elaboración: El Autor

Gráfica 21



Análisis e Interpretación:

De acuerdo a lo manifestado por el 71.43% de los empleados, logré conocer que dentro de la Cooperativa Unión, no existe ningún organismo de control del cumplimiento de las actividades laborales previamente planificadas por parte de las diferentes áreas o departamentos de la Cooperativa; el 28.57% restante manifestó que si existe dentro de la Cooperativa un organismo de control que vigila por el normal cumplimiento de las actividades planificadas por las diferentes áreas o secciones de dicha organización.

Pregunta Nro. 22 ¿Está usted de acuerdo con que en la Cooperativa se cree un organismo interno encargado de verificar el cumplimiento de todas y cada una de sus actividades laborales?

Cuadro 22

| Criterios respecto a la creación de un organismo de control en la Cooperativa | | |
|---|-------------|-------------|
| VARIABLE: | FRECUENCIA: | PORCENTAJE: |
| SI | 7 | 100 |
| NO | 0 | 0 |
| TOTAL | 7 | 100% |

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Unión".

Elaboración: El Autor

Gráfica 22



Análisis e Interpretación:

Según la información suministrada por el 100% de los empleados de la Cooperativa Unión, pude conocer que todo el personal de dicha organización está plenamente de acuerdo con que dentro de la Cooperativa se cree un organismo interno encargado de verificar el cumplimiento de todas y cada una de sus actividades laborales de sus servidores y colaboradores.

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “UNIÓN” DE LA CIUDAD DE LOJA.

1) ¿Cuál es la estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión?

La Cooperativa orgánicamente está integrada de la siguiente manera: Asamblea General de Socios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Auditoría Interna, Gerencia, Gerencia Financiera, Gerencia de Crédito, Gerencia de Operaciones.

2) ¿Cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión, con un Reglamento Orgánico Funcional?

De acuerdo a lo manifestado por el Gerente de la Cooperativa pude conocer que esta entidad financiera lojana carece de un reglamento orgánico funcional.

3) ¿Cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión, con un Manual de Clasificación de Puestos?

Según la versión emitida por el Gerente de la Cooperativa, logré conocer que esta entidad financiera lojana, no dispone de un manual de funciones.

4) ¿Cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión, con un Plan Estratégico?

Ante el planteamiento de esta pregunta, el Gerente de la Cooperativa supo manifestar que dicha organización si dispone de un plan estratégico.

5) ¿Dispone la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión, de un Plan Operativo Anual (POA)?

De acuerdo a la versión emitida por el gerente de la Cooperativa pude conocer que dicha organización si dispone de un POA

6) ¿Considera usted importante que dentro de los diferentes departamentos de la Cooperativa se ejecuten constantemente actividades de planificación de todas y cada una de sus responsabilidades laborales?

De acuerdo al criterio del Gerente de la Cooperativa, dicha organización se vería ampliamente favorecida si dentro de la misma se planifican las actividades de manera oportuna y continua.

7) ¿Dispone la Cooperativa de una política interna encaminada a planificar de manera técnica y efectiva todas y cada una de sus respectivas actividades laborales?

Ante el planteamiento de la presente pregunta, el Gerente de la Cooperativa supo manifestar que no existe dentro de la organización ningún tipo de políticas encaminadas a planificar técnicamente las actividades laborales.

8) ¿Cómo se efectúa el proceso de planificación de las actividades laborales de los diferentes departamentos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión?

Como se había enunciado en la pregunta anterior (7) dentro de la Cooperativa no se ejecuta ningún tipo de planificación de actividades, se trabaja de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando en el desarrollo del trabajo.

9) ¿Tiene definida la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión una fase de organización de sus respectivas actividades laborales?

El proceso de organización dentro de la Cooperativa se lo cumple de manera relativa es decir no en un 100%, no todas las secciones de esta organización dan cumplimiento a esta fase del proceso administrativo.

10) ¿Cómo organiza la Cooperativa el cumplimiento de las actividades laborales previamente planificadas?

El entrevistado supo manifestar que no todas las jefaturas o departamentos organizan técnicamente el cumplimiento de sus actividades, esta fase del proceso administrativo es fruto de la improvisación en muchos de los casos.

11) ¿Está usted de acuerdo con que dentro de los diferentes departamentos de la Cooperativa se organice de manera técnica y efectiva el cumplimiento de sus respectivas actividades laborales?

El Gerente de la Cooperativa supo manifestar que está plenamente de acuerdo con que dentro de toda esta organización se organice de manera técnica y efectiva el cumplimiento de todas y cada una las actividades asignadas a cada jefatura o departamento de la organización.

12)¿Cree usted que sería importante para la Cooperativa, que tanto la gerencia, así como también sus respectivos mandos medios, desarrollen y fomenten actividades de dirección, las cuales coadyuven al efectivo cumplimiento de todas y cada una de las actividades previamente planificadas por cada uno de los departamentos de la organización?

Ante el planteamiento de la presente pregunta el Gerente de la Cooperativa supo manifestar su total y absoluto acuerdo con que dentro de la Cooperativa se desarrollen y fomenten actividades de dirección encaminadas al logro del óptimo cumplimiento de las actividades corporativas en general.

13)¿Está usted de acuerdo con que exista un ente de control que vigile y garantice el cumplimiento de todas las actividades laborales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión?

De acuerdo a la versión emitida por parte del Gerente de la Cooperativa, logré determinar que el mismo está de acuerdo con que dentro de la Cooperativa se cree un ente de control efectivo y eficaz de todas y cada una de las actividades laborales previamente planificadas.

Interpretación:

Toda la información emitida por el Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión, puso de manifiesto una serie de puntos fuertes y débiles de dicha organización, dentro de los que se destacan los siguientes:

- La Cooperativa no dispone de un Reglamento Orgánico Funcional.
- La Cooperativa si cuenta con un Plan Estratégico.
- La Cooperativa si dispone de un Plan Operativo Anual.
- Dentro de la Cooperativa no existe ningún tipo de políticas encaminadas a planificar técnicamente las actividades laborales.
- Dentro de la Cooperativa no se planifica, organiza, dirige, ni controla de manera técnica sus actividades laborales.

g) DISCUSIÓN



Análisis situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión”, de la Ciudad de Loja.



La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión”, entidad financiera de la ciudad de Loja, abre sus puertas al público en general el 15 de marzo de 2010, esta prestigiosa entidad financiera lojana pone a disposición de la ciudadanía en general un amplio portafolio de productos financieros y no financieros, entre los que podemos citar a los siguientes: Ahorro a la Vista, Depósito a Plazo Fijo, Créditos de Consumo, Microcréditos, Pago de Servicios Básicos, etc., lo cual le ha servido para ganarse el cariño y aprecio de un amplio segmento de la colectividad lojana y de la región sur del país.

Macro localización:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión”, mantiene sus oficinas de atención y servicio al cliente en la ciudad Loja, cabecera cantonal de la provincia de su mismo nombre.

Loja es una provincia meridional de la República del Ecuador ubicada en el sur de la Sierra ecuatoriana. Tiene una superficie de 11.026 km². Forma parte de la Región Sur comprendida también por las provincias de El Oro y Zamora Chinchipe, con unos 450.000 habitantes a nivel provincial. Su capital es la ciudad de Loja donde viven unos 200.000 habitantes.

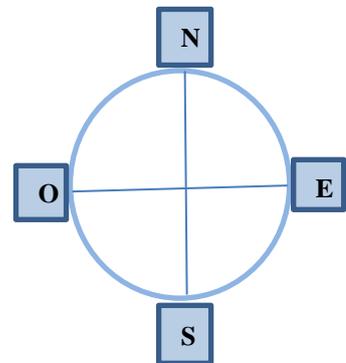
La provincia de Loja limita con las provincias de El Oro al oeste; con la provincia de Zamora Chinchipe al este; con la provincia del Azuay al norte; y al sur con la República del Perú.

Gráfica 23



Micro localización:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Unión" Ltda., está ubicada en la calle Bolívar entre José Antonio Eguiguren y Colón, diagonal al Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja (G.A.D. Municipio de Loja).



**PROPUESTA DE UN MODELO DE
GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “UNIÓN” DE LA CIUDAD DE
LOJA.**

El trabajo de campo efectuado dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión”, de la ciudad de Loja, unido a la colaboración permanente de sus directivos y empleados, facilitó elaborar con éxito todo el presente trabajo de tesis, el mismo que se constituye por sí solo en un magnífico aporte administrativo al desarrollo cooperativo de esta prestigiosa entidad financiera de la ciudad de Loja, a continuación se realiza la propuesta de un modelo de Gestión Administrativa para la Cooperativa, dicha propuesta contribuirá a dinamizar todos los procesos internos de la organización y a fomentar su posicionamiento definitivo dentro del mercado financiero de la región sur del país.

PLANIFICACIÓN:

Conocedores que la planificación es una función clave de administración en cualquier organización, y a sabiendas de que dentro de la Cooperativa objeto de la presente investigación, no se cumple a satisfacción con este proceso, es menester dirigir la presente propuesta, en especial a quienes ejercen cargos de dirección o de jefatura dentro de la organización; para ello, durante el último trimestre de cada año, cada jefe de sección o departamental se reunirá con todos sus colaboradores y nombrará un Comité de Planificación Interno o de Sección; el cual, basándose en las funciones específicas delimitadas para cada departamento o sección (Reglamento Orgánico Funcional), deberá elaborar un bosquejo de las actividades más importantes o relevantes del departamento o sección a las que se pertenecen, y definir para cada una de ellas los insumos (recursos

humanos, materiales, tecnológicos, de tiempo, financieros, etc.) necesarios para su efectiva y oportuna ejecución, cabe recalcar, que todo el proceso de planificación que se ejecute dentro de la Cooperativa, estará bajo la responsabilidad directa de cada uno de los diferentes jefes de sección o departamentales, quienes en mancomunidad de esfuerzos con sus colaboradores deberán desplegar todas y cada una de las acciones necesarias para que dicho proceso (planificación) esté listo hasta antes del 31 de diciembre de cada año.

De manera obligatoria, todo el trabajo de planificación ejecutado por parte de los distintos comités de planificación que se conformen dentro de la Cooperativa, será puesto a consideración del Consejo de Administración, quien en última instancia aprobará el mismo, en el supuesto caso de que dicho organismo desaprobare parte o todo el proceso de planificación propuesto por una o más secciones o jefaturas de la Cooperativa, éste deberá ser corregido hasta obtener el aval y visto bueno del Consejo de Administración.

Debemos tener siempre presente que, un adecuado proceso de planificación garantiza el cumplimiento efectivo de todos los objetivos corporativos.

Cuadro 23

| Formato de Planificación de Actividades Departamentales | | | |
|--|--|--|---|
| Objetivo Planificado: | Insumos: | Resultados Esperados: | Responsables: |
| Elaborar y estructurar el POA para cada departamento y/o sección de la Cooperativa. | <ul style="list-style-type: none"> - Personal de cada uno de los departamentos de la Cooperativa. - Reglamento Orgánico Funcional de la Cooperativa. - Equipo de computación. - Materiales de escritorio. - Local de reuniones. | Disponer de un Plan Operativo Anual acorde a las funciones específicas asignadas al departamento respectivo. | <ul style="list-style-type: none"> - Jefes departamentales |
| Fijar plazos y fechas de cumplimiento obligatorio para cada una de los objetivos previamente determinados. | <ul style="list-style-type: none"> - Personal de cada departamento de la Cooperativa. - Plan Operativo Anual. - Equipo de computación. - Materiales de escritorio. | Contar con un cronograma de cumplimiento de todas y cada una de las actividades definidas en el P.O.A. | <ul style="list-style-type: none"> - Jefes departamentales - Personal de la Cooperativa |
| Definir la realización de reuniones de círculos de calidad con todos y cada uno de los empleados de cada departamento de la Cooperativa. | <ul style="list-style-type: none"> - Personal de cada departamento y/o sección de trabajo de la Cooperativa. | Ejecutar y realizar reuniones de trabajo (círculos de calidad) a través de las cuales se definan estrategias para el cumplimiento de las actividades delimitadas para cada departamento en el P.O.A. | <ul style="list-style-type: none"> - Jefes departamentales - Personal de la Cooperativa |

Elaboración: El Autor

ORGANIZACIÓN:

La fase de organización de todas y cada una de las actividades previamente planificadas en el proceso precedente (planificación), se deberá ejecutar a partir del primer día hábil del nuevo año; para ello, tomando como guía de acción la planificación aprobada y avalada oportunamente por el Consejo de Administración de la Cooperativa, se procederá a asignar a cada sección o jefatura de la Cooperativa, los recursos necesarios para su ejecución (recursos humanos, materiales, tecnológicos, de tiempo, financieros, etc.), y a repartir o delegar responsabilidades de trabajo a cada empleado de la organización, las mismas, necesariamente, deberán guardar relación directa con su puesto de trabajo y demás funciones establecidas dentro del campo de acción de su respectivo cargo.

La fase de la organización, es la fase del empoderamiento; por tal motivo, dentro de la Cooperativa, quienes tengan bajo su responsabilidad organizar el cumplimiento de actividades, serán quienes estén plenamente capacitados para ello y gocen de una amplia experiencia laboral, lo cual redundará positivamente en el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos dentro de la organización.

Cuadro 24

| Objetivo Planificado: | Tiempo: | Responsables: |
|--|------------------|---|
| Elaborar y estructurar el POA para cada departamento y/o sección de la Cooperativa. | - Dos meses | - Jefes departamentales |
| Fijar plazos y fechas de cumplimiento obligatorio para cada una de los objetivos previamente determinados. | - 15 Días | - Jefes departamentales - Personal de la Cooperativa |
| Definir la realización de reuniones de círculos de calidad con todos y cada uno de los empleados de cada departamento de la Cooperativa. | - Quincenalmente | - Jefes departamentales - Personal de la Cooperativa |

Elaboración: El Autor

DIRECCIÓN:

Necesariamente, la fase de la dirección del cumplimiento efectivo y eficaz de todas y cada una de las diferentes actividades planificadas con oportunidad dentro de la Cooperativa, estarán bajo la responsabilidad directa de los respectivos jefes de sección o departamentales, ya que son ellos quienes tienen bajo su responsabilidad directa el cumplimiento efectivo de las actividades de su respectiva jefatura o departamento.

La fase de la dirección o conocida también con el nombre de ejecución, se caracteriza por que durante su desarrollo se ejecutarán las actividades planificadas oportunamente por la Cooperativa, por tal motivo, esta fase del

proceso administrativo está revestida de una gran importancia para el desarrollo corporativo de la Cooperativa Unión.

Cuadro 25

| Formato de Dirección/ Ejecución de Actividades | | | |
|--|---|------------------------|---|
| Objetivo Planificado: | Actividades a cumplir: | Tiempo/Período: | Responsables: |
| Elaborar y estructurar el POA para cada departamento y/o sección de la Cooperativa. | - Mantener reuniones de trabajo en las cuales participen los directivos y funcionarios de Cooperativa. | - Semanal | - Jefes departamentales |
| Fijar plazos y fechas de cumplimiento obligatorio para cada una de los objetivos previamente determinados. | - Elaborar un cronograma tentativo de actividades, dentro del cual consten las principales funciones y obligaciones laborales de cada departamento y/o sección de la Cooperativa. | - Tres días | - Jefes departamentales - Personal de la Cooperativa |
| Definir la realización de reuniones de círculos de calidad con todos y cada uno de los empleados de cada departamento de la Cooperativa. | - Realizar la invitación y/o convocatoria a todos y cada uno de los empleados de la Cooperativa con el objetivo de mantener reuniones de trabajo, las cuales estén orientadas a la identificación de "cuellos de botella" y demás falencias en el trabajo y proponer soluciones a las mismas. | - Quincenalmente | - Jefes departamentales - Personal de la Cooperativa |

Elaboración: El Autor

CONTROL:

La fase de control dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión”, consistirá en medir y corregir el desempeño individual y organizacional con el objetivo de garantizar y asegurar que las actividades laborales desplegadas se ajusten a los planes y objetivos de la Cooperativa.

Con el fin de garantizar un efectivo control dentro de la Cooperativa, sus principales autoridades deberán contratar los servicios de una persona natural o jurídica para que ejecute las diferentes actividades de control de cumplimiento de objetivos, dichas actividades de control implican medir el desempeño contra las metas y los planes, el control que se ejerza deberá mostrar dónde existen desviaciones con los estándares, y por ende ayudará a corregirlas.

Cabe recalcar en el presente capítulo que las actividades de control a las que hacemos referencia en esta fase del proceso administrativo, distan mucho del control ejecutado por Auditoría Interna de la Cooperativa, cada una de ellas responde a realidades diferentes y su campo de acción es totalmente diferente.

Cuadro 26

| Objetivo Planificado: | Actividades desarrolladas: | Tiempo Programado: | Tiempo Utilizado: | Resultados Alcanzados: |
|--|---|---------------------------|--------------------------|---|
| Elaborar y estructurar el POA para cada departamento y/o sección de la Cooperativa. | - Mantener reuniones de trabajo en las cuales participen los directivos y funcionarios de Cooperativa. | - Semanal | Indeterminado | Disponer de un POA (Plan Operativo Anual) para cada departamento y/o sección de la Cooperativa. |
| Fijar plazos y fechas de cumplimiento obligatorio para cada una de los objetivos previamente determinados. | - Elaborar un cronograma tentativo de actividades, dentro del cual consten las principales funciones y obligaciones laborales de cada departamento y/o sección de la Cooperativa. | - Tres días | Indeterminado | Disponer de un cronograma de actividades de cumplimiento obligatorio para cada una de los objetivos previamente determinados. |
| Definir la realización de reuniones de círculos de calidad con todos y cada uno de los empleados de cada departamento de la Cooperativa. | - Realizar la invitación y/o convocatoria a todos y cada uno de los empleados de la Cooperativa con el objetivo de mantener reuniones de trabajo, las cuales estén orientadas a la identificación de "cuellos de botella" y demás falencias en el trabajo y proponer soluciones a las mismas. | - Mensualmente | Indeterminado | Desarrollar permanentemente reuniones de trabajo con todos y cada uno de los empleados de cada uno de los diferentes departamentos de la Cooperativa. |

Elaboración: El Autor

h) CONCLUSIONES

- 1) La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión” de la ciudad de Loja, es una organización financiera que goza de una amplia aceptación ciudadana a nivel regional; empero, sus procesos administrativos carecen del aval técnico que garanticen su continuidad y desarrollo corporativo.
- 2) Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión” de la ciudad de Loja, no se ejecutan actividades de planificación que garanticen el cumplimiento efectivo y eficaz de sus principales metas y objetivos corporativos.
- 3) La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión” de la ciudad de Loja, carece de una fase de organización que dinamice y garantice plenamente el cumplimiento de sus metas y objetivos cooperativos.
- 4) La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión” de la ciudad de Loja, no ha diseñado una fase de dirección que viabilice de manera técnica y efectiva el desarrollo de las actividades previamente planificadas, lo cual crea “cuellos de botella” que estancan el cumplimiento de sus metas y objetivos empresariales.
- 5) Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión” de la ciudad de Loja, no se ejecutan actividades de control individual y organizacional que garanticen y aseguren que las actividades laborales desplegadas se ajusten a los planes y objetivos de la Cooperativa.

i) RECOMENDACIONES

- 1) Con el objetivo de garantizar el desarrollo corporativo y la continuidad empresarial dentro de la región, los principales directivos de la Cooperativa de Ahorro y Créditos “Unión”, de la Ciudad de Loja, deberán poner en práctica la propuesta de gestión administrativa diseñada en el presente trabajo de tesis.
- 2) Los diferentes organismos de control y de administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión”, de la Ciudad de Loja, implementarán dentro de esta organización el modelo de gestión de planificación propuesto en la presente investigación, ya que el mismo garantizará el cumplimiento efectivo y eficaz de sus principales metas y objetivos corporativos.
- 3) Las principales autoridades y directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión”, de la Ciudad de Loja, con el objetivo de dinamizar y garantizar el cumplimiento de sus principales metas y objetivos cooperativos, adoptarán para la organización el modelo de organización propuesto en el presente trabajo de tesis.
- 4) Con el objetivo de viabilizar de manera técnica y efectiva el desarrollo de las actividades previamente planificadas dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión”, sus principales autoridades deberán poner en práctica el modelo de dirección diseñado en la presente tesis.

5) Las diferentes autoridades y directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión” de la ciudad de Loja, deberán implementar dentro de dicha organización el modelo de control propuesto en la presente investigación, ya que el mismo garantizará y asegurará que todas las actividades laborales desplegadas se ajusten a los planes y objetivos de la Cooperativa.

j) BIBLIOGRAFÍA

- FAYOOL, Henry, Principios de Administración Científica.
- Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, de Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill
- JIMENEZ, W. Introducción al estudio de la Teoría de la Administración.
- LAO TSE
- LEXUS. Escuela para maestros.
- MUNCH, Lourdes. Planeación estratégica.
- PORTER, Michael. "Estrategias competitivas, técnicas para analizar industrias y competidores".
- TERRY George R. Principios de la Administración. Edit. Continental S.A. México.



1859

k) ANEXOS

Anexo 1: Ficha Resumen del Proyecto de Tesis

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TEMA:

**“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA
PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “UNIÓN” DE LA
CIUDAD DE LOJA”.**

Proyecto de Tesis previo a
obtención del Grado de Ingeniero
Comercial.

AUTOR:

CHRISTIAN AUGUSTO PEÑA CASTRO

Loja – Ecuador

2014

a. TEMA

**“ELABORACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA
PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “UNIÓN” DE LA
CIUDAD DE LOJA”.**

b. PROBLEMÁTICA

La administración moderna manifiesta que el éxito de toda empresa u organización, dependen básicamente de la dinamia de sus administradores y del buen uso y aprovechamiento de los diferentes sistemas de gestión, imperantes en el mundo contemporáneo.

Los administradores empresariales deben tener siempre presente que: La calidad no es constante, que su logro debe ser permanente y su meta la perfección.

Enmarcados en la premisa descrita en el párrafo anterior, es que se da inicio a la elaboración del presente trabajo de tesis, el cual busca entre otros aspectos de mucha importancia, potenciar y maximizar el desarrollo empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “Unión”, entidad financiera de la ciudad de Loja, que abre sus puertas al público el 15 de marzo de 2010, está ubicada en la calle Bolívar entre José Antonio Eguiguren y Colón, ofrece a todos sus socios y público en general un amplio portafolio de productos y servicios financieros, tales como: Ahorro a la Vista, Depósito a Plazo Fijo, Créditos de Consumo, Microcréditos, Pago de Servicios Básicos, etc., lo cual le ha servido para ganarse el cariño y aprecio de amplio segmento de la colectividad lojana.

Si bien, la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “Unión”, goza de un respetable respaldo ciudadano, sus resultados

económicos aun no suplen plenamente las expectativas iniciales de sus inversionistas.

La ausencia de procesos de planificación, organización, dirección, coordinación y control de sus actividades, han generado un ambiente de improvisación y empirismo administrativo dentro de la cooperativa, lo cual limita seriamente su desarrollo corporativo y minimiza su nivel de competitividad.

La escasa inclusión interna de herramientas de gestión administrativa moderna, han sumido a la Cooperativa en un “letargo administrativo”, el cual la ha llevado a un serio estancamiento empresarial.

Con los antecedentes antes descritos, y con una visión mucho más clara acerca de la realidad actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “Unión” de la ciudad de Loja, podemos delimitar su principal problemática, de la siguiente manera: **La ausencia de herramientas de gestión administrativa modernas dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “Unión”, han provocado su estancamiento corporativo lo cual limita seriamente su crecimiento y competitividad.**

c. JUSTIFICACIÓN

Justificación Académica:

Durante el proceso de elaboración del presente trabajo de tesis, se tendrá la grata oportunidad de poner en práctica todos y cada uno de los conocimientos adquiridos durante la vida estudiantil en las aulas de la carrera de Administración de Empresas, Modalidad de Estudios a Distancia; además, porque el trabajo investigativo se constituirá en un elemento de consulta para las futuras generaciones de estudiantes y público en general; por tal motivo, la realización de la presente investigación se justifica plenamente desde el punto de vista académico.

Justificación Social:

El sector empresarial del país, requiere estar innovando y optimizando constantemente sus modelos de gestión y demás procesos administrativos, con el objetivo de satisfacer plenamente los deseos y necesidades de la sociedad en general, con la elaboración y posterior implementación del presente trabajo de tesis en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “Unión” de la ciudad de Loja, a más de dinamizar plenamente su gestión administrativa, se contribuirá a optimizar el sistema de servicio al cliente y a diversificar su gama de productos y servicios financieros y no financieros; por tal motivo, la elaboración del presente trabajo de tesis se justifica desde el punto de vista social.

Justificación Económica:

La elaboración del presente trabajo investigativo, se justifica desde el punto de vista económico, debido a que con su elaboración y posterior implementación, la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “Unión” de la ciudad de Loja, optimizará el sistema de atención y servicio al cliente, lo cual contribuirá el crecimiento del número de sus socios, situación que a su vez redundará de manera positiva en el incremento de su cartera de ingresos económicos.

Justificación Política:

Transformar la matriz productiva es uno de los retos más ambiciosos del país, el que de acuerdo a lo aseverado por el Presidente de la República, permitirá al Ecuador superar el actual modelo de generación de riquezas: concentrador, excluyente y basado en recursos naturales, por un modelo democrático, incluyente y fundamentado en el conocimiento y las capacidades de los ecuatorianos y enmarcado en los principios del buen vivir. La elaboración del presente trabajo de tesis, plantea justamente eso, cambiar el actual modelo de gestión administrativa de la Cooperativa para mejorar sus sistemas de atención al cliente y satisfacer plenamente todas sus expectativas de un mejor servicio y con comodidad; por tal motivo, el presente trabajo se justifica plenamente desde el punto de vista político.

d. OBJETIVOS

Objetivo General:

- Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “Unión” de la Ciudad de Loja, Año 2014 – 2015.

Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico situacional a la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “Unión”.
- Realizar el respectivo estudio de campo.
- Identificar y analizar los procesos administrativos vigentes en la actualidad en la cooperativa.
- Seleccionar los procesos administrativos, cuya efectividad no se ajuste a la normativa técnica determinada para tal efecto.
- Elaborar un manual de gestión administrativa para la cooperativa.
- Elaborar un nuevo modelo de gestión administrativa para los procesos, cuya efectividad haya sido catalogada como deficiente.
- Determinar las principales conclusiones y recomendaciones.

e. MARCO TEÓRICO

Marco Referencial:

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Concepto:

“Según la Ley General de Cooperativas, las cooperativas de ahorro y crédito son aquellas sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.”⁴¹

DEFINICIÓN DE COOPERATIVA

“Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro.

SÍMBOLOS DEL COOPERATIVISMO

Los Dos Pinos del Cooperativismo.- Este símbolo nació en los Estados Unidos en el año 1920, y posteriormente fue aceptado en el resto del mundo.

⁴¹ Ministerio de Inclusión Económica y Social - Ley General de Cooperativas del Ecuador.

En la actualidad es el más conocido de todos los símbolos del cooperativismo.

SIGNIFICADO DE LOS ELEMENTOS

Cada uno de los elementos del emblema, tiene su significado, a modo de síntesis explicamos los siguientes:

EL PINO: El árbol del pino, se consideraba en la antigüedad como símbolo de inmortalidad y de fecundidad, era respetado por su capacidad de supervivencia en las tierras menos féculdas y la sorprendente capacidad de multiplicación.

EL CIRCULO: EL representa la vida eterna, porque un horizonte final, además representa la idea del mundo, que todo lo contiene y todo lo abarca.

EL VERDE: El verde oscuro de los árboles representa el principio vital de la naturaleza.

EL AMARILLO: EL amarillo-oro representa el sol, fuente permanente de energía y calor.

EL EMBLEMA: Un círculo que abraza dos árboles del pino, indicar la unión del movimiento, la inmortalidad de sus principios, es la fecundidad de sus seguidores. Todo esto marcó en la trayectoria ascendente de los árboles del pino para los que se proyectan en lo alto, intentando crecer cada vez más.”⁴²

⁴² Extraído de: wikipedia.com/trabajos11/cooperativacredito/coopcre.shtml

Marco Conceptual:

Definición y Clasificación de Empresa

Definición:

“Para Idalberto Chiavenato, autor del libro “Iniciación a la Organización y Técnica Comercial”, la empresa “es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”. El autor menciona que la empresa es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.

La empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado, meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.

Clasificación:

“Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas. Dichas empresas, además cuentan con funciones, funcionarios y aspectos

disímiles, a continuación se presentan los tipos de empresas según sus ámbitos y su producción.”⁴³

Según la actividad o giro

“Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

- Empresas del sector primario.
- Empresas del sector secundario
- Empresas del sector terciario.

Una clasificación alternativa es:

- **Industriales:** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:
 - **Extractivas:** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
 - **Manufactureras:** Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
 - **De consumo final:** Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.

⁴³ Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, de Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill

- **De producción:** Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.
- **Comerciales:** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
 - **Mayoristas:** Venden a gran escala o a grandes rasgos.
 - **Minoristas (detallistas):** Venden al por menor.
 - **Comisionistas:** Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.
- **Servicio:** Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:
 - Transporte
 - Turismo
 - Instituciones financieras
 - Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
 - Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
 - Educación
 - Finanzas
 - Salud

Según la procedencia de capital

- **Empresa privada:** Si el capital está en manos de accionistas particulares (empresa familiar si es la familia)

- **Empresa de autogestión:** Si los propietarios son los trabajadores, etc.
- **Empresa pública:** Si el capital y el control está en manos del Estado
- **Empresa mixta:** Si el capital o el control son de origen tanto estatal como privado o comunitario.”⁴⁴

Según la forma jurídica

Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:

- **Empresas individuales:** si sólo pertenece a una persona. Esta puede responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir, con responsabilidad ilimitada, o sólo hasta el monto del aporte para su constitución, en el caso de las empresas individuales de responsabilidad limitada o EIRL. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.
- **Empresas societarias o sociedades:** constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria, la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad por acciones simplificada SAS.
- **Las cooperativas u otras organizaciones de economía social.**

⁴⁴ Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, de Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill

Según su tamaño

No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores. Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- **Micro empresa:** si posee 10 o menos trabajadores.
- **Pequeña empresa:** si tiene un número entre 11 y 49 trabajadores.
- **Mediana empresa:** si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.
- **Gran empresa:** si posee más de 250 trabajadores.
- **Micro emprendimiento**

Según su ámbito de actuación

En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:

4. **Empresas locales:** son aquellas empresas que venden sus productos o servicios dentro de una localidad determinada.
5. **Empresas nacionales:** son aquellas empresas que actúan dentro de un solo país.
6. **Empresas internacionales:** si su radio de actuación abarca a dos o más países.

Según la cuota de mercado que poseen las empresas

5. **Empresa aspirante:** aquella cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y demás empresas competidoras, y dependiendo de los objetivos que se plantee, actuará de una forma u otra en su planificación estratégica.
6. **Empresa especialista:** aquella que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado, fácilmente defendible frente a los competidores y en el que pueda actuar casi en condiciones de monopolio. Este segmento debe tener un tamaño lo suficientemente grande como para que sea rentable, pero no tanto como para atraer a las empresas líderes.
7. **Empresa líder:** aquella que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc., siendo normalmente imitada por el resto de los actuantes en el mercado.

Empresa seguidora: aquella que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder.”⁴⁵

LA ADMINISTRACIÓN.

“Administración es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad.”⁴⁶

⁴⁵ Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, de Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill

⁴⁶ FAYOOL, Henry, Principios de Administración Científica. Pág. 25

“Pero la verdadera definición es que la administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través de un proceso administrativo.

LOS PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

Para Fayool, la función administrativa solo tiene por órgano y por instrumento al cuerpo social; la función administrativa solo obra sobre el personal.

Es así que una de las primeras y más importantes cosas que deben estar claras en relación a estos principios, es que éstos no son lineales ni aislados, sino que, por el contrario, interaccionan los unos con los otros y se aplican continuamente a lo largo del proceso que involucra a un grupo social.

Los principios de administración más utilizados por Fayool, fueron:

División del trabajo: Es el orden natural, El obrero que fabrica todos los días la misma pieza y el jefe que trata constantemente los mismos negocios, adquieren una habilidad, una seguridad y una precisión que acrecen su rendimiento. Cada cambio de ocupación o tarea implica un esfuerzo de adaptación que disminuye la producción.

Autoridad: Consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer. Se distingue en un jefe la autoridad legal inherente a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de aptitud de mando etc...

Disciplina: Consiste esencialmente en la obediencia, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizado conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes. Para Fayool dicho concepto se expresa en el mundo militar y se debe tener en cuenta el concepto de convenio para llegar a la armonía en la organización y el cumplimiento cabal de las normas.”⁴⁷

Unidad de mando: “Para la ejecución de un acto cualquiera un agente solo debe recibir órdenes de un jefe. Fayool afirma: “esa es la regla de la “unidad de mando”, que es de necesidad general y permanente y cuya influencia sobre la marcha de los negocios es por lo menos igual, a mi criterio a la de cualquier otro principio...”

Unidad de dirección: Este principio puede expresarse así: Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.

Subordinación de los intereses particulares al interés general: Este principio nos recuerda que en una empresa el interés de un agente o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa.

Dos intereses de orden diverso, pero igualmente respetables pueden ser resueltos bajo conciliación. Los medios para realizarla son: La firmeza y el buen ejemplo de los jefes.

Remuneración: Constituye el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez al personal y

⁴⁷ FAYOOL, Henry, Principios de Administración Científica.

a la empresa, al empleador y al empleado. A los empleados se les puede pagar por jornal, por tarea o por pieza.⁴⁸

Centralización: Como la “división del trabajo”, la centralización es un hecho de orden natural, consiste en que en todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen hacia el cerebro o la dirección y en que de ésta o aquél, parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo.

Jerarquía: Está constituida por una serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores. En vía jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior a las inferiores.

Orden: Un lugar para cada cosa y una cosa para cada lugar...

Equidad: Para Fayool, la justicia es la realización de los convenios adquiridos; anhelo de igualdad y equidad son aspiraciones que deben tenerse en cuenta en el trato con el personal.

Estabilidad del personal: “Un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien, admitiendo que esté dotado de las aptitudes necesarias. Si el agente es desplazado cuando apenas ha concluido su etapa de aprendizaje, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable.

⁴⁸ FAYOOL, Henry, Principios de Administración Científica.

Iniciativa: Una de las más vivas satisfacción es que puede experimentar el hombre inteligente, es concebir un plan y asegurar su buen éxito, es también uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana.

Unión del personal: La unión hace la fuerza... Fayool, al introducir un esquema jerárquico y al profundizar en el tema de la división del trabajo, hace un aporte fundamental hacia el desarrollo de la administración moderna.”⁴⁹

GESTION ADMINISTRATIVA

“Es el conjunto de acciones mediante las cuales el o los directivos desarrollan sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo:

Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Los Criterios para Evaluar la Gestión.

- La Eficacia con la que se llevan a cabo Estrategia
- La Credibilidad de la Administración
- La Calidad de las Estrategias
- La Competencia para generar nuevos productos y/o servicios
- La gente

Las organizaciones enfocadas en la estrategia exigen que todos los colaboradores tengan:

⁴⁹ FAYOOL, Henry, Principios de Administración Científica.

- Una clara comprensión de los Objetivos y de los métodos para llevarlos a cabo.
- La determinación de las nuevas capacidades requeridas para tener éxito.
- La clara definición de los tramos de autoridad, responsabilidad y transparencia.
- El desarrollo personal, desde un área particular de desempeño.
- La necesidad de gestionar el desempeño.

“La Gestión basada en el Desempeño consiste en un enfoque sistemático para mejorar el desempeño. Se lleva a cabo mediante un proceso constantemente en marcha, que debe permitir el establecimiento de los objetivos de desempeño estratégicos; de manera tal que, permitan las mediciones del propio desempeño; la colección, el análisis, la evaluación y el empleo de los datos, para conducir las mejoras del desempeño de la Gestión.”⁵⁰

CONDICIONES PARA LLEVAR A CABO LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

- “Es necesario crear una nueva cultura organizacional, ser flexibles al cambio.
- Analizar los diferentes aspectos de la empresa, sus áreas con el fin de detectar fortalezas y debilidades, aprovechar oportunidades y amenazas.

⁵⁰ PORTER, Michael. “Estrategias competitivas, técnicas para analizar industrias y competidores”.

- Crear un nuevo enfoque en la educación del recurso humano, donde se rescate la innovación, el manejo de tecnología. Imponerse un estilo gerencial basado en las estrategias bien diseñadas, planeadas y evaluadas.
- La principal estrategia debe ser reaccionar rápido frente a los cambios que se susciten en el medio interno y externo, por lo tanto la empresa debe ser innovadora.
- Reconocer que las alianzas estratégicas son una herramienta para ser competitivos.

EFICACIA Y RENDIMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

El lugar asignado por la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS), la organización administrativa de la seguridad social, a los métodos de gestión utilizados y a la mejora de las capacidades de las instituciones de seguridad social para una gestión más rentable y rigurosa de los sistemas, demuestra que punto de este sector de actividades constituye una preocupación importante y esencial en el mundo de hoy. La voluntad de mejorar el rendimiento se deriva de la necesidad de limitar los costos de la gestión y de la posibilidad de utilizar los instrumentos en el campo de las tecnologías de la información, de modo que permitan alcanzar una óptima relación costo/eficacia y brindar un servicio de calidad en constante proceso de mejora.

Los gestores de las instituciones de seguridad social deben tener en consideración los datos y las restricciones vinculadas con el medio

ambiente: reformas legislativas y decisiones de los poderes públicos, evolución de los medios de telecomunicación, reducción de los gastos de la seguridad social, posibilidad de utilizar las nuevas tecnologías, crecientes exigencias de los clientes, voluntad de acercarse a los clientes mediante la apertura de oficinas descentralizadas o de ventanillas de atención únicas, etc.

La organización de las tareas y los procesos administrativos son a menudo modificados fundamentalmente debido a la repercusión de las tecnologías de la información en la arquitectura de los sistemas. Las antiguas funciones de procesamiento de la información, con frecuencia ejecutadas de modo fragmentado, deben ser revisadas y el personal debe recibir formación pertinente para asumir las nuevas funciones, en las diferentes áreas.”⁵¹

MOTIVACION

“Forma de lograr que cada persona cumpla con su trabajo y con entusiasmo, por qué desea hacerlo. La motivación corresponde al comportamiento de las personas.

Expresa una fuerza interior del ser humano, con un gran contenido emocional.

El administrador para desastres motivado hacia el progreso y el éxito de su trabajo, estará en condiciones de motivar a los demás. Deberá conocer a quienes trabajan con él, tener noción de sus necesidades y apetencias

⁵¹ LEXUS. Escuela para maestros.

personales, comprender sus comportamientos. Así podrá lograr, el objetivo de hallar una voluntad de hacer, de modo que la tarea se realice a través de la satisfacción de las necesidades del personal y las exigencias de la institución.

COMUNICACIÓN

Proceso de efectuar un cambio de entendimiento entre dos o más personas.

Medio imprescindible en administración. Todo administrador de desastres debe de desarrollar y perfeccionar su capacidad para comunicarse. Ello permitirá que sus instrucciones sean cumplidas correctamente.

Se sabe que para que exista comunicación deben intervenir, como mínimo dos personas, entre las que, a través de un canal y utilizando un código conocido por ambas, se transmite un mensaje. Si uno habla otro escribe, el otro escucha o lee. Es decir, uno emite y el otro recibe, emitiendo a su vez una respuesta, a la que deberá ser sensible al que originó el mensaje.

EMOCION

Se ha conceptualizado la emoción como un fenómeno de tipo afectivo, que va acompañado por una conmoción orgánica. La emoción está caracterizada por dos aspectos: el interno y el externo, las dos son peculiares de cada emoción. A la vivencia emotiva se suman alteraciones fisiológicas muy notables como: peristaltismo, secreción glandular, espasmos, alteración en el pulso y en la respiración, alteraciones que puede darse en los evacuados.

AFECTIVIDAD

Es el conjunto de estados emocionales que corresponden solo al sujeto que lo experimente y que se cristalizan en alguna de estas bipolaridades: placer, dolor, agradable, desagradable, amor, odio.”⁵²

LA ADMINISTRACIÓN Y SUS FUNCIONES

“La Administración es el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales. Los buenos gerentes hacen esas cosas con eficacia y con eficiencia. Ser eficaz es lograr las metas organizacionales. Ser eficiente es hacerlo con el mínimo de recursos, es decir, utilizar el dinero, tiempo, materiales y personas de la mejor manera posible. Algunos gerentes fracasan en ambos o se centran en uno a expensas del otro. Los mejores gerentes mantienen la atención firme en ambas cosas.

El Proceso de la Administración

¿Qué pueden hacer los gerentes para ser eficaces y eficientes? Cuando el proceso administrativo se ejecuta en forma adecuada, comprende una amplia variedad de actividades, como Planeación, Organización, Dirección y Control.

⁵² LEXUS. Escuela para maestros. Pág.155

Estas actividades básicas, que se describen a continuación, son las funciones tradicionales de la Administración.

PLANEACIÓN

“La planeación es el proceso administrativo que consiste en especificar los objetivos que se deben conseguir y en decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben ejecutar para ello.”⁵³

“Entre las actividades de Planeación se cuenta el análisis de las situaciones actuales, la anticipación al futuro, la determinación de objetivos, la decisión de tipos de actividades en las que participará la organización, la elección de estrategias y la determinación de los recursos necesarios para lograr las metas de la Organización.

Se desarrollan planes para organizaciones completas, para unidades específicas de trabajo y para individuos. Estos planes pueden abarcar largos períodos (de cinco o más años), o un horizonte de tiempo cercano (días o semanas). Pueden ser muy generales o muy específicos; sin embargo, en cada caso los administradores son responsables de recopilar y analizar la información sobre la que se basan los planes, de establecer los objetivos y decidir que se necesita hacer.

⁵³ MUNCH, Lourdes. Planeación estratégica. Pág. 11

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE PLANEACION

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.”⁵⁴

TIPOS DE PLANEACIÓN

Planeación Estratégica

“La planeación estratégica es la planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Los administradores consideran a la organización una unidad total y se preguntan a sí mismo qué debe hacerse a largo plazo para lograr las metas organizacionales.

El largo plazo se define como un período que se extiende aproximadamente entre 3 y 5 años hacia el futuro.

Se debe seguir el principio del compromiso el cual afirma que los administradores deben comprometer fondos para la planeación sólo cuando

⁵⁴ TERRY George R. Principios de la Administración. Edt. Continental S.A. México.

puedan anticipar, en el futuro próximo, un rendimiento sobre los gastos de planeación como resultado del análisis de planeación a largo plazo.

Los costos de la planeación son una inversión y, no debe incurrirse en ellos a menos que se anticipe un rendimiento razonable sobre la inversión.”⁵⁵

Planeación táctica

“Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las operaciones actuales de las diversas partes de la organización.

El corto plazo se define como un período que se extiende sólo a un año o menos siempre pensando en el futuro.

Los administradores usan la planeación táctica para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de un año.

La planeación estratégica se relaciona con el período más prolongado que sea válido considerar; la planeación táctica se relaciona con la planeación estratégica. Ambos tipos de planeación son necesarios.

Los administradores necesitan programas de planeación táctica y estratégica, estos programas deben estar altamente relacionados para tener éxito.

⁵⁵ TERRY George R. Principios de la Administración. Edt. Continental S.A. México.

La planeación táctica debe concentrarse en lo que debe hacerse en el corto plazo a fin de ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo, determinados mediante la planeación estratégica.

Planeación Operativa.

Los objetivos, premisas y estrategias de una empresa determinan la búsqueda y la selección del producto o servicio. Después de seleccionar el producto final se determinan las especificaciones y se considera la posibilidad tecnológica de producirlo. El diseño de un sistema de operaciones requiere de decisiones relacionadas con la ubicación de las instalaciones, el proceso a utilizar, la cantidad a producir y la calidad del producto.

Los sistemas de administración de las operaciones muestran los insumos, el proceso de transformación, los productos y el sistema de retroalimentación.

Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa, por lo general, determinan las actividades que debe de desarrollar el elemento humano, los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.”⁵⁶

⁵⁶ TERRY George R. Principios de la Administración. Edt. Continental S.A. México.

ORGANIZACIÓN

“Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa.

De la estructura establecida necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

Estructura organizativa

La estructura organizacional generalmente se presenta en organigramas. Casi todas las compañías necesitan unidades o departamentos tanto de línea como de asesoría ("staff"). Los gerentes de línea contribuyen directamente al logro de los objetivos y metas principales de la organización. Por lo tanto, se encuentran en la "cadena de mando". Ejemplos son producción, compras y distribución. Los gerentes (unidades) de asesoría contribuyen indirectamente (pero de manera importante) a los objetivos de la empresa. Sus contribuciones primordialmente son proporcionar asesoramiento y pericia especializada. Por lo tanto, la gente de las unidades de "staff" no se halla en la cadena de mando.

Es importante una estructura organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática.

Propósitos de la organización

- Permitir la consecución de los objetivos primordiales de la empresa lo más eficientemente y con un mínimo esfuerzo.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Establecer canales de comunicación.
- Representar la estructura oficial de la empresa.

Tipos de organizaciones

Organización formal: Es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente. Cuando se dice que una organización es formal, no hay en ello nada inherentemente inflexible o demasiado limitante. Para que el gerente organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficiencia a las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible. Deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos, y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. Sin embargo el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización.

Organización Informal: La organización informal es cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aún cuando contribuya a resultados conjuntos. El ejemplo de una organización informal son las personas que juegan ajedrez.

Como conclusiones podemos decir que aunque la ciencia de la organización no se ha desarrollado todavía hasta un punto donde los principios sean leyes infalibles, hay un gran consenso entre los estudiosos de la administración respecto a cierto número de ellos. Estos principios son verdades de aplicación general, aunque su aplicabilidad no está tan rigurosa como para darles el carácter exacto de leyes de ciencia pura. Se trata más bien de criterios esenciales para la organización eficaz.”⁵⁷

Principios de organización

Unidad de mando

“Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.

Especialización

Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.

Paridad de autoridad y responsabilidad

La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.

⁵⁷ TERRY George R. Principios de la Administración. Edit. Continental S.A. México.

Equilibrio de Dirección–Control

Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.

Definición de puestos

Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos.

Pasos básicos para organizar:

5. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
6. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
7. Especificar quien depende de quién en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
8. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce con el nombre de coordinación.

División del trabajo:

Se refiere a descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de tareas en general.

Todas las tareas de la organización desde la producción hasta la administración se pueden subdividir. La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender a realizar con relativa velocidad por consiguiente comenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además como crea una serie de trabajo, las personas pueden elegir puestos, o puedan ser asignadas a aquellas, que se ciñan a sus talentos e intereses.

Departamentalización:

Se refiere agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tiene una relación lógica, para ello se labora un organigrama donde mediante cuadros se representan los diferentes departamentos que integran la organización. Por ejemplo los profesores se pueden agrupar en departamentos de química, departamento de inglés, etc. La Departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a las actividades laborales una vez que han sido divididas las tareas se pueden relacionar en grupos "parecidos" como pueden suponer existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes a las de otras.

Jerarquía:

Desde los primeros días de la industrialización los gerentes se preocupan por la cantidad de personas y departamentos que podrían manejar con

eficacia, este interrogante pertenece al tramo de control administrativo (con frecuencia llamado tramo de control o tramo administrativo) cuando se a dividido el trabajo, creados departamentos y elegido el tramo de control los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifique quién depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama para representar la jerarquía que es plan que especifica quien controla a quien en una organización.”⁵⁸

Coordinación:

“Consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir las metas de organización con eficiencia, sin coordinación los miembros de la organización perderían de vista sus papeles dentro de la misma y enfrentarían la tentación de perseguir los intereses de los departamentos, a expensa de las metas de la organización. Un grado importante de organización con toda posibilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia.

Factores que influyen en la estructura organizacional

Existen factores internos y factores externos que influyen en la estructura organizacional.

⁵⁸ TERRY George R. Principios de la Administración. Edt. Continental S.A. México.

Factores internos

6. Enfoque conceptual adoptado - toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones descentralizada, con mayor delegación de autoridad.
7. Espacio de control (el número de empleados que reportan a un supervisor).
8. Diversidad de productos y clase de operación.
9. Tamaño de la organización.
10. Características de los empleados (profesionistas, empleados de oficina, trabajadores)

Factores externos

4. Tecnología (cómo se transfieren los insumos a las salidas de producción).
5. Características del mercado (estabilidad, extensión, tipos de clientes).
6. Dependencia del medio ambiente (competencia, restricciones legales, reglamentación, proveedores y efectos del extranjero).

La estructura de organización es fundamental para la planificación y el control de utilidades porque tanto la planificación como el control se relacionan directamente con la distribución de autoridad y responsabilidad dentro de toda la empresa. La distribución se formaliza comúnmente en la estructura de la organización.

CONTROL

”Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas”⁵⁹

“El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control.

Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades

para determinar si se ajustan a los planes.

Propósito y función del control

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles

⁵⁹ TERRY George R. Principios de la Administración. Edt. Continental S.A. México. Pág 533

aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.

- Revisar el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.)
- Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción.

La esencia del control administrativo

El control es la cuarta, y última función en el proceso administrativo. Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, hay procesos de control que deben siempre estar funcionando en una empresa”⁶¹

“El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño (o de resultados reales, como también se les denomina) e informes especiales. Bajo otro enfoque, se identifican los tipos de control como sigue:

Un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio y de cada centro de responsabilidad, consta de las siguientes fases:

7. Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.

8. Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
9. Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
10. Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualesquier deficiencia y aprender de los éxitos.
11. Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas y ponerla en práctica.
12. Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la alimentación adelantada para efectos de replanificación.”⁶⁰

“El control eficaz exige la alimentación adelantada. En otras palabras, se supone que los objetivos, los planes, las políticas y las normas se han desarrollado y comunicado a aquellos gerentes que tienen las correspondientes responsabilidades de desempeño.

Por lo tanto, el control debe necesariamente apoyarse en el concepto de la retroalimentación, el cual exige mediciones del desempeño y dispara la acción correctiva prevista para asegurar el logro de los objetivos. Cuando los planes se hacen operacionales, debe ejercerse el control para medir el avance. En algunos casos, el control tiene también como resultado la modificación de los planes y metas anteriores o la formulación de nuevos planes, cambios en la operación y reasignación de la gente.

⁶⁰ TERRY George R. Principios de la Administración. Edt. Continental S.A. México.

Deben desarrollarse métodos de control para las características particulares de la operación y la estructura de organización.

Un importante aspecto de control que a menudo se pasa por alto es su relación con el momento de la acción. El control no puede ser a posteriori; por ejemplo, un desembolso ya efectuado o una ineficiencia ya cometida no puede deshacerse. Por lo tanto, debe aplicarse un control eficaz en el momento de la acción o cuando se asuma el compromiso. Este concepto sugiere que el gerente responsable de ciertas acciones debe empeñarse en alguna forma de control previo (a priori); para hacer tal cosa, los objetivos, los planes, las políticas y las normas deben haber sido comunicados al gerente y plenamente comprendidos por éste con la anticipación necesaria.

La comparación de los resultados reales con las metas y normas planificadas constituye una medición de la efectividad del control durante un período pasado especificado, el cual constituye la base para una eficaz retroalimentación. Los hechos que se muestran en un informe de desempeño no pueden ya cambiarse; sin embargo, la medición histórica puede conducir a un mejoramiento del control en el futuro. El concepto importante aquí es que los objetivos, las políticas y las normas cumplen dos necesidades básicas en el proceso global de control, a saber:

3. La alimentación adelantada - que constituye una base para el control en el momento de la acción

4. La retroalimentación - que representa una base para la medición de la eficacia del control posteriormente a la acción. Además la retroalimentación sirve para la replanificación.”⁶¹

Ventajas del Proceso Administrativo

- “Se ofrece un marco de trabajo conceptual.
- Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo el entendimiento de lo que es la administración.
- Son factibles de las contribuciones de otras escuelas administrativas ya que puede usarse lo mejor del pensamiento contemporáneo administrativo.
- Se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones.
- Se reconoce flexibilidad y arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.
- Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.

⁶¹ TERRY George R. Principios de la Administración. Edt. Continental S.A. México.

- Los principios de la administración están derivados, refinados y aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.
- Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de su aplicación requiere servirse de valores, convicciones del gerente y el entendimiento de los objetivos, recursos entorno del cual opera.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE CONTROL

- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.

DIRECCIÓN

“Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al

fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación”⁶²

Motivación:

“Es una característica de la Psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido. Las metas de la organización son inalcanzables a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización.

La motivación fue uno de los primeros conceptos a los que se enfrentaron gerentes y administradores. El llamado modelo tradicional suele estar ligado a Taylor y la administración científica. Los gerentes determinaban cuales eran la forma más eficiente de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante un incentivo salarial cuanto más producían los trabajadores más ganaban el supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores quienes en esencia, eran holgazanes y solo podían ser motivado mediante el dinero.

La conclusión es que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo las necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes, de tal manera que se sientan parte de la organización.

Liderazgo:

En forma gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente serian irrelevantes; también involucra una desigualdad de poder entre los líderes y los miembros del grupo la cual se usa de diferentes forma para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras.⁶²

Comunicación:

“La comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas. Los gerentes preparan planes hablando con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y distribuir los trabajos. De igual manera las políticas motivacionales, el liderazgo, y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información

⁶² PORTER, Michael. "Estrategias competitivas, técnicas para analizar industrias y competidores".

las comunicaciones como cualquier actividad intelectual se pueden perfeccionar enfrentando los retos que representan, las organizaciones pueden ser un lugar ideal para aprender esta lección.

Equipos y Trabajo en equipo:

Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. En las organizaciones, desde siempre, han existido dos tipos de equipos los formales e informales. Los equipos formales son creados por los gerentes con el propósito de encargarles tareas específicas, el tipo de grupo formal que prevalece es el equipo de mando, otro tipo de equipo formal es el comité el cual por regla formal dura mucho tiempo y se encarga de problemas y decisiones que se repiten.

Los equipos informales son de naturaleza social estos grupos son formaciones naturales que aparecen en el ambiente de trabajo en respuesta a la necesidad de un contacto social. Estos equipos tienden a formarse alrededor de amistades e intereses comunes.”⁶³

LAS METAS ORGANIZACIONALES.

“Las metas del Desarrollo Organizacional pueden resumirse, en los siguientes grandes apartados:

⁶³ PORTER, Michael. "Estrategias competitivas, técnicas para analizar industrias y competidores".

- Crear en toda la organización una “cultura abierta”, orientada a la solución de problemas.
- Complementar la autoridad que comporta el papel o estatus, con la autoridad que proporciona el conocimiento y la competencia.
- Situar las responsabilidades de toma de decisiones y solución de problemas lo más cerca posible de las fuentes de información.
- Crear confianza entre personas y grupos de toda la organización.
- Hacer que la competencia sea más pertinente para las metas del trabajo y llevar al máximo los esfuerzos cooperativos.
- Propiciar la elaboración de un sistema de recompensas en el que se reconozca, tanto el logro de las metas de la organización, como el desarrollo de las personas.
- Intensificar en las personas el sentimiento de que ellas son los dueños de los objetivos de la organización.
- Aumentar el auto-control y la auto-dirección de las personas que forman parte de la organización.”⁶⁴

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: COMPLEJIDAD Y FORMALIZACIÓN

“En toda actividad organizada se plantea una división del trabajo y una coordinación de esas tareas para llegar al trabajo final. Todo esto nos lleva a distribuir, asignar y coordinar las tareas dentro de la organización. Existen tres formas distintas de entender la estructura de la organización:

⁶⁴ PORTER, Michael. “Estrategias competitivas, técnicas para analizar industrias y competidores”.

- El conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en áreas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.
- Patrón establecido de las relaciones entre los componentes de la organización.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades.

En la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa se han establecido cuatro estructuras: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida.

Estructura Lineal: Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza porque es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo.

Estructura Matricial: Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo.

Estructura por Departamentalización: Esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear departamentos dentro de una organización; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos.

Estructura Híbrida: Esta estructura, reúne algunas de las características importantes de las estructuras anteriormente vistas, la estructura de una organización puede ser de enfoque múltiple, ya que utiliza al mismo tiempo criterios de productos y función o producto y geografía.”⁶⁵

⁶⁵ PORTER, Michael. "Estrategias competitivas, técnicas para analizar industrias y competidores".

f. METODOLOGÍA

La metodología prevista utilizar durante la elaboración y desarrollo del presente trabajo investigativo, se enmarca dentro de la utilización de los siguientes métodos y técnicas de recopilación de información:

Métodos:

Método Histórico: Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo de la organización o fenómeno objeto de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales.

La utilización del método histórico facilitará la obtención de información relacionada con todo el proceso evolutivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “Unión” en nuestra ciudad, y de su desarrollo y crecimiento cooperativo a través de los años.

Método Deductivo: Este método es un proceso sintético analítico, se caracteriza por presentar conceptos, principios, definiciones y leyes generales de las cuales se extrae conclusiones para ser aplicadas a casos particulares sobre la base de afirmaciones generales.

A través de la utilización del método deductivo, se prevé realizar el planteamiento de las principales conclusiones y recomendaciones finales del presente trabajo investigativo.

Método Inductivo.- Este método se caracteriza por ayudar a realizar el estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que los rige.

Mediante la utilización del método inductivo, se tiene previsto tener acceso a la suficiente cantidad de datos y demás referentes teóricos, que luego de ser estudiados y analizados detenidamente, nos permitirán tener una imagen clara de los principales procesos administrativos de la Cooperativa y de su aporte positivo o no a la institución.

Método Analítico.- El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos.

Mediante la utilización del método analítico se tiene previsto conocer de manera mucha más clara y objetiva todo el desarrollo de la gestión administrativa de la Cooperativa, lo cual facilitará el planteamiento de la propuesta final del presente trabajo.

Método Estadístico: El método estadístico consiste en una serie de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación.

La utilización del método estadístico permitirá realizar el análisis, interpretación y tabulación de toda la información que oportunamente se recoja a través de la realización del respectivo trabajo de campo.

Técnicas.

La Observación.- Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo, en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos posibles.

La técnica de la observación será aplicada durante todas y cada una de las visitas de trabajo que se realicen a la Cooperativa, esto con el objetivo de lograr obtener información útil y de primera mano, que luego de ser analizada y debidamente procesada, contribuirá a la estructuración de una propuesta administrativa más sólida y positiva para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión.

La Entrevista.- Es una técnica utilizada para obtener datos a través de un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

La técnica de la entrevista se tiene previsto aplicarla de manera especial, al Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante "Unión".

La Encuesta.- La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas, cuyas opiniones personales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas

que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

La técnica de la encuesta será aplicada a todos y cada uno de los siete clientes internos de la Cooperativa, ya que son ellos quienes poseen un conocimiento sólido acerca de los principales procesos administrativos de la de Cooperativa, de sus bondades y de sus posibles falencias.

g. CRONOGRAMA

| ACTIVIDADES / MESES | MES 1 | MES 2 | MES 3 | MES 4 | MES 5 | MES 6 | MES 7 | MES 8 | MES 9 | MES 10 | MES 11 | MES 12 |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Presentación y Aprobación del Tema. | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| Elaboración y Presentación del Proyecto de Tesis. | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Aprobación del Proyecto de Tesis. | | | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Realización del estudio de campo. | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| Análisis, interpretación y tabulación de datos. | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| Identificación de los Procesos Administrativos de la Cooperativa "Unión". | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| Selección de los Procesos Administrativos deficientes de la Cooperativa. | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | |
| Elaboración del Modelo de Gestión Administrativa para la Cooperativa "Unión". | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| Definición de Conclusiones, y Recomendaciones. | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ |
| Presentación del Borrador de Tesis. | | | | | | | | | | | ■ | ■ |
| Defensa y Sustentación de la Tesis. | | | | | | | | | | | | ■ |

Elaboración: El Autor

h. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

RECURSOS HUMANOS:

- Un Director de Tesis.
- Autor de la Investigación: CHRISTIAN AUGUSTO PEÑA CASTRO.
- Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Profesionales del Volante “Unión”, de la ciudad de Loja.

RECURSOS MATERIALES:

| CONCEPTO: | VALOR \$ |
|--|--------------------|
| Material Bibliográfico | \$ 150.00 |
| Servicios de Internet | \$ 40.00 |
| Suministros y Materiales de Oficina | \$ 100.00 |
| Levantamiento de texto y copias (anteproyecto) | \$ 25.00 |
| Impresión borrador de Tesis | \$ 50.00 |
| Impresión y empastado de Tesis | \$ 200.00 |
| Transporte y Movilización | \$ 60.00 |
| Equipo de Computación e impresora | \$ 1,100.00 |
| S U B T O T A L | \$ 1,725.00 |
| Imprevistos 10% | \$ 172.50 |
| T O T A L | \$ 1,897.50 |

FINANCIAMIENTO:

La elaboración del presente trabajo de tesis, tiene un presupuesto estimado de \$ 1,897.50 (Mil ochocientos noventa y siete dólares 50/100), el cual será cubierto en su totalidad por el autor de la investigación.

i. BIBLIOGRAFÍA

1. FAYOOL, Henry, Principios de Administración Científica.
2. Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, de Idalberto Chiavenato, Mc Graw Hill
3. JIMENEZ, W. Introducción al estudio de la Teoría de la Administración.
4. LAO TSE
5. LEXUS. Escuela para maestros.
6. MUNCH, Lourdes. Planeación estratégica.
7. PORTER, Michael. "Estrategias competitivas, técnicas para analizar industrias y competidores".
8. TERRY George R. Principios de la Administración. Edit. Continental S.A. México.

Anexo 2: FORMATO DE LA ENCUESTA REALIZADA AL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “UNIÓN”, DE LA CIUDAD DE LOJA.

1. ¿Qué cargo ejerce usted dentro de la Cooperativa?
2. ¿A qué área o departamento de la Cooperativa usted pertenece?
3. ¿Dispone la Cooperativa de un Manual de Funciones, dentro del cual se detallan claramente todas y cada una de las funciones y/o actividades asignadas a cada una de las personas que laboran dentro de sus áreas, departamentos, jefaturas o secciones?
4. ¿Cómo se ejecuta el proceso de planificación de las actividades en su área o departamento de trabajo?
5. ¿Dispone su área o departamento de trabajo de un P.O.A. (Plan Operativo Anual)?
6. ¿Se realizan dentro de su área o departamento, reuniones de trabajo encaminadas a planificar sus respectivas actividades laborales?
7. ¿Dispone la Cooperativa de un Departamento, Oficina o Persona encargada de Planificar las diferentes actividades de dicha organización?
8. ¿Las diferentes tareas y/o actividades planificadas previamente por parte de los diferentes departamentos u organismos de la Cooperativa, se cumplen conforme lo planificado?
9. ¿Se han presentado de manera concurrente o eventual, inconvenientes en el cumplimiento de las actividades previamente planificadas?

10. ¿Existe un jefe de equipo en su respectiva área o departamento de trabajo, el cual tenga bajo su responsabilidad la organización de las actividades laborales?
11. ¿Se organizan adecuadamente las actividades laborales dentro de su área o departamento de trabajo?
12. ¿Quién organiza las diferentes actividades que deberá cumplir su área o departamento de trabajo en un período de tiempo determinado?
13. ¿Cómo organiza el desarrollo de las actividades laborales de su puesto de trabajo?
14. ¿Qué tipo de organización se ejecuta dentro de la Cooperativa?
15. ¿Ocasionalmente o eventualmente se ha presentado algún tipo de inconvenientes que dificulten la organización de las actividades de su área o departamento de trabajo?
16. ¿Está definida una persona o grupo de personas para que dirijan u orienten la correcta realización de trabajo?
17. ¿Existe dentro de la Cooperativa un comité o grupo de trabajo que evalúe y dirija el efectivo cumplimiento de las actividades previamente planificadas?
18. ¿Sus jefes o superiores le brindan la suficiente orientación y guía para garantizar un óptimo desarrollo de sus actividades?
19. ¿Existe buena comunicación entre los diferentes clientes internos de la Cooperativa?
20. ¿Se ejecutan actividades de control las cuales garanticen el cumplimiento de las actividades laborales previamente planificadas?

21. ¿Quién ejerce actividades de control de las actividades laborales dentro de su lugar de trabajo?
22. ¿Existe algún organismo de control de las actividades laborales previamente planificadas por parte de las diferentes áreas o departamentos dentro de la Cooperativa?
23. ¿Está usted de acuerdo con que en la Cooperativa se cree un organismo interno encargado de verificar el cumplimiento de todas y cada una de sus actividades laborales?

Anexo 3: FORMATO DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “UNIÓN” DE LA CIUDAD DE LOJA.

1. ¿Cuál es la estructura orgánica de la Cooperativa?
2. ¿Cuenta la Cooperativa con un Reglamento Orgánico Funcional?
3. ¿Cuenta la Cooperativa con un Plan Estratégico?
4. ¿Dispone la Cooperativa de una filosofía corporativa?
5. ¿Dispone la Cooperativa de un Plan Operativo Anual (POA)?
6. ¿Considera usted importante que dentro de los diferentes departamentos de la Cooperativa se ejecuten constantemente actividades de planificación de todas y cada una de sus responsabilidades laborales?
7. ¿Dispone la Cooperativa de una política interna encaminada a planificar de manera técnica y efectiva todas y cada una de sus respectivas actividades laborales.?
8. ¿Cómo se efectúa el proceso de planificación de las actividades laborales de los diferentes departamentos de la Cooperativa?
9. ¿Tiene definida la Cooperativa una fase de organización de sus respectivas actividades laborales?
10. ¿Cómo organiza la Cooperativa el cumplimiento de las actividades laborales previamente planificadas?
11. ¿Está usted de acuerdo con que dentro de los diferentes departamentos de la Cooperativa se organice de manera técnica y efectiva el cumplimiento de sus respectivas actividades laborales?

12. ¿Cree usted que sería importante para la Cooperativa, que tanto la gerencia, así como también sus respectivos mandos medios, desarrollen y fomenten actividades de dirección, las cuales coadyuven al efectivo cumplimiento de todas y cada una de las actividades previamente planificadas por cada uno de los departamentos de la organización?
13. ¿Está usted de acuerdo con que exista un ente de control que vigile y garantice el cumplimiento de todas las actividades laborales de la Cooperativa?

ÍNDICE

| | |
|---------------------------|-----|
| PORTADA | i |
| CERTIFICACIÓN | ii |
| AUTORÍA | iii |
| CARTA DE AUTORIZACIÓN | iv |
| DEDICATORIA | v |
| AGRADECIMIENTO | vi |
| | |
| a. TÍTULO | 1 |
| b. RESUMEN | 2 |
| ABSTRACT | 4 |
| c. INTRODUCCIÓN | 6 |
| d. REVISIÓN DE LITERATURA | 10 |
| e. MATERIALES Y MÉTODOS | 51 |
| f. RESULTADOS | 55 |
| g. DISCUSIÓN | 82 |
| h. CONCLUSIONES | 94 |
| i. RECOMENDACIONES | 95 |
| j. BIBLIOGRAFÍA | 97 |
| k. ANEXOS | 98 |
| ÍNDICE | 157 |