

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Administración de Empresas



“DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO DE LOS EMPLEADOS DEL MINISTERIO DE HACIENDA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA,
ACACEMIHA, DE R.L.”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR

PAYES AGUILAR, NYDIA YANETTE
RIVAS LÓPEZ, FÁTIMA DEL SOCORRO

PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MARZO DE 2007

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez
Secretaria General : Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Lic. Emilio Recinos Fuentes
Secretaria : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Docente Director : Licda. Ángela Marina Suárez de Arias
Coordinador de Seminario : Lic. Rafael Arístides Campos
Docente Administrador : Lic. Abraham Vásquez

Marzo de 2007

San Salvador

El Salvador

Centro América

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios Todopoderoso y a la Virgen María, por darme muchas bendiciones así como la sabiduría e inteligencia necesarias para lograr la culminación de mi carrera.

A mis padres por sus nobles sacrificios, su ejemplo, amor y apoyo incondicional en todo momento; A mis hermanas por estar siempre a mi lado motivándome para seguir adelante; a mis sobrinos por brindarme su amor y alegría; a mi familia y amigos por sus constantes oraciones, su apoyo y animo incondicional.

A mi amiga y compañera de tesis, por la paciencia, comprensión y dedicación, porque estuvimos siempre juntas luchando en las buenas y en las malas para realizar con éxito nuestro objetivo.

Nydia Yanette Payés Aguilar

Doy Gracias a Dios Todopoderoso por darme fuerza, sabiduría y fe para cumplir esta meta tan importante en mi vida, a la Virgen María por acompañarme siempre y llenarme de humildad y paciencia para afrontar aquellos obstáculos que se presentaron a lo largo de este camino.

A mis Padres por brindarme todo su apoyo, sus consejos, su amor y comprensión a lo largo de mi carrera, gracias a su esfuerzo y sacrificio tengo la oportunidad de lograr mi objetivo profesional. A mi hermana por su apoyo, su interés y sus consejos. Agradezco también a mi sobrino por llenarme siempre de alegría y de amor. A mi familia en general por todo su apoyo y sus buenos deseos. A Luis Yanes por su amor, su apoyo, su comprensión y su sacrificio, ya que estuvo a mi lado en todo momento brindándome sus consejos y motivación para seguir adelante.

Gracias a mi amiga y compañera de tesis por compartir todo este recorrido en el cual nos demostramos, amistad y cariño, ya que su paciencia, sus consejos y su comprensión me han motivado para cumplir nuestros objetivos.

Fátima del Socorro Rivas López

A NUESTRO ASESORA Licda. Ángela Marina Suárez de Arias, por su paciencia y comprensión, por su disponibilidad de tiempo al compartir sus conocimientos mostrando interés por la realización eficiente de este trabajo.

INDICE

Resumen	i
Introducción	iii

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LAS COOPERATIVAS Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA ADMINISTRACION Y SISTEMA ADMINISTRATIVO

A. Generalidades de las Cooperativas en El Salvador	1
1. Antecedentes.....	1
2. Características de las Cooperativas	2
3. Definiciones de Cooperativas	3
4. Marco Legal de las Cooperativas	4
B. Generalidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados del Ministerio de Hacienda, ACACEMIHA, de R.L.....	5
1. Antecedentes.....	5
2. Objetivos.....	7
3. Estructura Organizativa	7
4. Servicios que ofrece	8
5. Marco Legal.....	9
6. Recursos que utiliza	10
C. Marco Teórico sobre La Administración	11
1. Concepto	11
2. Importancia	11
3. Características.....	11
D. Marco Teórico sobre Sistema Administrativo	13
1. Sistema.....	13

a.	Definición	13
b.	Importancia	13
c.	Objetivos	14
d.	Características	14
e.	Clasificación	15
2.	Sistema Administrativo	16
a.	Concepto	16
b.	Importancia	16
c.	Características del Sistema Administrativo	17
d.	Componentes del Sistema Administrativo	17
1)	Planeación	18
•	Concepto	18
•	Tipos de Planes	18
•	Importancia	19
•	Proceso de la Planeación	20
•	Misión	20
•	Visión	20
•	Objetivos	21
•	Políticas	21
•	Estrategias	21
•	Procedimientos	22
•	Programas	22
•	Presupuestos	22
2)	Organización	22
•	Concepto	22
•	Importancia	23
•	Principios	23
•	Herramientas Organizacionales	24
3)	Dirección	28

• Concepto.....	28
• Importancia.....	28
• Liderazgo.....	29
• Motivación.....	31
• Comunicación.....	36
• Supervisión.....	38
• Cultura Organizacional.....	39
4) Control.....	41
• Concepto.....	41
• Importancia.....	42
• Tipos de Control.....	43

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS EMPLEADOS DEL MINISTERIO DE HACIENDA, ACACEMIHA DE R.L.

A. Situación Problemática.....	45
B. Formulación del problema.....	45
C. Importancia.....	46
D. Objetivos de la Investigación de Campo.....	46
1. General.....	46
2. Específicos.....	47
E. Metodología de la Investigación.....	47
1. Método de Investigación.....	47
2. Tipo de Diseño de la Investigación.....	48
3. Fuentes de Información.....	48
4. Técnicas e Instrumentos para recolectar información.....	49
a. La Entrevista.....	49
b. La Encuesta.....	49

c. La Observación	50
5. Universo y Muestra.....	50
a. Universo	50
b. Muestra	50
6. Tabulación y Análisis de Datos.....	50
F. Análisis de la Situación Actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados del Ministerio de Hacienda, ACACEMIHA, de R.L.	51
G. Datos Generales de la Población.....	51
H. Diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados del Ministerio de Hacienda, ACACEMIHA, de R.L.	52
Conclusiones y Recomendaciones	56
a. Conclusiones.....	56
b. Recomendaciones.....	57

CAPITULO III

DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS EMPLEADOS DEL MINISTERIO DE HACIENDA

A. Introducción.....	58
B. Objetivos	58
General.....	58
Específicos	58
C. Importancia del Sistema Administrativo	59
D. Diseño del Sistema Administrativo para la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados del Ministerio de Hacienda	59
a. Planeación.....	59
1. Misión	60
2. Visión.....	60
3. Objetivos de la Asociación Cooperativa de Ahorro y	

Crédito de los Empleados del Ministerio de Hacienda.....	60
* General	60
* Específicos.....	61
4. Políticas	61
5. Procedimientos.....	63
6. Programas	63
7. Presupuestos Financieros	63
8. Estándares	64
b. Organización	64
1. Estructura Organizativa u Organigrama	65
2. Manuales Administrativos.....	67
a. Manual de Organización.....	68
• Introducción.....	69
• Objetivos	69
• Uso del Manual	70
b. Manual de Descripción de Puestos	76
• Introducción.....	77
• Objetivos	77
• Uso del Manual	78
c. Manual de Procedimientos.....	79
• Introducción.....	80
• Objetivos	80
• Uso del Manual	80
c. Dirección.....	81
1. Liderazgo.....	81
2. Motivación	82
3. Comunicación.....	83
4. Supervisión.....	84
d. Control.....	84

1. Control Presupuestario	84
2. Control no Presupuestario	86
E. Plan de Implementación.....	93
a. Introducción	93
b. Objetivos.....	94
c. Recursos.....	94
d. Ejecución	96
e. Evaluación y Seguimiento de Resultados.....	96
BIBLIOGRAFÍA.....	98
ANEXOS	

RESUMEN

El diseño del Sistema Administrativo propuesto surge debido a la necesidad que existe en La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados del Ministerio de Hacienda, ACACEMIHA de R.L, de fortalecer las funciones administrativas y a la vez mejorar el desarrollo de las actividades de planeación, organización, dirección y control con el propósito de cumplir con los objetivos propuestos y aprovechar al máximo los recursos humanos, materiales y financieros disponibles.

A fin de disminuir las deficiencias que se dan en el área administrativa de esta cooperativa, se ha elaborado la presente investigación la cual contribuirá a fortalecer la eficiencia, a través de herramientas que faciliten la realización de las actividades.

Para conocer la situación actual de la cooperativa se realizó un estudio en el cual se utilizó una metodología que permitiera la obtención de información, como son: entrevista, cuestionario y observación directa, que permitieron adquirir datos primarios y secundarios. Con los resultados obtenidos se detectó las deficiencias en la aplicación de cada una de las etapas del proceso administrativo, que surgen por la inexistencia de adecuadas herramientas administrativas tales como: misión, visión, objetivos, estructura organizativa bien definida, manuales administrativos, supervisión adecuada, así como, apropiados mecanismos de control, que ayudan a detectar las posibles deficiencias en las actividades que se realizan en la cooperativa.

De acuerdo a la investigación se determino que la cooperativa no cuenta con las funciones administrativas establecidas que ayuden a prever situaciones futuras, de tal manera que se propone la elaboración y aplicación de los diferentes planes que contribuyan al alcance de los objetivos propuestos; además, no poseen herramientas organizativas que faciliten el desarrollo de las actividades dentro de la cooperativa, por lo que se les sugiere elaborar los manuales administrativos que más se adapten a las necesidades de ella, así como definir una estructura organizativa formal.

Asimismo, se encontró deficiencias en los elementos de la dirección administrativa, por lo que se le propusieron técnicas para superar esas deficiencias. Por otra parte, en lo referente al control administrativo no se poseen mecanismos adecuados para verificar si se ésta cumpliendo con lo planeado, debido a ello se le recomienda aplicar técnicas de control tanto presupuestario como no presupuestarias.

INTRODUCCIÓN

La eficacia con la que una entidad es administrada se reconoce generalmente como el factor individual más importante en su éxito a largo plazo. El logro de la empresa se mide en términos del logro de sus metas.

A continuación se presenta el trabajo de investigación en el cual se diseña un sistema administrativo para La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados del Ministerio de Hacienda, ACACEMIHA de R.L, que tiene como fin mejorar la eficiencia en las funciones administrativas de la misma y así lograr la optimización de los recursos. La eficiencia en la aplicación del proceso administrativo es parte importante en el alcance de los objetivos y por ende el desarrollo de las organizaciones.

Al implementar el Sistema Administrativo propuesto se benefician las autoridades que dirigen la cooperativa, el personal que labora en ella, así como, los clientes o usuarios de los servicios que se ofrecen, ya que se mejorará la calidad en la prestación de estos.

Con el propósito de facilitar la comprensión del lector acerca del desarrollo de la propuesta, ésta se presenta en tres capítulos que se describen a continuación.

El primer capítulo contiene generalidades de la cooperativa y aspectos teóricos sobre la administración y Sistema Administrativo, lo cual sirve de guía para fundamentar la propuesta. El segundo capítulo presenta el diagnóstico administrativo de la situación actual de la cooperativa, así como también, la metodología de investigación utilizada para obtener dicha información; analizando cada una de las fases del proceso administrativo, y finalizando con las conclusiones y recomendaciones según lo encontrado.

En el tercer Capítulo se desarrolla la propuesta del Sistema Administrativo, el cual consiste en la elaboración de herramientas administrativas de planeación, organización, dirección y control, así como, la propuesta del Plan de Implementación de dicho modelo. Para finalizar se presenta la bibliografía consultada y los diferentes anexos que complementan el documento.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LAS COOPERATIVAS Y ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LA ADMINISTRACIÓN Y SISTEMA ADMINISTRATIVO

A. GENERALIDADES DE LAS COOPERATIVAS EN EL SALVADOR

1. Antecedentes

El cooperativismo surge como consecuencia de la Revolución Industrial que se dio entre fines del siglo XVIII y principios del XIX y se llevo a cabo en el Reino Unido, obligando a las personas a emigrar del campo a la ciudad, incrementando la población urbana y provocando un masivo desempleo, siendo necesario que se generaran opciones que vinieran a solventar en parte las necesidades de las clases pobres. Fue así como las personas se asociaron en cooperativas en busca de mejores beneficios sociales para enfrentar sus problemas económicos.

En El Salvador, las ideas sobre el cooperativismo surgen en el año 1896, cuando en la Universidad de El Salvador se crea la Cátedra de cooperativismo en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales, con el propósito de formar profesionales que crearan y desarrollaran bases para la formación de cooperativas. Desde entonces el movimiento cooperativo Salvadoreño a sobrepasado diferentes fases y grandes problemas de organización, pero al final este movimiento ha sido aceptado políticamente “en una aparente contradicción con el Sistema Capitalista dependiente”.¹

No fue sino hasta el año 1986 que por Decreto Legislativo No. 339 de fecha 6 de Mayo de 1986, publicado en el Diario Oficial No.86, Tomo 291, del 14 de Mayo del mismo año, se emite la Ley de General de Asociaciones Cooperativas, como consecuencia del rápido crecimiento del movimiento cooperativo del país y teniendo presente la disposición constitucional, del art. 114

¹ Federación de Universidades de América Central "Cooperativas de Centroamérica". Editor: UCA San Salvador, 1976,pag.14

que establece que "el estado protegerá y fomentará las asociaciones cooperativas facilitando su organización, expansión y financiamiento". Actualmente las cooperativas tienen grandes desafíos en la realidad salvadoreña, en vista de nuevas políticas implementadas por el gobierno, entre las cuales podemos mencionar: políticas económicas (Tratados de Libre Comercio, globalización, etc.), políticas fiscales (Nuevas leyes, controles tributarios) y políticas financieras (Integración Monetaria).

Estas políticas dejan un vacío de parte del gobierno referente a la disposición constitucional del art. 114, antes mencionado. Ya que implica que las cooperativas deberán de luchar contra mayores requisitos de conformación, hacerles frente a mayores gastos para un mejor desarrollo de sus operaciones y funcionamiento, y no decaer en un mundo más globalizado y poder continuar obteniendo los objetivos para los cuales se crearon. El Movimiento que aglomera a la clase pobre del pueblo cuya única opción y alternativa que les quedan es la solidaridad y mayores esfuerzos de los miembros que las conforman al no tener la certeza de un mayor apoyo gubernamental para el desarrollo de las cooperativas.

2. Características de las Cooperativas

Las principales características de una Cooperativa son las siguientes:

- Respetar los principios de libre adhesión y retiro voluntario, de igualdad de derechos y obligaciones de los asociados; de neutralidad política, religiosa y racial;
- Otorgar a cada asociado el derecho a un voto, independientemente del número de certificados de aportación que posea;
- Reconocer un interés limitado al capital en el porcentaje y condiciones que fija el reglamento de esta ley;
- Distribuir los excedentes entre los asociados, en proporción a las operaciones que éstos realicen con la cooperativa, o a su participación en el trabajo común;
- Fomentar la educación cooperativista.
- Procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados, mediante la acción conjunta de éstos en una obra colectiva

- Funcionar con número variable de miembros, nunca inferior a diez. El Reglamento de esta ley podrá establecer mínimos especiales para determinados tipos de cooperativas, no inferiores a diez;
- Ser de capital variable e ilimitado y de duración indefinida;
- No perseguir fines de lucro para la entidad, sino de servicio para los asociados.
- La posibilidad de asociarse y retirarse de ella libre y voluntariamente;
- Su estructura democrática, con un voto para cada asociado, una toma de decisiones por mayoría y una gestión electiva responsable ante aquellos;
- El reparto equitativo, distributivo, proporcional, justo y leal de los excedentes.

En las cooperativas se debe siempre aspirar a desarrollarse como empresa fuerte y eficiente, es utilizada por su asociado para lograr y mejorar la situación económica, ya que la cooperativa tiene como objetivo solucionar los problemas socioeconómicos de sus miembros.

3. Definiciones de Cooperativa

Una Cooperativa “es una asociación de personas, llamados socios cooperativistas, que se unen de forma voluntaria para satisfacer en común sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales mediante una empresa que es de propiedad colectiva y de gestión democrática”.²

La Cooperativa de Responsabilidad Limitada es aquella que está formada por reducido número de socios con derechos en proporción a las aportaciones de capital y en que solo se responde de las deudas por la cuantía del capital social.³

Una Cooperativa de Ahorro y Crédito es una institución financiera propiedad de sus miembros, con autorización del Estado. Frecuentemente es más competitiva que los bancos y las

² es.wikipedia.org/wiki/Cooperativa

³ Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española

asociaciones de ahorro y préstamos debido a que su estado como entidad sin fines de lucro hace que sus costos de operación sean menores.

a. Importancia

La importancia de las cooperativas radica, en que a través de la aplicación de un verdadero sistema cooperativista con todas sus reglas, normas, procedimientos y principios establecidos, será indiscutiblemente, una herramienta para el desarrollo económico, social e intelectual.⁴

b. Marco Legal de las Cooperativas⁵

La Cooperativa es un ente jurídico legalmente establecido y universalmente aceptado, cuya finalidad principal es la de proporcionar a la comunidad un lugar aceptable para trabajar y vivir. Para lograrlo se requiere del apoyo estatal, que evalúe su legitimidad mediante leyes y reglamentos adecuados a las condiciones que el contexto económico social le impone.

En la actualidad, el apoyo jurídico estatal a movimiento cooperativo salvadoreño se identifica por medio de algunas leyes especiales, entre las cuales se mencionan:

- Ley General de Asociaciones Cooperativas. Decreto #339 del 14 de mayo de 1986.
- Reglamento de la Ley General de Asociaciones Cooperativas. Decreto #62. (1986).
- Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo INSAFOCOOP. Decreto 560 del 25 de Noviembre de 1969.

Todas estas leyes constituyen un cuerpo de normas que condicionan el desarrollo cooperativo al marco jurídico que la establece la constitución política y reconocen a las asociaciones cooperativas como instrumentos eficaces para promover el desarrollo económico social del país. Según el Capítulo IV, artículo 23 de la Ley General de Asociaciones Cooperativas La dirección, administración y vigilancia interna de las asociaciones cooperativas, estará a cargo de:

4 Boletín de FEDECACES, 2003

5 Ley de Cooperativas de El Salvador

- a) La Asamblea General de Asociados;
- b) El Consejo de Administración;
- c) La Junta de Vigilancia;
- d) La Gerencia;
- e) Los comités que establezca esta ley, su reglamento, los estatutos o Asamblea General de Asociados.

B. GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS EMPLEADOS DEL MINISTERIO DE HACIENDA, ACACEMIHA DE R.L.

1. Antecedentes⁶

La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados del Ministerio de Hacienda, ACACEMIHA de R.L. fue constituida legalmente el 23 de diciembre de 1965, con personalidad jurídica otorgada por el Instituto de Fomento Cooperativo, INSAFOCOOP desde el 30 de mayo de 1972.

Se inició únicamente con 28 asociados todos miembros del Ministerio de Hacienda, a partir de junio de 2001 en Asamblea Extraordinaria se acordó la apertura del vínculo donde pueden ingresar personas ajenas al Ministerio de Hacienda pero, que formen parte del sector gubernamental del país y es por ello que actualmente cuenta ya con 700 socios.

ACACEMIHA de R.L. está afiliada a la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador, FEDECACES de R.L., la cual fue fundada en 1966 y está formada por treinta y una cooperativas de ahorro y crédito, que se encuentran ubicados en los catorce departamentos del país.

Desde la fecha de su fundación hasta el año de 1980, las principales actividades que FEDECACES desarrolló con las cooperativas afiliadas consistieron en otorgar créditos dirigidos,

⁶ Memoria ACACEMIHA, 2004

brindar asistencia técnica y capacitación, practicar la auditoria externa y administrar seguros de vida.

A partir de 1981 y siendo un sistema maduro en la administración de programas de crédito, FEDECACES en cumplimiento de sus propósitos institucionales de promover el fortalecimiento de las cooperativas, impulsó un programa de transferencia tecnológica que ha fomentado la captación, colocación y el manejo eficiente de los recursos de las cooperativas afiliadas; dicho programa se complementó con estrategias y mecanismos que han convertido al ahorro en la fuente estratégica para lograr la autogestión y la autonomía institucional.

En la actualidad FEDECACES de R.L. contribuye al éxito de las cooperativas asociadas, brindándoles el soporte institucional para la eficiencia, solvencia y que se integren en el Sistema Cooperativo Financiero, mediante el desempeño de las funciones de apoyo a la liquidez, a la innovación de sus procesos de intermediación, supervisión, control, fomento y organización cooperativa.

Actualmente La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados del Ministerio de Hacienda, (ACACEMIHA de R.L.) cuenta con un total de 700 socios y un capital social al 31 de Diciembre de 2005 de \$248,292.00.

Para ingresar como socio a la Cooperativa es preciso que el interesado llene los siguientes requisitos:

- a. Ser mayor de 18 años de edad.
- b. Presentar fotocopia de DUI y NIT
- c. Cancelar cuota de ingreso, la cual se distribuye así:

Cuota de Ingreso	\$2.86
Ahorro a la Vista	\$2.86
Aportación Inicial	\$9.14

Seguro de Vida	\$1.00
TOTAL	\$15.86

2. Objetivos

Actualmente la Institución no cuenta con objetivos establecidos.

3. Estructura Organizativa ⁷

Actualmente la Cooperativa no cuenta con un organigrama que detalle la estructura organizacional. La cooperativa cuenta con nueve empleados administrativos que no poseen un manual de Descripción de Puestos donde se detallen las funciones realizadas por los mismos.

Aparte de los empleados administrativos la cooperativa cuenta con los siguientes cuerpos directivos:

- Consejo de Administración

Es el que toma las decisiones, es el órgano responsable de la marcha administrativa de la cooperativa y constituye el instrumento ejecutivo de la Asamblea General de Asociados. Está integrado por un número impar de miembros no menos de cinco ni mayor de nueve, electos por la Asamblea General de Asociados por un período no mayor de tres años ni menor de uno.

- Junta de Vigilancia

Ejerce la supervisión de todas las actividades de la asociación cooperativa y fiscaliza los actos del Consejo de Administración y de los demás Órganos administrativos, así como de los empleados, con las atribuciones que le confieran los estatutos, está integrada por un número impar de miembros no mayor de cinco, elegidos por un período igual al establecido para los miembros del Consejo de Administración.

⁷ Memoria ACACEMIHA de R.L., 2005

- **Comité de Crédito**

Realiza el análisis y aprobación de Créditos, está integrado por tres miembros electos por la Asamblea General de Asociados por períodos de tres años, que podrán ser reelectos. No posee Organigrama.

4. Servicios que Ofrece

Cuenta con las mejores tasas de interés del Sistema Financiero y entre los Servicios que presta se encuentran los siguientes:

- **Ahorro**
 - Ahorro a la Vista
 - Ahorro Infante – Juvenil
 - Ahorro Programado
 - Navideño
 - Educacional
 - Otros Destinos
 - Ahorro a Plazo Fijo
 - Ahorro Simultáneo (Para los Asociados que poseen créditos en la Cooperativa)
- **Préstamos: Ágiles y oportunos en las diferentes modalidades**
 - Préstamos de Emergencia hasta por \$1000.00 con resolución en 72 horas.
 - Efectivo por mercadería “Prontito”. Para gastos imprevistos.
 - Préstamos para Consumo. Para gastos médicos, consolidación de deudas, gastos escolares, compra de vehículos, etc.
 - Préstamos para Vivienda
 - Préstamos para Comercio
- **Ordenes de Compra**
 - Supermercados, farmacias, zapaterías, librerías, ópticas
- **Seguros**

- Seguro de Vida
- Seguro de Deuda
- Seguro de Daños

Como en toda Cooperativa dentro de ACACEMIHA de R.L se realizan aportaciones con las cuales a los asociados se les da la oportunidad de gozar de los beneficios y ventajas que la Cooperativa le ofrece. Únicamente se pueden retirar cuando el asociado pone su renuncia como tal.

5. Marco Legal

El reconocimiento oficial y personería jurídica se obtienen a través del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo de (INSAFOCOOP), desde el 30 de mayo de 1972.

ACACEMIHA DE R.L., es una asociación cooperativa constituida bajo el régimen de Responsabilidad Limitada, es decir que los socios cumplen con sus obligaciones según sus aportes además posee número ilimitado de socios y según la Ley de Asociaciones Cooperativas se clasifica como una cooperativa de servicios cuya actividad principal es el ahorro y crédito.

Según el artículo 32 de la Ley de Impuesto sobre la Renta de El Salvador son deducibles de la renta obtenida, las erogaciones efectuadas por el contribuyente con los fines siguientes:

Las aportaciones patronales para la constitución y funcionamiento de Asociaciones o Cooperativas, creadas para operar con participación de la empresa y de los trabajadores, orientada a fomentar la formación de capitales que se destinen para mejorar las condiciones de vida de los trabajadores y de su familias, así como a la constitución de fondos para cubrir cesantías y otras eventualidades de los trabajadores. Quedan incluidas como deducibles las aportaciones de la empresa, destinadas a aportaciones en el capital de la empresa a nombre de las asociaciones o cooperativas antes mencionadas, que permitan la participación de los trabajadores en el capital y en la administración de la empresa.

Según el artículo 46 de la Ley de la Transferencia de Bienes Muebles de El Salvador

Estarán exentos del impuesto los siguientes servicios:

Operaciones de depósito, de otras formas de captación y de préstamos de dinero, en lo que se refiere al pago o devengo de intereses, realizadas por Bancos, Intermediarios Financieros no Bancarios, cualquier otra institución de carácter financiero que se encuentre bajo la supervisión de la Superintendencia del Sistema Financiero o registradas en el Banco Central de Reserva, empresas de arrendamiento financiero o de factoraje, las Asociaciones Cooperativas o Sociedades Cooperativas de Ahorro y Crédito, Corporaciones y Fundaciones de Derecho Público o de Utilidad Pública, que se dediquen a la concesión de financiamiento.”

6. Recursos que Utiliza

Los recursos con los que cuenta ACACEMIHA de R.L. para alcanzar los objetivos deseados se pueden clasificar en materiales, humanos y tecnológicos, distribuidos de la siguiente manera:

- a. Recursos Materiales: cuentan con un capital contable de \$248,292.00 al 31 de diciembre de 2005. Posee mobiliario y equipo de oficina, contómetros, proyector, aire acondicionado, papelería y útiles, equipos de limpieza y otros implementos que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas de la cooperativa.
- b. Recursos Tecnológicos: se apoyan en el uso de equipos y programas computarizados que facilitan el desarrollo de sus objetivos entre los que se pueden mencionar: computadoras con programas adaptados a sus actividades, broshure, solicitudes de crédito, formularios de control, etc.
- c. Recursos Humanos: cuenta con nueve personas que han sido contratadas para desempeñar las actividades necesarias para cumplir con el ciclo económico de la cooperativa.

C. MARCO TEÓRICO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN

1. Concepto

Se presentan las definiciones de administración según los siguientes autores:⁸

- Henry Fayol: “Administrar es prever, organiza, mandar, coordinar y controlar”.
- Koontz y O`Donell: “La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.
- “Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos”⁹

Basándose en los conceptos anteriores se puede decir que, la administración consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir, la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con la ayuda de los demás.

2. Importancia

Resulta innegable la trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre, ya que de ésta depende el cumplimiento de la misión y objetivos de cualquier organización, además que se puede aplicar en todas las actividades de la vida humana, pero su razón principal es la empresa, sin administración es imposible que ésta logre los resultados deseados de una manera eficaz y eficiente.

3. Características

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas:

⁸ Agustín Reyes Ponce “Administración Moderna”, Limusa, 2004. pag. 3

⁹ Stoner, A. F. y Freeman, R. E. Administración. 5ª. Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.1992. Pág. 4.

- **Universalidad:** Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial, el ejercito, un hospital, una escuela, etc.
- **Valor Instrumental:** Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener un resultado.
- **Unidad Temporal:** Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. Todas las partes del proceso administrativo existen simultáneamente.
- **Amplitud de ejercicio:** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- **Especificidad:** Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico.
- **Interdisciplinariedad:** La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- **Flexibilidad:** los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante

D. MARCO TEÓRICO SOBRE EL SISTEMA ADMINISTRATIVO

1. Sistemas

a. Definición

Es una serie de elementos vinculados entre sí de tal forma que mediante procesos intermedios posibilitan coleccionar datos y procesarlos para obtener información. Se considera necesario dar el significado de datos, información y procesos.¹⁰

Un sistema es un conjunto de elementos organizados que interactúan entre sí y con su ambiente, para lograr objetivos comunes, operando sobre información, sobre energía o materia u organismos para producir como salida información o energía o materia u organismos. Un sistema aislado no intercambia ni materia ni energía con el medio ambiente.¹¹

b. Importancia

La importancia de los sistemas dentro de las organizaciones radica en que contribuyen a visualizar los objetivos primordiales de la empresa, pues de no ser por ellos se caería en divagaciones.

Los sistemas deben elaborarse considerando posibles situaciones de cambio, si no fuera así corren el riesgo de quedar obsoletos o inservibles, por ello es necesario hacer las modificaciones paulatinas, cada vez que aparezcan factores que ameriten ajustes, cualquiera que sea, siempre que afecte de manera directa a la organización.

10 James A. Senn. "Análisis y Diseño de Sistemas de Información". Pág. 11

11 <http://es.wikipedia.org/wiki/Sistema>

c. **Objetivos**

Los objetivos ayudan a dirigir la conducta del sistema de manera que toda la organización realice sus actividades en forma adecuada, orientados a lograr una coordinación integral de todos sus elementos. Los sistemas persiguen los siguientes objetivos:¹²

- Solucionar los problemas administrativos, técnicos, humanos, etc., de la organización.
- Obtener mayor rendimiento de recursos tanto a corto como largo plazo y un logro más efectivo de los objetivos que se persiguen.
- Permitir mayores conocimientos de la estructura y funcionamiento del sistema de interés.

d. **Características**

Según Bertalanffy, sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, de ahí parten las siguientes características:¹³

- Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.
- Globalismo o totalidad: un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa/efecto. De estos cambios y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasia.
- Entropía: es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la

¹² Cárdenas Miguel Ángel. "El Enfoque de Sistemas". México: Editorial Limusa. primera edición. 1986, pág. 34.

¹³ von Bertalanffy, Ludwig. Teoría General de Sistemas. Petrópolis, Vozes. 1976.

información es la base de la configuración y del orden. De aquí nace la negentropía, o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.

- Homeostasia: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

e. Clasificación

Los sistemas pueden clasificarse de la siguiente forma: ¹⁴

- Sistemas Abiertos: son los sistemas que interactúan con su medio ambiente (reciben entradas y producen salidas). Es decir, que los sistemas para alcanzar sus objetivos, interactúan con su medio ambiente, el cual está formado por todos los objetos que se encuentran fuera de las fronteras de los sistemas.
- Sistemas Cerrados: en contraste con los sistemas abiertos son aquellos que no interactúan con su medio ambiente. En la realidad ningún sistema cumple con esta característica.
- Sistema Estable: Estos sistemas no experimentan cambios en función del tiempo y si existiera cambio, no serán sensibles.
- Sistema Dinámico: Este tipo se encuentra en constante cambio en función del tiempo, son tal que provocan modificaciones desde niveles leves hasta radicales.
- Sistema Adaptable: En estos sistemas se pueden experimentar situaciones en diferentes escenarios por lo que son capaces de tener salidas múltiples.

¹⁴ James A. Senn. "Análisis y Diseño de Sistemas de Información". Pág. 21

- Sistema no Adaptable: Para el caso de estos sistemas no se pueden tener respuestas múltiples, es decir, aunque se modifique el entorno ya tienen problemas de respuesta.
- Sistema Permanente: Estos están diseñados para existir en períodos largos.
- Sistema Temporal: Para este sistema se tiene la limitante del tiempo, son válidos en un tiempo literalmente corto.

2. Sistema Administrativo

a. Concepto

“Los Sistemas Administrativos son conjuntos de elementos humanos, físicos y técnicos interrelacionados entre sí, a fin de lograr la planificación, organización, ejecución y control de los objetivos de la empresa”.¹⁵

“Es una organización compuesta de hombres y máquinas empeñadas en una actividad coordinada, dirigida hacia una meta, enlazados mediante sistemas de información e influenciados por el medio ambiente externo”.¹⁶

Tomando como base los conceptos anteriores se puede decir que sistema administrativo es un conjunto de elementos que se interrelacionan entre sí para lograr la ejecución del proceso administrativo con el fin de alcanzar las metas de la empresa.

b. Importancia

Los Sistemas Administrativos se consideran importantes de acuerdo al desarrollo de la empresa; ya que los procedimientos, formas y métodos para llevar a cabo las actividades forman parte de los componentes del sistema. Dicho sistema debe ser estructurado de manera realista, objetiva y

¹⁵ Gómez Ceja, Guillermo. “Sistemas Administrativos”. México: Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V. Primera edición. 1997, pág. 36.

¹⁶ Galván Escobedo, José. “La Teoría de los Sistemas Aplicados a la Administración”. ICAP, San José Costa Rica, 1999.

flexible de modo que cuando surjan posibles situaciones de cambio no corran el riesgo de quedar obsoletos e inservibles.

c. Características

Todo sistema tiene tres características básicas:

Todo sistema contiene otro sistema (subsistema) y a la vez está contenido en otro sistema de carácter superior, dando idea a la categorización de suprasistema, sistema y subsistema.

Todos los componentes de un sistema, así como sus interrelaciones, actúan y operan orientados en función de los objetivos del sistema.

Alteración o variación de una de las partes o de sus relaciones incide en las demás y en el conjunto, sin dejar de reconocer la importancia de las otras características.

d. Componentes del Sistema Administrativo

La eficacia con la que una entidad es administrada se reconoce generalmente como el factor individual más importante en su éxito a largo plazo. El logro de la empresa se mide en términos del logro de sus metas.

El Sistema administrativo es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, suministrar el personal y controlar.

1) Planeación

❖ Concepto

“La planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias y realizar los objetivos de la organización”¹⁷

Según Harold Koontz, la Planeación comprende seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; se requiere tomar decisiones es decir, seleccionar entre cursos de acción futuras alternativas.¹⁸

La planeación es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. Además la planeacion es parte fundamental del proceso administrativo; se definen metas, planes, objetivos y la mejor manera para poder alcanzarlos; teniendo presente posibles circunstancias futuras.

❖ Tipos de Planes¹⁹

Las formas más comunes en que se pueden describir los planes organizacionales se basan en la amplitud de los mismos:

- En cuanto a su amplitud Planes estratégicos y planes operacionales
- En cuanto al marco temporal Planes a corto plazo, mediano plazo y planes a largo plazo.
- En cuanto a su grado de especialidad Planes direccionales y planes específicos.
- En cuanto a su frecuencia de uso Planes de uso único y planes permanentes.

- Planes Estratégicos: Son los planes que abarcan toda la organización establecen objetivos generales y posiciona a una organización en función de su ambiente.

¹⁷ Terry G. R. y Franklin, S. G. Principios de Administración. Compañía Editorial Continental S.A.

¹⁸ Harold Koontz y Heinz Wehrich, Elementos de Administración editorial Mc Grill, México 5ta Edición 1993

¹⁹ Tesis Diseño de un Modelo Administrativo para la Eficiente Gestión Empresarial de la Red de Recolección....., 2003

- Planes Operacionales: Son aquellos en que se especifican los detalles acerca de la forma en que los objetivos tendrán que ser alcanzados.
- Planes a Corto Plazo: Planes que abarcan un período de un año o menos.
- Planes a Mediano Plazo: Planes que abarcan un período de uno a tres años.
- Planes a Largo Plazo: Planes que abarcan un período de más de tres años.
- Planes Específicos: Planes que están claramente definidos y que no dejan ningún aspecto a la interpretación.
- Planes Direccionales: Planes flexibles en los que se establecen lineamientos generales.
- Planes de Uso Único: Estos planes se elaboran específicamente para satisfacer las necesidades de una situación que no se repetirá y se crean en respuesta a las decisiones no programadas que toman los gerentes.
- Planes Permanentes: Son planes continuos que proporcionan una guía para las actividades que se realizan en forma repetitiva en la organización y que se elaboran en respuesta a las decisiones programadas que toman los gerentes.

❖ **Importancia**²⁰

- Propicia el desarrollo de la empresa.
- Reduce al máximo los riesgos.
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

²⁰ 6 Tesis Diseño de un Modelo Administrativo para la Eficiente Gestión Empresarial de la Red de Recolección....., 2003

❖ **Proceso de la Planeación**²¹

Los cuatro pasos típicos de la planeación son:

- Establecer una o varias metas para determinar con claridad cuales son las prioridades de la empresa.
- Definir la situación actual y determinar con que recursos se cuenta.
- Identificar los apoyos y los obstáculos de las metas, es decir, detectar que puede ayudar o impedir que se logren.
- Desarrollar un plan para alcanzar las metas, para evaluar las posibilidades de conseguir las metas y los medios que se deben emplear para alcanzarlas.

❖ **Misión**

Toda empresa organizada debería tener para ser significativa propósitos o misiones.

Misión “Es la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta”.²²

En otras palabras, la misión es el fin esencial o directriz que define la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier organización, así como las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente, dicha organización. La misión proporciona las pautas para el diseño de un plan estratégico. Se expresa genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos funcionarios de la empresa.

❖ **Visión**

La Visión “Es aquella que describe las expectativas que la institución tiene en el futuro”.²³

Entendiéndose Visión como la razón de existir de una empresa la cual la constituyen los clientes; por lo que los valores, preferencias y actitudes son importantes para la formulación de ésta.

²¹ Garza Treviño, Juan Gerardo. Administración Contemporánea, segunda edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2000. Pág. 88.

²² Hoontz Harold y Heinz Weihrich. “Administración, una Perspectiva Global”. Opus Cit. Pág. 127.

²³ Koontz Harold y Heinz Weihrich. “Administración, una Perspectiva Global”. Opus Cit. Pág. 716.

Los ejecutivos de primer nivel crean el ambiente organizacional y por medio de su visión, determinan la dirección de la empresa.

❖ **Objetivos**

Los objetivos "Son los fines hacia donde debe dirigirse toda actividad".²⁴

Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirigen la organización, integración de personal, dirección y control. Un objetivo administrativo es la meta que se persigue que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente.

❖ **Políticas**

Las políticas "Son declaraciones escritas que reflejan los objetivos básicos de un plan y trazan directrices que permiten elegir las acciones necesarias para alcanzar los objetivos".²⁵

Las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.

Las políticas son una guía para la acción de la organización y reflejan los valores de un plan, las cuales se formulan para que los gestores y trabajadores las pongan en práctica y de ésta manera alcanzar los objetivos.

❖ **Estrategias**

Estrategia "Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación y combinación de recursos necesarios para su cumplimiento".²⁶

²⁴ Garza Treviño, Juan Gerardo. "Administración Contemporánea". México: McGraw Hill. Segunda edición. 2000, pág.88

²⁵ Ivancevich John M. y otros. "Gestión, Calidad y Competitividad". Opus Cit. Pág. 223.

²⁶ Koontz Harold y Heinz Wehrich. "Administración, una Perspectiva Global". Opus Cit. Pág. 130.

El propósito de las estrategias es determinar y transmitir, a través de un sistema de objetivos y políticas básicos, una imagen acerca de qué tipo de empresa se desea proyectar

❖ **Procedimientos**

Un procedimiento es una manera de actuar para conseguir un fin, un conjunto de acciones ordenadas y finalizadas dirigidas a la consecución de una meta.

❖ **Programas**

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción.

❖ **Presupuestos**

Es un estado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede denominar programa con expresión numérica. Puede expresarse en términos financieros o en términos de horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro término numéricamente medibles.

2) **Organización**

❖ **Concepto**

De acuerdo a Chiavenato "Organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsables de la administración, establecer relaciones entre ellos y fijar sus atribuciones respectivas."²⁷

Es el proceso de establecer relaciones entre los recursos disponibles de la empresa de modo que su estructura facilite la consecución de los objetivos propuestos; es decir que determina

²⁷ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la administración, Colombia, Editorial Mxc Graw Hill, Interamericana S.A. 4° Edición, 1998. P .249.

responsabilidades, atribuciones y funciones a cada componente de la estructura organizacional de manera que se establezcan relaciones jerárquicas y se defina el papel que cada uno de ellos debe desempeñar para la consecución de los objetivos que se persiguen.²⁸

Tomando como base los conceptos anteriores se puede decir, que la organización establece la estructura organizativa en la cual se relacionan las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos.

❖ **Importancia**

La organización contribuye a que las personas trabajen con efectividad, haciendo cada una de ellas lo que mejor puede hacer, alcanzando de manera efectiva y eficiente los objetivos establecidos en la planeación.

❖ **Principios**

Toda organización posee principios cuyo conocimiento es fundamental para la creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro de dicha organización.

- **División del trabajo:** Es el principio de la especialización necesario para la eficiencia en la utilización de las personas. Consiste en la designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.
- **Autoridad y Responsabilidad:** La autoridad es el poder derivado de la posición ocupada por las personas y debe ser combinada con la inteligencia, experiencia y valor moral de la persona.

²⁸ Harold Koonts y Heinz Weihrich, Elementos de Administración editorial Mc Grill, México 5ta Edición 1993

- **Unidad de Mando:** Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un sólo jefe, y que los subordinados no deberán reportarse más que a un sólo jefe.
- **Unidad de Dirección:** Principio según el cual cada grupo de actividades que tienen un mismo objetivo, debe tener un solo jefe y un solo plan.
- **Centralización:** Se refiere a la concentración de autoridad en la cima jerárquica de la organización.
- **Jerarquía o Cadena Escala:** Debe hacer una línea de autoridad, del escalón mas alto al escalón más bajo de la organización. Toda orden pasa por todos los escalones intermedios hasta llegar al punto donde daba ser ejecutadas: es la cadena escalar o principio escalar.

Herramientas Organizacionales

❖ Manuales Administrativos

Los Manuales son herramientas que identifican áreas específicas de trabajo que contribuyen a una eficiente administración, su importancia radica en el aporte funcional que formalizan las autoridades que desempeña cualquier empresa, el cual define con claridad y estabilidad un grupo de disposiciones que en buena parte rige la conducción de actividades.

✓ Clasificación De Los Manuales

Existen diferentes clases de manuales, cada uno dirigido a suplir alguna necesidad, así se puede mencionar los que con frecuencia se utilizan.

✓ **Manual de organización**

Es un documento cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una institución, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro de dicha institución.

Los manuales de organización constituyen el ordenamiento metódico de las reglas que deben seguirse para la realización de la rutina administrativa en cada departamento.

✓ **Manual de Descripción de Puestos**

En una empresa se debe establecer los diversos departamentos y niveles jerárquicos, una vez establecidos se debe definir lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo. Esta unidad concreta de trabajo recibe el nombre de puesto.

El manual de descripción de puestos detalla por escrito las funciones que deberán realizarse en un determinado puesto, su ubicación en la estructura organizativa y las especificaciones del mismo.

❖ **Organigramas**

Son diagramas que tiene como propósito representar gráficamente la estructura organizacional de la empresa; contiene las relaciones de dependencia, jerarquía, líneas de autoridad y muestran la importancia relativa de cada cargo.

✓ **Importancia**

Los organigramas son útiles, porque proporcionan información relacionada con tareas, subdivisiones, niveles administrativos, lo que permite al personal de la organización y a particulares conocer como está estructurada la misma.

✓ Tipos de Organigrama

Es evidente que toda institución debe disponer de una forma esquemática de su organización, en la que se refleje claramente la forma de su estructura, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad, como también las relaciones entre los diversos departamentos o secciones.

De acuerdo a su presentación los Organigramas se clasifican en:

- Vertical: Se representa de arriba hacia abajo en una graduación jerárquica descendente, es el estilo más usado y fácil de comprender.
- Horizontal: Este representa los niveles máximos de jerarquía hacia la izquierda y los niveles inferiores finalizan en forma sucesiva hacia la derecha.
- Circular: La estructura es circular, el centro es la máxima autoridad de la empresa, y a su alrededor se encuentran círculos concéntricos, ligados por líneas representando un nivel de organización, en donde se colocan a jefes inmediatos a los que se les delega autoridad y responsabilidad.

❖ Reclutamiento, Selección e Inducción

La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

✓ Reclutamiento

Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Básicamente es un sistema de

información, mediante el cual se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección. El reclutamiento puede ser interno o externo.

✓ **Selección**

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados y que cumplan con el perfil deseado. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

✓ **Inducción**

La inducción de personal de nuevo ingreso inicia desde el momento que es recibido para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir; se considera como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplica con éxito lo que ha estado aprendiendo. La inducción o bienvenida, consiste en diseñar e implementar uno de los procesos que normalmente se ignora en la mayoría de las empresas: Familiarizar al nuevo empleado con la empresa, su cultura, sus principales directivos, su historia, su filosofía, etc.

Un valor agregado y contribuir a la mejora continua por medio de la implantación de sistemas y capacitación a los usuarios.

3) Dirección

❖ **Concepto.**²⁹

Consiste en el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan al logro de los objetivos de la organización y del grupo. La dirección es una función que deben ejercer los jefes para ayudar a sus colaboradores a satisfacer sus propias necesidades, utilizar su potencial y comprender el papel que deben asumir, contribuyendo así a los propósitos de la empresa.

Por su parte, Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección, definiendo ésta como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados"

Fayol define la dirección indirectamente al señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa".

❖ **Importancia.**

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos. En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.

Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de las dinámicas, y de éstas la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

²⁹ Koontz Harold y otros. Administración Una Perspectiva Global, México MC, Graw Hill 10ª Edición 1997, pag. 461

❖ Elementos de la Dirección.

Dentro de cualquier empresa, sea cual sea su naturaleza, es importante contar con todos los elementos que conforman la dirección administrativa ya que mediante dichos elementos se podrán lograr sus objetivos y les servirán de apoyo para proporcionar un adecuado funcionamiento, de tal forma que se utilicen al máximo los recursos que poseen. Estos elementos son los siguientes:

❖ Liderazgo

Concepto.

“El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación al logro de una o varias metas”.³⁰

Koontz y Weihrich (1998), manifiestan que el liderazgo es la influencia, es decir, el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente para lograr las metas grupales.

Liderazgo se puede definir como el poder de influir mediante una comunicación eficaz en los subordinados, para que ellos trabajen o se esfuercen de manera voluntaria en el logro de las metas individuales, del grupo y de la organización.

Importancia

La importancia del liderazgo radica en la capacidad que posee un administrador eficaz para dirigir y contar con la autoridad que respalde su accionar, lo esencial del liderazgo es tener subordinados o seguidores que lo sigan, porque creen que este puede ayudar a lograr sus deseos, anhelos, y necesidades. Por lo que la motivación y el liderazgo están estrechamente

³⁰ Gibson James, M. John. Et. al.(1990) Organizaciones, conducta, estructura, procesos. México, D.F. Mc raw Hill, Tercera Edición, Pág.192.

interrelacionados porque a través de la motivación se puede ver lo que los seguidores desean, y ayudar a cumplir sus metas y las de la organización en consecuencia.

Tipos de Liderazgo .³¹

El medio ambiente cultural, social y físico juega un papel complejo en el desarrollo y existencia de un líder. A continuación se presentan los diferentes tipos de Líder que pueden existir dentro de una Empresa

- Líder Autocrático: Es aquel líder que hace obligatorias sus decisiones mediante el empleo de recompensas y el temor al castigo.
Este tipo de líder pide y toma todas las decisiones y exige a sus colaboradores que ellos hagan su trabajo como él lo desea. Los subalternos no participan en el proceso de toma de decisiones, la comunicación se hace en el sentido único de arriba hacia abajo.
- Líder Democrático: Es el líder que toma en consideración los deseos y sugerencias de sus colaboradores así como los de él mismo. Se refiere a un enfoque de relaciones humanas en donde todos los miembros del grupo se consideran como colaboradoras importantes respecto a la decisión final. Un líder democrático invita a sus subordinados a tomar parte del proceso de toma de decisiones. Este líder es lo contrario al autocrático, ya que tiene confianza en sus subalternos y los considera dotados de un espíritu imaginativo e innovado.
- Líder Liberal: Es aquel líder que intenta ejercer muy poco control o influencia sobre los miembros del grupo.³²

³¹ Herberth G. Hicks, "Administración", Editorial MC Graw Hill. 4a Edición México 1987. pag. 485

³² Herberth G. Hicks, "Administración". Editorial Mc Graw-Hill, 4ª Edición México 1987, pag. 485

Este líder se desinteresa del trabajo y de sus subalternos. Él les da a sus subalternos la libertad de determinar lo que ellos deben hacer y de qué forma; por lo tanto dependen en gran parte de los subordinados.

- Líder Paternalista: Cuando un líder ejerce un liderazgo paternalista, puede sinceramente desear el bienestar de los seguidores, puede tratar a los otros miembros como un padre, los cuida, los protege, quita todos los obstáculos de su camino, hace cosas para ellos y les dice que no se preocupen porque él ya ha resuelto todo para ellos. A veces puede preguntar a los miembros del grupo sus opiniones y dar una impresión externa de ser un líder democrático, pero en el análisis final es él que finalmente toma decisión. El líder paternalista de ayuda a los miembros del grupo a desarrollar sus propias capacidades. Probablemente no piensa que ellos tengan muchas capacidades. Más bien, él siente satisfacción al saber cuán necesario es para los otros miembros del grupo.
- Líder Innato: Es aquel tipo de liderazgo congénito o hereditario, ya nace líder, aunque puede aprender y desarrollar sus atributos en el medio que vive. Tiene características innatas que lo definen y que le otorgan personalidad a todos sus actos. Por lo tanto, este estilo, es propio y es en definitiva la proyección de tipo de liderazgo que esta persona ejerce.
- Líder Contingencial: es aquel tipo de líder que puede adoptar los 5 tipos anteriores es decir, que se adapta a cualquier situación que pueda darse dentro de la organización.

❖ Motivación.

Concepto

Según Stoner (1991). "Influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de que hace que la gente funcione"

Werther (1995). “Sostiene que motivación es el impulso interno que experimenta una persona para emprender una acción con libertad”.

Chiavenato (1998). Considera que es difícil definir lo que es motivación sin embargo menciona que de manera amplia “motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o al menos, que origina una propensión hacia un comportamiento”.

A partir de lo anterior se entiende que la motivación es un impulso causado por factores internos y externos, que son capaces de provocar, sostener y dirigir la forma de comportarse de una persona.

Importancia.

Radica en comprender los factores intrínsecos del trabajo, tales como autorrealización, autoestima, reconocimiento, logros, lo cual permite que los trabajadores se sientan satisfechos y realicen con el mejor esfuerzo su trabajo.

Enfoques de la Motivación

Teoría de Maslow

Escala de las necesidades según Abraham Maslow. (Enfoque orientado al interior). La escala de necesidades propuestas por Maslow es la que más atención ha recibido por parte de los administradores, esto se debe a que clasifica las necesidades de tal manera que tiene consecuencias directas para la dirección del recurso humano en las organizaciones. Citando nuevamente a Stoner (1989) manifiesta que Maslow, concibió la motivación humana como una jerarquía de cinco necesidades.

- Las Necesidades de Supervivencia o Fisiológicas incluyen la necesidad de aire, agua, comida, etc.

- La Necesidad de Seguridad, comprende la seguridad, orden ausencia de miedos o amenazas.
- Necesidad de Pertenencia o Afecto(o necesidades sociales), abarcan la necesidad de amor, afecto, sentimientos de pertenencia y contacto humano.
- Necesidad de Estima incluye la necesidad de respeto a sí mismo, autoestima, logro y respeto a los demás.
- Necesidad de Autorrealización, comprende la necesidad de crecer, de sentirse realizado, de realizar sus propias capacidades.

Según Maslow, las personas de acuerdo a sus vivencias actuales buscan satisfacer sus necesidades más fuertes, aunque en primer lugar deberán satisfacer cada una de las necesidades fisiológicas antes de poder pasar a la siguiente jerarquía.

Las organizaciones hoy en día deben cuidar que los empleados suplan sus necesidades más básicas, creándoles un ambiente laboral seguro donde sientan que pertenecen ya que la organización es un ambiente social en donde el empleado entabla diferentes relaciones y necesita que lo hagan sentir apreciado.

Para Maslow existen dos necesidades de estima, el deseo de logro y el status y reconocimiento, la primera se relaciona con que el empleado quiere ser competente y la segunda, el empleado espera se le reconozca por su trabajo, haciéndolo participe del establecimiento de metas o delegándole responsabilidad para poder tomar decisiones.

Una vez que todas estas necesidades han sido satisfechas el empleado deseará autorrealizarse, es una búsqueda personal de su desarrollo.

Teoría de Herzberg. (Enfoque orientado al Exterior)

Chiavenato (1998), menciona que para Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

- Factores higiénicos: son las condiciones que rodean al individuo cuando desarrolla su trabajo, es decir corresponde a una perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para motivar a sus empleados. Es de recordar que estos factores poseen un alcance limitado para influir en el comportamiento ya que la palabra “higiene” en este caso refleja con exactitud su carácter preventivo, entre estos factores están:

- Condiciones de trabajo y comodidad.
- Políticas de la empresa y la administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salarios.
- Estabilidad en el cargo.
- Relaciones con los colegas.

- Factores Motivacionales: tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en si producen un efecto de motivación duradera, y aumento del desempeño por encima de los niveles.

Ejemplo de estos factores son:

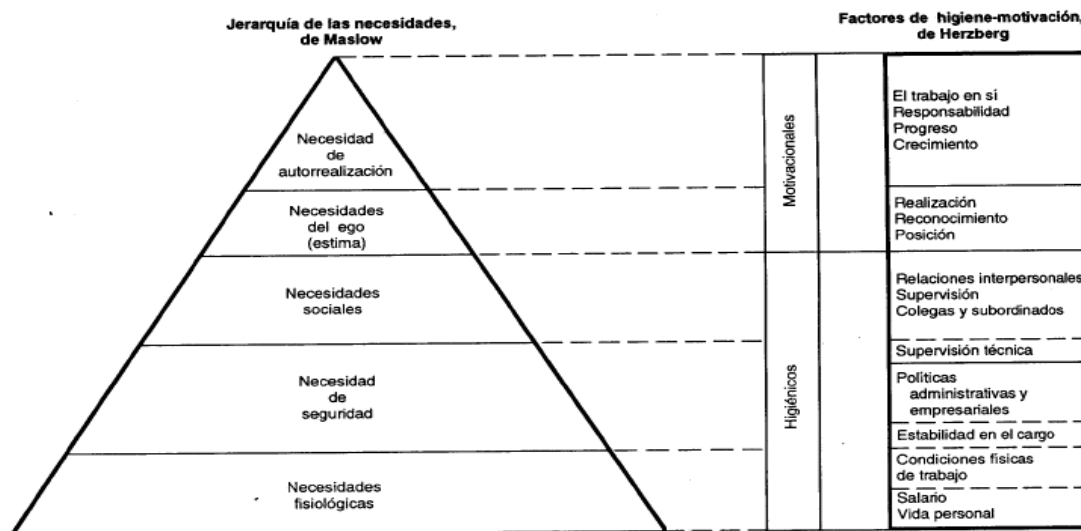
- Delegación de responsabilidad.
- Libertad de decidir, cómo realizar un trabajo.
- Ascensos.
- Utilización plena de las habilidades.
- Simplificación del cargo (por quien lo desempeña).
- Ampliación del cargo horizontal o vertical.

En conclusión esta teoría afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes del cargo esos son los llamados factores motivadores.
- La insatisfacción en el cargo es función del ambiente, de la supervisión de los colegas, y del contexto general del cargo: estos son los llamados factores higiénicos.

El siguiente cuadro refleja una comparación del enfoque de Maslow y Herzberg, que aunque para el primero se trate de una escala de necesidades y el segundo sostengan que son dos factores los que influyen en la motivación, en realidad tratan aspectos muy similares y la diferencia es que de acuerdo a Maslow las personas si no logran satisfacer las necesidades fisiológicas hasta el nivel necesario entonces no habrá ningún otro motivador para ellas, lo cual indica que para pasar de una jerarquía a otra es necesario satisfacer la anterior. En cambio para Herzberg, no es así, ya que las personas pueden estar motivadas por el trabajo que realizan, aunque es necesario que no exista descontento o insatisfacción por los llamados factores higiénicos en donde esta la vida personal y condiciones físicas del trabajo, él menciona que estos factores en sí no motivan, pero la falta de ellos produce insatisfacción.

Comparación entre la Teoría de Maslow y la de Herzberg



Fuente: Tomado de Adalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Segunda Edición, 1998.

❖ **Comunicación.**

Concepto.

“Comunicación es la transferencia de información comprendida de una persona a otra y constituye la fuente de energía que mueve a la organización” (Werther, 1995).

“Comunicación es el proceso por el cual la gente trata de compartir el significado a través de la transmisión de mensajes simbólicos”. (Stoner, 1989).

En base a los conceptos anteriores la comunicación es el proceso de conducir información y comprensión entre el personal, logrando mayor eficiencia en la organización.

Importancia

Citando nuevamente a Stoner (1989). La comunicación es importante por dos razones:

- Primero porque la comunicación es el proceso mediante el cual se cumplen las funciones gerenciales.
- Segundo lugar la comunicación es una actividad a la que los gerentes dedican mucho tiempo.

De aquí que la comunicación en una empresa tiene el propósito de llevar a cabo el cambio siendo capaz de influir sobre la acción en beneficio de la empresa, como menciona una de las razones la comunicación es esencial porque a través de ella se integran las funciones administrativas, por ejemplo al difundir objetivos y metas, el lograr los planes fijados, adecuar al recurso humano de tal forma que se fomente la eficiencia y eficacia, motivar, dirigir al personal para crear un ambiente laboral agradable.

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección y consta de los siguientes elementos:

- Emisor: es quien origina la información
- Mensaje: información a transmitir
- Canal o Transmisor: a través del cual fluye la comunicación
- Receptor: que recibe y debe entender la información.

Al darse una falla dentro de estos elementos implica una alteración de la información.

Para facilitar el conocimiento de la comunicación, a continuación se muestra la clasificación de la misma:

- Comunicación Formal: Es aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales.
- Comunicación Informal: Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Esta comunicación es muy importante ya que su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e incluso ir en contra de esta, es el administrador quien se encargará de que la comunicación formal se apoye en la informal.
- Comunicación Vertical: Esta se da cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior, o viceversa.
- Comunicación Horizontal: ES la que se da en niveles jerárquicos semejantes

De acuerdo a la forma de emitir el mensaje, la comunicación puede ser:

- Comunicación Verbal: Es la que se transmite oralmente.
- Escrita: es aquella que mediante material escrito o gráfico

❖ Supervisión

Concepto

La supervisión es el último elemento de la Dirección. Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal manera que las actividades se realicen adecuadamente; dicho de otra manera, consiste en ver que las actividades y tareas se hagan como fueron ordenadas.³³

La actividad de supervisar corresponde principalmente a los jefes y principalmente se aplica mejor a los jefes de nivel inferior, llamados también supervisores inmediatos o cabos, mayordomos, sobrestantes, jefes de oficina, etc. Dichos jefes son aquellos que no tienen bajo sus órdenes subjefes, únicamente obreros o empleados que realizan órdenes e instrucciones.

Importancia

El supervisor como cualquier otro administrador, debe aplicar las reglas de dirección y mando para cumplir con su trabajo eficientemente y lograr la coordinación de esfuerzos. Es muy importante no confundir la supervisión con el control. Probablemente el criterio básico para distinguir los dos términos es que la supervisión es simultánea a la ejecución, y el control es posterior a ésta, aunque sea por poco tiempo.

Para determinar la importancia de la Supervisión de deben tomar en cuenta los siguientes factores, en primer lugar, el supervisor es el encargado directo de la labor de vigilancia. Es él quien realmente ve que las cosas se hagan y de quien depende en último término la eficiencia de todos los elementos administrativos. En segundo lugar, el supervisor es el eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabajadores o empleados, ya que su posición le permite estar en contacto inmediato con unos y otros. El tercer argumento es que el supervisor no solo es el transmisor de las órdenes, instrucciones, información de la jerarquía superior, etc., sino también

³³ Mercado, Salvador. (1995) Administración aplicada teoría y práctica. México, Limusa Noriega Editores, quinta Edición, Pág. 755.

de las inquietudes, temores, deseos, esperanzas y reportes o quejas de los empleados u obreros. Es una fuente de enlace entre los empleados y los altos ejecutivos.

De una supervisión efectiva depende:

- La productividad del personal para el logro de los objetivos.
- La viabilidad de una buena comunicación
- La relación entre jefe- empleado.
- La corrección de errores
- La práctica de la motivación y disciplina

❖ **Cultura Organizacional**

Concepto

Es la serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias, compartidos por los miembros de la organización.³⁴

Es el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está relacionada con el grado de motivación que se da entre los participantes.

Robbins (1991) plantea: La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales....Los teóricos de la organización han

³⁴ Stoner James y otros, "Administración" 6ª Edición, Editorial Prentice Hall, México 1996, .. pag. 198

comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.

Importancia

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que "la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad".

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy (1985) ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorias, como elementos de la dinámica organizacional.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

Características de la Cultura

Con respecto a las características de la cultura Davis (1993) plantea que “las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura”.

Tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica. Además, la cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias.

"La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos" (Davis, 1990).

La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría. Los planteamientos anteriormente señalados, se mantienen, porque a partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje. Los cuales están representados por el modelaje (tácticas o estrategias) de cada uno de sus miembros.

4) Control

❖ Concepto

El control es una etapa necesaria para la organización, es donde se pretende asegurar que lo planeado, organizado y dirigido se haga de acuerdo con las expectativas propuestas, señalando de esta manera los errores encontrados con el fin de repararlos y evitar su repetición.

Control es “El proceso utilizado para evaluar el rendimiento real, con los objetivos fijados y corregir las diferencias que pueden haberse producido entre resultados y objetivos”³⁵

También es “El proceso de vigilar actividades que aseguren que se estén cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”³⁶

Esto significa que el control ayuda a medir lo ejecutado con lo planificado garantizando el ajuste entre las actividades reales y las planeadas.

El control es el esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, porque se establecen los métodos para conseguirlo y de esta manera contribuirá a que todos los recursos se utilicen de una forma eficaz y eficiente para la obtención de metas organizacionales.

❖ **Importancia**

El control es importante porque es el cierre del ciclo de la administración, es utilizado para la correcta utilización de los planes, la medición continua de la eficiencia en el trabajo y la comprobación del logro óptimo de los objetivos.

Cabe agregar, que el administrador utiliza el control para determinar las habilidades de sus empleados, verificando de esta manera la integración de sus actividades y a la vez los posibles errores para posteriormente corregirlos.

En otras palabras, el control se da en todas las funciones administrativas y su valor específico se encuentra en la verificación del cumplimiento de las actividades en la empresa.

³⁵ Ivancevich, John M. “Gestión , Calidad y Competitividad”. México: Editorial McGraw Hill. Primera Edición. 1997 Pág. 532

³⁶ Robbins Stephen P. y Otro. “Administración”. México: Editorial Prentice Hall. Sexta edición. 2000Pág. 12.

Tipos de Control

Los tipos de control se clasifica en:

- **Controles Presupuestarios:** Es un instrumento de control administrativo total por medio del cual se establecen normas y planes, se usa para medir y valorar la ejecución efectiva, por medio de informes financieros. Como se podrá apreciar, el objetivo primordial es controlar, ya que en si el presupuesto puede ser utilizado como instrumento de control³⁷
- **Controles no Presupuestarios:** Este se realiza utilizando otro tipo de información que no son los presupuestos.

Entre los principales instrumentos de Control no Presupuestario se encuentran:

- **Evaluación del Desempeño:** Es el método que se utiliza para evaluar a los empleados de una manera formal, con el fin de determinar el rendimiento del personal y verificar si las actividades designadas en la planeación se están realizando como se previó.
- **Gráfica de Gantt:** Es una herramienta sencilla que permite a los gerentes detallar con facilidad que se lo que falta hacerse para terminar una tarea o un proyecto, y evaluar si una actividad esta adelantada, a tiempo, atrasada o de acuerdo con el programa.³⁸
- **Análisis de Razones Financieras:** El análisis de las razones financieras es utilizado para comprar la situación financiera de la empresa con respecto a los resultados obtenidos; mide el riesgo, el rendimiento y la liquidez de una empresa, proporcionando información para la toma de decisiones.

³⁷ Mercado, Salvador. Administración Aplicada. Teoría y práctica, México, editorial Limusa, 2da. Edición 1995, pag. 816

³⁸ Robbins Stephen P. y Otro. "Administración". México: Editorial Prentice Hall. Sexta edición. 2000. pag. 307

- Contabilidad: Controla los ingresos y egresos generados por la actividad económica de la empresa, lleva registros de los movimientos del activo, pasivo y capital de esta forma proporciona al administrador información financiera útil y oportuna.
- Estadísticas: Permite el análisis estadístico de los diferentes aspectos de una operación, representándolos en forma de diagramas o valores promedios.
- Auditoría Interna: Consiste en el examen objetivo, sistemático y profesional, efectivo con posterioridad a la ejecución de todas las actividades de la entidad, como un servicio a la máxima autoridad, con el fin de verificar, evaluar y elaborar un informe que contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones.³⁹
- Punto de Equilibrio: Ayuda a los administradores a realizar proyecciones de las utilidades, donde se identifica el punto en el cual el ingreso total logra o no cubrir los gastos totales de la Empresa. Hace una relación entre ingresos, costos y utilidades.

³⁹ Corte de Cuentas de la República. Normas Técnicas de Control Interno. El Salvador, enero 2000, pag. 8

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS EMPLEADOS DEL MINISTERIO DE HACIENDA

A. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Actualmente los principales problemas administrativos que enfrenta la cooperativa son: la falta de objetivos, metas, políticas estrategias, presupuestos, programas, manuales de organización de procedimientos y de descripción de puestos, además no cuentan con canales de comunicación eficiente, no existe motivación hacia los empleados, y el liderazgo es inadecuado, también carecen de controles presupuestarios y no presupuestarios.

Debido a lo anterior dentro de la cooperativa existen conflictos para la toma de decisiones que conllevan al incumplimiento de metas y objetivos, lo cual se refleja en la insatisfacción de los socios de la misma.

B. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Según el planteamiento del problema se considera beneficiosa la estructuración de un Sistema Administrativo para la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados del Ministerio de Hacienda de Responsabilidad Limitada, de manera que se formula la siguiente interrogante:

¿En que medida el diseño de un sistema administrativo mejorará la eficiencia en las funciones administrativas de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados del Ministerio de Hacienda de Responsabilidad Limitada, ACACEMIHA de R.L.?

C. IMPORTANCIA

El Sistema Administrativo, en la actualidad, es considerado una herramienta fundamental para el buen desempeño de toda organización ya que mediante éste se logran optimizar los recursos, se reduce el trabajo, se establecen los objetivos que se pretenden alcanzar, las políticas a seguir, y el periodo en el que se deben de llevar a cabo y así lograr que la organización se desarrolle tanto económica como socialmente.

La importancia de este estudio radica en que mediante el diseño de un sistema administrativo, ACACEMIHA de R.L. obtendrá múltiples beneficios, ya que por medio de éste se obtendrá eficiencia en las funciones administrativas, que actualmente no existe, lo que conllevará a un reordenamiento de las actividades que cada miembro realiza dentro de la Asociación, así como el establecimiento de objetivos, políticas y procedimientos que de esta forma logrará un mejoramiento en el servicio tanto para los clientes externos como para los clientes internos, cumpliendo así con el principal objetivo que es el desarrollo económico y social de la misma.

D. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

1. Objetivo General.

- Elaborar un diagnóstico que permita conocer la situación actual de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados del Ministerio de Hacienda de Responsabilidad Limitada, con el propósito de diseñar un sistema administrativo que mejore la eficiencia en las funciones administrativas de la misma.

2. *Objetivos Específicos.*

- Determinar las herramientas de planificación necesarias que le sirvan a la cooperativa como guía para la toma de decisiones.
- Establecer si ya o no una estructura organizacional donde se muestre la asignación de responsabilidades y funciones de los componentes de la cooperativa.
- Analizar si el sistema de dirección se lleva a cabo con eficiencia, a fin de proponer modelos de dirección que conlleve a un trabajo eficiente de parte de los miembros.
- Identificar si los sistemas de control utilizados por la cooperativa permiten medir los resultados y el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.

E. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. *Método de Investigación.*

Para llevar a cabo un proyecto de investigación se debe plantear un esquema previo que dirija los pasos a seguir para realizarla. Esos pasos consisten en determinar el método de investigación a utilizar así como también las técnicas y herramientas básicas que servirán de guía para obtener toda la información necesaria que se utilizará.

Es difícil escoger un método como el ideal y único camino para realizar una investigación, pues muchos de ellos se complementan y relacionan entre sí.

Para llevar a cabo esta investigación se utilizó el método científico, ya que es un proceso en el cual se usan experimentos que sirven para responder interrogantes y así poder solucionar el problema en estudio.

Además también se utilizó el método deductivo, ya que este método permitió pasar de lo general a lo particular, debido a que el problema que se identificó en la Cooperativa de los Empleados del Ministerio de Hacienda es que no cuentan con un sistema administrativo que les sirva de guía para mejorar la realización de las actividades y funciones que se llevan a cabo.

El problema identificado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados del Ministerio de Hacienda consiste en la falta de un sistema administrativo que permita mejorar la eficiencia en las funciones administrativas.

El tipo de investigación con el cual se examinó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados del Ministerio de Hacienda fue Correlacional, en el cual se midieron las dimensiones y las relaciones de las variables en estudio estableciendo el grado de correlación entre ellas, la investigación pretende demostrar que a medida se vaya implementando el Sistema Administrativo así irá aumentando la eficiencia administrativa de los empleados de la Cooperativa.

2. Tipo de Diseño de la Investigación.

El tipo de Diseño que se utilizó para llevar a cabo la investigación fue el no experimental ya que en este el investigador únicamente observa los fenómenos tal como ocurren naturalmente, sin que éste intervenga en su desarrollo.

3. Fuentes de Información.

- Primarias

Para recolectar la información se hizo uso de entrevistas, encuestas cuyo instrumento fue el cuestionario, el cual se aplicó de la siguiente manera, se visitó el lugar donde se ubica la Cooperativa en el Municipio de San Salvador, al ingresar al lugar se conversó con la Gerente para que otorgara autorización y un lugar adecuado para poder llevar a cabo la encuesta en forma de entrevista a los empleados de la cooperativa. Este

instrumento se utilizó debido a la facilidad de comprensión por parte de los empleados, así como también se utilizó la observación directa con la cual se obtuvieron datos que enriquecieron la investigación.

- Secundarias

La información fue recolectada a través de documentación bibliográfica, tales como libros, tesis relacionadas con el tema, Internet, revistas proporcionadas por instituciones que se relacionan con la investigación, a través de las cuales se obtuvieron datos que facilitaron la comprensión de los elementos teóricos que se aplican en el transcurso de la investigación.

4. *Técnicas e Instrumentos para recolectar información.*

Para llevar a cabo la investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos

a) La Entrevista

El propósito de la entrevista fue obtener información acerca de los problemas administrativos que tiene actualmente la Cooperativa, esta técnica se utilizó para recolectar información de manera verbal, las entrevistas se dieron en un ambiente de conversación con el personal, con el objetivo de tener un contacto directo con las personas involucradas en los diferentes problemas que afronta la cooperativa, el total de los encuestados lo comprendió el universo total de nueve empleados. Para llevar a cabo esta técnica se utilizó como instrumento la guía de preguntas.

b) La Observación

La observación es el estudio de un fenómeno, mediante el cual se obtiene información directa del objeto en investigación. En esta técnica se utilizó la observación estructurada o directa con el propósito de obtener información más precisa y específica del problema en estudio.

c) La Encuesta

La encuesta es una técnica que sirve para recolectar información específica de una población, con el propósito de obtener datos precisos sobre el objeto de estudio.

Para llevar a cabo esta investigación se utilizó como instrumento los cuestionarios estructurados con preguntas abiertas, cerradas y de selección múltiple lo que permitió obtener realmente la información deseada. El personal que sirvió como muestra para llevar a cabo dicha encuesta fueron todos los empleados que laboran en la cooperativa.

5. *Universo y Muestra*

a) Universo

Para realizar esta investigación se tomó como universo el total de empleados que laboran en la cooperativa, éste es finito y como muestra se utilizó el mismo. Dentro de la cooperativa únicamente se cuenta con nueve empleados por lo que representó a la población objeto de estudio, y es de ello de donde se obtuvo la información primaria, relacionada a la gestión empresarial de la cooperativa.

b) Muestra

Por la naturaleza de la investigación, que es de tipo interna y existiendo una población demasiada finita, la muestra también es finita por lo tanto, para llevar a cabo la investigación, se utilizará el total de empleados que conforman el universo.

6. *Tabulación y Análisis de Datos*

La información que se obtuvo mediante la encuesta realizada a los empleados de la cooperativa, se analizó llevando a cabo el proceso estadístico que consiste en recopilar, tabular, ordenar, analizar e interpretar los datos obtenidos, lo que permitió proporcionar conclusiones y

recomendaciones necesarias, con el propósito de encontrar soluciones al problema administrativo de la cooperativa.

F. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS EMPLEADOS DEL MINISTERIO DE HACIENDA

Para llevar a cabo el análisis de los datos recopilados mediante la encuesta, fue necesario tomar en cuenta las fases del proceso administrativo, ya que esta investigación se basa en ello.

El cuestionario presentaba preguntas relacionadas con cada una de las fases del proceso administrativo de acuerdo a esto, se realizó un análisis para cada una de ellas, y así determinar los problemas administrativos de la cooperativa.

G. DATOS GENERALES DE LA POBLACIÓN ENCUESTADA

Las características de la población son:

- La mayor parte de los encuestados que representan el 66.67% pertenece al sexo femenino y el 33.33% restante al sexo masculino.
- Referente al nivel académico de la población el 66.67% de la población posee estudios universitarios, mientras que el 22.22% es de nivel técnico y el 11.11% posee estudios hasta bachillerato.
- Los cargos desempeñados por las personas encuestadas se desglosan de la siguiente forma: Gerente, Contador, Encargado de Sistemas Informáticos, Encargado de Mercadeo, Analista de Créditos, Cajeras y Servicios Generales.
- Las unidades a las que pertenecen son: Administración, Contabilidad, Informática, Mercadeo, Créditos y Servicios Generales.

H. DIAGNÓSTICO DE LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS EMPLEADOS DEL MINISTERIO DE HACIENDA.

El diagnóstico de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados del Ministerio de Hacienda, como se mencionó anteriormente, se ha elaborado en base a una entrevista previa realizada a cada uno de los empleados y una encuesta con preguntas divididas en las etapas del proceso administrativo.

En la entrevista realizada a cada uno de los miembros de la cooperativa, se obtuvo información general de cada uno de ellos, como el cargo que desempeñaba, el tiempo que cada uno tenía de trabajar para la cooperativa, las funciones que realiza diariamente, sus expectativas laborales, su rol dentro de la cooperativa y que esperaban de la misma.

Por otro lado, las preguntas elaboradas en la encuesta fueron analizadas de la siguiente forma:

a) Planeación

Con respecto a la pregunta No 1, se indagó sobre la existencia de la Misión en la cooperativa, obteniendo como resultado que no existe por lo tanto no posee una guía que muestre el compromiso que los empleados tienen con la organización.

En la pregunta No 2, se cuestionó si existía Visión, a lo cual el total de los empleados respondieron que no poseen una Visión empresarial que le sirva como guía de los objetivos que se propone la empresa a largo plazo.

Así mismo, en la pregunta No 3, se investigó sobre la existencia de objetivos institucionales y planes administrativos dentro de la Cooperativa, obteniendo como resultado que para el 100% la Cooperativa posee procedimientos y presupuestos y solo el 11% opina que a parte de los procedimientos y presupuestos también poseen estrategias, ya que ningún empleado menciona

si existían objetivos institucionales, no poseen el camino a seguir para lograr los resultados esperados.

En la pregunta No 4, se trataba de conocer si dentro de la cooperativa existía un reglamento interno bajo el cual se rigen los empleados de la cooperativa a lo que el 78% contestó que si poseían un reglamento y el 22% restante opinó lo contrario, lo que demuestra que no se ha divulgado el reglamento a todo el personal.

Para conocer los tipos de presupuestos que se elaboran dentro de la cooperativa se realizó la pregunta No 5, a la cual el 67% opinó que el único presupuesto que se elaboraba era el presupuesto de gastos y el 33% aseguró que únicamente se elaboraba el presupuesto de efectivo, esto demuestra que no tienen conocimiento de los presupuestos que se elaboran dentro de la cooperativa.

b) Organización

En la pregunta No 6 se investigó si la cooperativa posee un organigrama administrativo en donde se muestre la estructura jerárquica a lo cual el 100% dijo que desconocía la existencia del mismo, por lo tanto esto puede generar conflictos en la comunicación y responsabilidades de los miembros ya que se desconocen las líneas jerárquicas de la cooperativa.

Con respecto a la pregunta No 7 se indagó sobre las funciones que realizan los empleados y si éstas están definidas por escrito a lo que el 100% opinó que sus funciones no están escritas, lo que determina que los empleados no tienen conocimiento sobre sus responsabilidades y funciones.

En la pregunta No 8 se investigó sobre la existencia de manuales administrativos con los que podría contar la cooperativa, a la cual el 100% de los empleados manifestó que no poseen ningún manual administrativo, por lo tanto no se define con claridad y estabilidad las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros.

Para conocer las líneas de mando existentes dentro de la cooperativa se realizó la pregunta No 9 donde se preguntaba a los empleados de cuantas personas recibía ordenes a lo que el 78% contestó que recibía órdenes de una sola persona y el 22% lo hacía de más de dos, lo cual podría generar confusión entre el personal al no saber quien es su jefe inmediato.

c) Integración del Recurso Humano

En la pregunta No 16 y No 17, se indago sobre las capacitaciones recibidas por el personal de la cooperativa, a lo que el 100% contestó que si recibía capacitaciones periódicamente, lo que favorece el desempeño de las funciones administrativas.

d) Dirección

En la pregunta No 10 se investigó sobre como los empleados consideraban la comunicación dentro de la cooperativa a lo que el 78% dijo que la comunicación era buena, el 11% manifestó que era muy buena y el 11% restante opinó que era excelente, debido a las respuestas obtenidas se puede decir que la comunicación no genera mayor problema pero si se podría mejorar.

Para conocer la forma en que la administración comunica las ordenes a los empleados se realizó la pregunta No 11 en donde el 100% de los encuestados aseguró que las ordenes las reciben personalmente, por lo que no existen sistemas escritos de comunicación dentro de la cooperativa lo que significa que no se deja evidencia de las actividades asignadas.

En la pregunta No 12, se investigó sobre la calificación que los empleados le dan al ambiente de trabajo a lo que el 100% manifestó que se desenvuelven en un ambiente de trabajo bueno, ya que se encuentran satisfechos, por lo tanto el clima organizacional no ocasiona malestar entre los empleados y no se considera un problema.

Con respecto al tipo de liderazgo que se da dentro de la cooperativa se realizó la pregunta No 13, en donde el 100% de los empleados afirmó que el tipo de liderazgo que perciben por parte de la

Gerencia es el Democrático, ya que tiene oportunidad de expresar sus opiniones al momento de planificar actividades.

Así mismo, con respecto a la motivación de los empleados se realizó la pregunta No 14, a lo que el 67% manifestó estar motivado al desempeñar sus funciones y el 33% restante opinó no estarlo, este se da debido a la falta de un detalle claro de funciones y a la falta de conformidad en el puesto de trabajo.

En la pregunta No 15, se investigó sobre los incentivos que se brindan a los empleados, a lo que el 100% manifestó únicamente percibir prestaciones y estabilidad laboral, debido a esto los empleados se encuentran satisfechos pero se pueden tomar medidas para aumentar los incentivos y así mantenerlos motivados.

e) Control

En la pregunta No 18, se indagó sobre si las actividades administrativas eran realizadas de acuerdo a lo planificado a lo que el 100% contestó que si realizaban sus actividades de acuerdo a lo que se planificaba.

Para determinar el control de las actividades que se llevan a cabo en la cooperativa se realizó la pregunta No 19 a lo que el 100% manifestó no poseer un registro de las actividades que fueron planificadas y que se lograron ejecutar, por lo tanto no se tiene control sobre las actividades que se planifican y no se sabe cuales se llegaron a realizar y cuales, es decir, que no se pueden medir los resultados.

Para conocer los mecanismos de control que se llevan a cabo dentro de la cooperativa se realizó la pregunta No 20 en donde el 100% contestó no poseer ninguna herramienta que le permitiera llevar el control de las actividades y así comparar los resultados.

CONCLUSIONES

1. La cooperativa no posee una Misión y Visión empresarial definida.
2. La cooperativa no cuenta con los siguientes planes operativos: Objetivos, Políticas, Programas y Estándares.
3. La cooperativa no cuenta con todos los presupuestos necesarios para alcanzar la eficiencia, únicamente utiliza el de gastos y el de efectivo que son los más sencillos.
4. La cooperativa no cuenta con una estructura organizativa establecida por lo que dentro de ella no se cumple el principio administrativo de unidad de mando.
5. La cooperativa no posee manuales de organización, de descripción de puestos, y de procedimientos por lo que no se califica como una empresa eficiente.
6. En la cooperativa no existe la comunicación escrita lo que conlleva a posibles confusiones al momento de responsabilizarse sobre algún problema que llegara a surgir.
7. Dentro de la cooperativa no existe ningún tipo de incentivos adicionales a los que la ley establece lo que genera desmotivación entre los empleados.
8. La cooperativa no posee las herramientas de control necesarias para comparar los resultados con las metas propuestas.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda diseñar la Misión y Visión a fin de dar a conocer el compromiso y responsabilidad que la cooperativa tiene con ella misma y sus clientes, dándolas a conocer a los empleados para que logren identificarse con ellas.
2. Se sugiere elaborar planes operativos en los cuales se muestren los objetivos, políticas, programas y estándares por los cuales se guiará la cooperativa para el desarrollo de sus funciones y darlos a conocer a los empleados para que sean partícipes de los mismos.
3. Se propone la elaboración de los presupuestos necesarios para la cooperativa y así lograr la eficiencia administrativa necesaria para el buen funcionamiento de la misma.
4. Se propone definir claramente la estructura organizativa estableciendo los límites de autoridad, mediante la elaboración de un organigrama, de manera que permita comprender su estructura.
5. Se recomienda la elaboración de un Manual de Procedimientos, de Descripción de Puestos y de Organización los cuales la cooperativa tiene como prioridad y así coordinar y facilitar la realización de las actividades de la cooperativa.
6. Se propone abrir nuevos canales de comunicación de forma escrita, y así lograr que las órdenes sean ejecutadas de forma eficiente y con ello dejar constancia de las mismas.
7. Se recomienda la ampliación de incentivos monetarios y no monetarios para lograr que el personal se sienta motivado y realice su trabajo de mejor manera.
8. Se sugiere elaborar herramientas de control de fácil elaboración como lo son los controles presupuestarios, la evaluación del desempeño y el uso de las razones financieras y punto de equilibrio, con las cuales se medirán y se compararán los resultados.

CAPÍTULO III

DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LOS EMPLEADOS DEL MINISTERIO DE HACIENDA, ACACEMIHA DE R.L.

A. Introducción

La Administración trata de facilitar el trabajo a todos los miembros de un equipo, es por eso que el siguiente sistema administrativo ha sido diseñado con el propósito de aumentar la eficiencia en las funciones administrativas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados del Ministerio de Hacienda mejorando así la Planeación, Organización, Dirección y Control, trayendo consigo ahorro de tiempo, dinero y esfuerzo por parte del personal que labora en la misma.

B. Objetivos

GENERAL

- Diseñar un Sistema Administrativo para la Asociación Cooperativa de Ahorro Y Crédito de Los Empleados del Ministerio de Hacienda de Responsabilidad Limitada, ACACEMIHA de R.L. que permita mejorar la eficiencia en las funciones administrativas de la misma y así lograr la optimización de los recursos.

ESPECÍFICOS

- Elaborar una Planeación Administrativa que le sirva a la Cooperativa como guía para la toma de decisiones.
- Determinar la estructura organizacional de la Cooperativa que permita a los miembros de la Organización conocer cuales son sus funciones y responsabilidades dentro de la misma.
- Elaborar un sistema que sirva para mejorar la Dirección y así los Altos mandos de la Institución obtengan eficiencia de parte de sus empleados.

- Diseñar sistemas de Control que le permita a los directivos medir los resultados y el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos en el Plan Administrativo.

C. Importancia del Sistema Administrativo

El Sistema Administrativo, en la actualidad, es considerado una herramienta fundamental para el buen desempeño de toda Organización ya que mediante éste se logran optimizar los recursos, se reduce el trabajo, se establecen los objetivos que se pretenden alcanzar, las políticas a seguir, y el periodo en el que se deben de llevar a cabo y así lograr que la Organización se desarrolle tanto económica como socialmente.

D. Diseño del Sistema Administrativo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados del Ministerio de Hacienda, ACACEMIHA de R.L.

A continuación se detallan cada uno de los elementos propuestos en el diseño del sistema administrativo para la Cooperativa anteriormente mencionada.

a. Planeación

Para lograr la eficiencia en las actividades administrativas de la Cooperativa es necesario elaborar planes que sirvan como guía para el cumplimiento de los objetivos tomando en cuenta la optimización de los recursos.

1. Misión

La Misión es la razón de ser de la organización. Especifica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno e indica con claridad el alcance y dirección de sus actividades.

Dentro del sistema administrativo propuesto se propone la siguiente Misión:

“Brindar soluciones económicas mediante un servicio de calidad en un ambiente agradable contando siempre con la colaboración de un personal altamente calificado y comprometido con los principios y valores cooperativos”

2. Visión

Así mismo la Visión representa la imagen o situación deseada, que la organización proyecta en un futuro.

De acuerdo a lo anterior se propone la siguiente Visión:

“Ser la cooperativa líder a nivel nacional, caracterizándonos por brindar un servicio de calidad y con profesionalismo buscando siempre la eficiencia y la excelencia administrativa”

3. Objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito los Empleados del Ministerio de Hacienda, ACACEMIHA de R.L.

Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. No sólo representa parte esencial en la planeación sino también el fin hacia el cual se dirigen la organización. Por lo tanto dentro del sistema administrativo propuesto se han redactado los siguientes objetivos:

Objetivo General

- Brindar un servicio de calidad por medio de un personal calificado proporcionando los mejores productos financieros del mercado y brindando

las condiciones ambientales y económicas en donde se puedan satisfacer las necesidades económicas, familiares y sociales de nuestros Asociados.

Objetivos Especificos

- a. Conceder crédito en productos de consumo sin devengar intereses para adquirir la fidelidad de nuestros clientes.
- b. Proporcionar préstamos con los intereses mas bajos del mercado y así lograr la competitividad económica.
- c. Estimular el depósito sistemático de aportaciones y ahorro para mantener la rentabilidad y estabilidad económica dentro de la Cooperativa.
- d. Satisfacer las necesidades y exigencias de nuestros socios a través del personal mejor calificado buscando siempre la excelencia en el servicio.

4. Políticas

Las políticas forman parte de la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una cooperativa. En la Cooperativa, se debe de establecer ciertos lineamientos generales que orienten las acciones cotidianas al personal administrativo y además que sirvan de guía en la toma de decisiones al personal de dirección.

Se recomienda lo siguiente:

- Dar a conocer de forma escrita la visión y misión de la Cooperativa a todo el personal que labora en ella, así como también a todos los Socios y miembros directivos.
- Dar a conocer de forma verbal y escrita a todo el personal, los planes establecidos por la dirección.
- Proporcionar a cada empleado un manual en el que se detalle cada una de las actividades y funciones de su puesto.

- Proporcionar incentivos efectivos a los trabajadores para aumentar su autoestima y mejorar la motivación hacia su trabajo.
- Se realizará un control administrativo periódicamente, mediante la supervisión de las herramientas diseñadas, a fin de verificar el aprovechamiento de los recursos.
- Se premiará a fin de año a los mejores empleados, estimulando su desempeño y deseos de superación.
- Los premios y ascensos de los empleados, se harán en base a la evaluación del desempeño.
- Cuando un candidato no cumpla con los requisitos de nivel educativo y experiencia, se pondrá a prueba durante un periodo establecido por la administración, para saber si posee los conocimientos y habilidades requeridos en el puesto.
- Se dará prioridad al personal de la cooperativa en el reclutamiento interno, para la contratación en un puesto de trabajo.

5. Procedimientos

Para lograr la eficiencia administrativa y facilitar el desarrollo de las actividades dentro de la Cooperativa es de gran importancia contar con procedimientos adecuados que determinen los pasos necesarios para llevar a cabo una determinada actividad. (Ver Anexo 3)

6. Programas

Para realizar de manera ordenada sus funciones y aprovechar al máximo el tiempo disponible es necesario contar con una programación que detalle el tiempo que llevará realizar cada actividad, para ello se propone a la cooperativa el uso de la gráfica de Gantt la que se muestra en forma mas detallada en el apartado del Control no Presupuestario. (Ver página 96)

7. Presupuestos Financieros

Los presupuestos que se adaptan más a la cooperativa, y que son más fáciles de aplicar para realizar una eficiente planeación de las actividades, así como un buen control de sus recursos, son los siguientes:

- Balance General Proyectado

Éste proyecta la situación financiera que la cooperativa tendrá durante el ejercicio presupuestario; mostrando los activos, pasivos, así como el capital disponible, para el funcionamiento de ésta.

- Estado de Resultado Proyectado

Proporciona los resultados proyectados derivados de las operaciones planteadas en los presupuestos operativos, correspondientes al año presupuestario.

Los formatos y la aplicación de estos presupuestos se muestran en el anexo 4.

7. Estándares

Para que la cooperativa funcione de manera óptima es necesario que cuente con estándares de calidad que satisfagan las necesidades de sus clientes, por lo que se proponen la utilización de los siguientes estándares:

- La atención especializada que logre satisfacer las necesidades de los clientes, se llevará a cabo a través de la supervisión constante de la Gerente General, ya que no existe supervisor de sucursal.
- Las sugerencias que proporcionen los clientes en cuanto a la atención brindada por el personal, se tomaran en cuenta para mejorarlas mediante la toma de decisiones.
- Para brindar un mejor servicio, será necesario que el establecimiento se mantenga lo más limpio y ordenado posible ya que representa parte de la percepción que el cliente adquiere de la cooperativa.
- La presentación personal de los empleados que laboran en la cooperativa deberá ser importante ya que representa parte de la imagen la cooperativa.

b. Organización

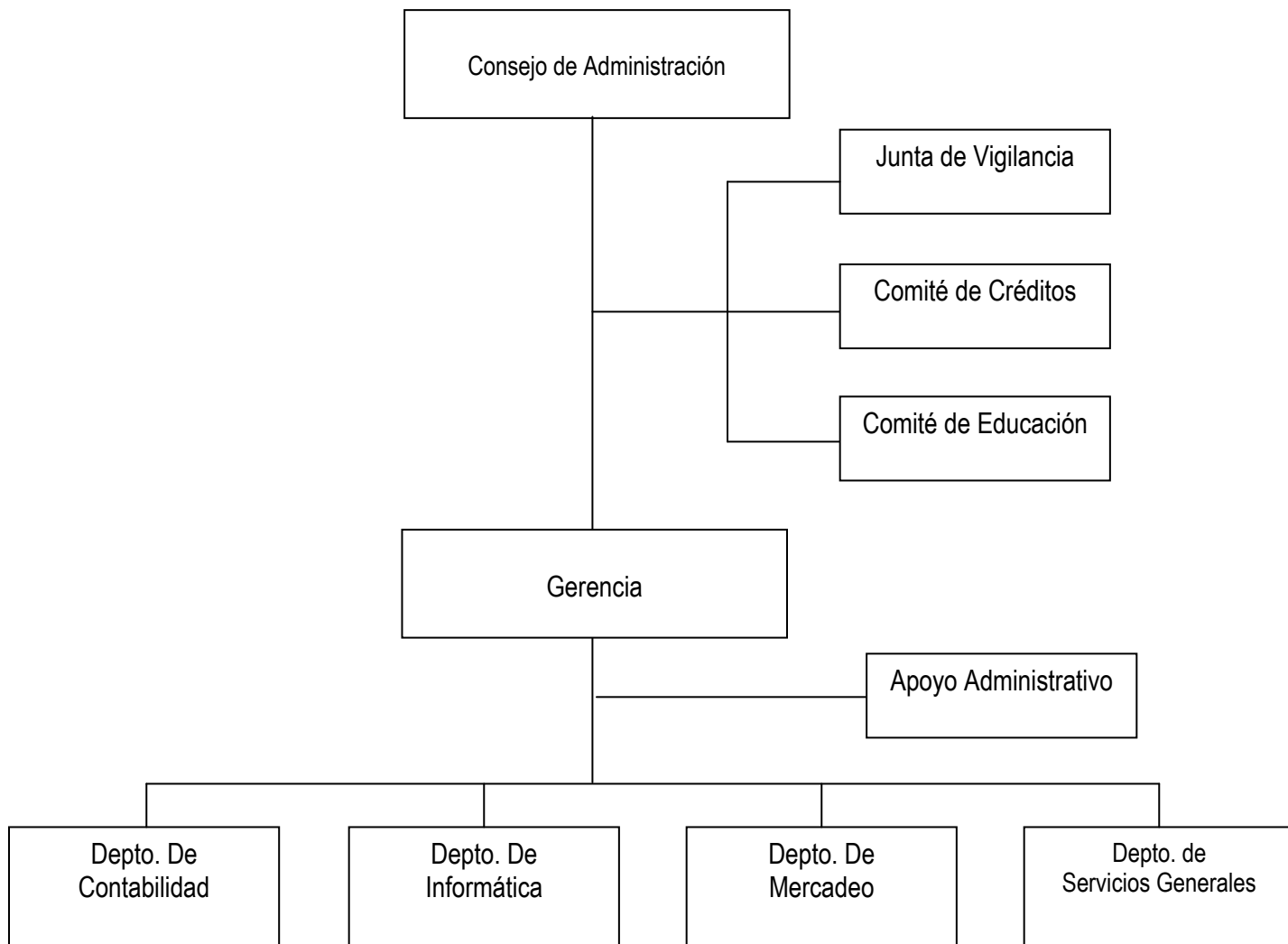
Cuando ya se tienen definidos claramente los planes a ejecutar, se debe crear una estructura organizativa, con la cual se busque lograr una mejor coordinación entre los miembros de la cooperativa.

Se propone a la cooperativa las siguientes herramientas organizacionales: Organigrama, Manual de Organización, Manual de Descripción de Puestos.

1. Estructura organizativa

La cooperativa se representa a través de un organigrama, en donde se muestran los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad, así también, los canales formales de comunicación que se tienen en la organización.

Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados del Ministerio de Hacienda de Responsabilidad Limitada (Propuesto)



Fecha de Elaboración: 30/11/2006
 Elaborado por: Grupo de Investigación
 Aprobado por: Gerente General ACACEMIHA de R.L.

SIMBOLOGÍA

— Autoridad Lineal

2. Manuales Administrativos

Los Manuales son documentos que identifican áreas específicas de trabajo que contribuyen a una eficiente administración, su importancia radica en el aporte funcional que formalizan las autoridades que desempeña cualquier cooperativa, el cual define con claridad y estabilidad un grupo de disposiciones que en buena parte rige la conducción de actividades.

A continuación se presenta la propuesta del manual de organización con el cual se pretende minimizar el tiempo de las actividades realizadas:

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

1. Manual de Organización

- Introducción

El presente manual ha sido elaborado con el objetivo de proveer a la cooperativa, una herramienta administrativa que contenga en forma clara y ordenada, las funciones necesarias que a cada unidad le corresponde, con el fin de llevar a cabo un plan de desarrollo organizacional alcanzando la eficiencia en las funciones administrativas de la cooperativa.

El Manual de Organización es de mucha importancia para la cooperativa, por lo que es necesario se revise periódicamente con el objetivo de realizar en forma oportuna las modificaciones necesarias, y así evitar su obsolescencia, manteniéndolo actualizado. Así mismo involucra y esta dirigido al personal que labora en la cooperativa definiendo las actividades que cada integrante desempeña para lograr los objetivos propuestos.

Para el caso en estudio, se ha elaborado el Manual de Organización tomando en cuenta únicamente el nivel Gerencial existente en la cooperativa.

- Objetivos


- Definir de forma clara la estructura organizativa para mostrar los niveles jerárquicos de autoridad y responsabilidad existentes.
- Delimitar las funciones que le corresponden a cada empleado dentro de la cooperativa.
- Guiar y brindar referencia e información para la toma de decisiones.
- Definir las funciones de los empleados de la cooperativa con relación a sus actividades diarias.


- Uso del Manual

El manual ha sido diseñado de forma sencilla con el propósito de facilitar el manejo y comprensión de todo el personal de la cooperativa.

- El manual contiene en su estructura superior, nombre de la cooperativa, nombre del manual, número de páginas, además muestra nombre de la unidad, su dependencia jerárquica, a quien supervisa, así también contiene un objetivo del mismo para brindar claramente lo se pretende dar a conocer. En la parte inferior se muestra quien lo elabora, lo realiza, autoriza y la fecha de realización y actualización. Es de vital importancia la autorización de la Gerencia General de la Cooperativa para su validación.
- El empleado deberá usar responsablemente este manual, para evitar deterioro y pérdida del mismo.
- Cada empleado tendrá un manual que muestre sus funciones y actividades a realizar y así evitar con ello las confusiones entre el personal de la cooperativa.

	ACACEMIHA de R.L.		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PÁGINA: 1/1
<p>UNIDAD ORGANIZATIVA: GERENCIA DEPENDE DE: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN SUPERVISA A:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Contabilidad - Departamento de Informática - Departamento de Mercadeo - Departamento de Servicios Generales 			
<p>OBJETIVO: Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se llevan a cabo dentro de la Cooperativa con el propósito de cumplir los objetivos y metas propuestas.</p>			
<p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dar seguimiento a lo planeado por el Consejo de Administración 2. Planear las diferentes actividades de la cooperativa. 3. Asistir a reuniones con lo diferentes Consejos cuando ellos así lo demanden. 4. Programar reuniones con los empleados para conocer la situación de la Cooperativa. 5. Revisar periódicamente las inscripciones de nuevos socios, cobros y créditos realizados. 6. Planificar reuniones para la elaboración del plan de trabajo. 7. Dar seguimiento al cumplimiento de políticas y normas del personal. 8. Revisar y actualizar manuales administrativos. 9. Contratar personal idóneo para las diferentes unidades. 10. Programar capacitaciones para el personal. 11. Atender conflictos o inconvenientes que se den con los clientes en la prestación del servicio. 12. Mantener una buena comunicación con los clientes internos y externos. 13. Velar por la imagen de la Cooperativa 			
Elaboró: Grupo de Investigación	de Autorizado por: Gerencia	Revisado por: Gerencia	Fecha de Elaboración: diciembre de 2006 Fecha de Actualización

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PÁGINA: 1/1
<p>UNIDAD ORGANIZATIVA: DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DEPENDE DE: GERENCIA SUPERVISA A:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asesora de Créditos - Cajeras 			
<p>OBJETIVO: Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades contables que realiza la Cooperativa con el propósito de elaborar los diferentes estados financieros cumpliendo con las leyes establecidas.</p>			
<p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar un registro oportuno de las transacciones financieras efectuadas en la cooperativa. 2. Coordinar la elaboración de los estados financieros, con el objetivo de analizar e interpretar los mismos, para que sirvan de base en la toma de decisiones financieras. 3. Programar los financiamientos que requiera la cooperativa para cumplir con los objetivos propuestos. 4. Elaborar el plan de trabajo de la unidad a su cargo, así como también, participar en las reuniones de trabajo, convocadas por la Gerencia. 5. Dictar normas relacionadas con las formas de pago a proveedores y personal de la cooperativa, así como el manejo de los fondos. 6. Efectuar pagos por las obligaciones contraídas y por la compra de bienes y servicios, así como los pagos al personal que labora en la cooperativa. 7. Controlar los movimientos bancarios a fin de hacer comparaciones con datos reales de la cooperativa. 8. Supervisar los ingresos provenientes de las ventas de servicios. 9. Llevar un control adecuado de los créditos y cobros de las ventas realizadas. 10. Mantener una relación permanente con la Gerencia. 11. Cumplir con todos los aspectos legales de la cooperativa, para con las diferentes instituciones del Gobierno, e instituciones privadas. 12. Otras funciones afines a su área de competencia. 			
<p>Elaboró: Grupo de Investigación</p>	<p>Autorizado por: Gerencia</p>	<p>Revisado por: Gerencia</p>	<p>Fecha de Elaboración: diciembre de 2006 Fecha de Actualización</p>

	ACACEMIHA de R.L.		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	PÁGINA: 1/1	
UNIDAD ORGANIZATIVA: DEPARTAMENTO DE MERCADEO DEPENDE DE: GERENCIA SUPERVISA A:			
OBJETIVO: Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de mercadotecnia que realiza la Cooperativa con el propósito de elaborar los diferentes planes mercadológicos para llevarlos a cabo.			
FUNCIONES: <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de plan de mercadeo anual. 2. Mantener relación con la Gerencia. 3. Asistir a reuniones convocadas con el Consejo de Educación 4. Llevar a cabo las actividades que el Consejo de Educación programe. 5. Creación de estrategias para nuevos productos o para productos ya existentes. 6. Crear nuevos nichos de mercado. 7. Apoyar al Comité de Educación. 8. Realizar los trámites para brindar servicios de aseguradora. 9. Otras funciones afines a su área de competencia. 			
Elaboró: Grupo de Investigación	Autorizado por: Gerencia	Revisado por: Gerencia	Fecha de Elaboración: diciembre de 2006
			Fecha de Actualización

	ACACEMIHA de R.L.		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PÁGINA: 1/1
UNIDAD ORGANIZATIVA: DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA			
DEPENDE DE: GERENCIA			
SUPERVISA A:			
<p>OBJETIVO: Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de informática que realiza la Cooperativa con el propósito de elaborar y mejorar los diferentes sistemas con los que se llevan a cabo las transacciones de la Cooperativa.</p>			
<p>FUNCIONES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisión del funcionamiento de los sistemas informáticos de la Cooperativa. 2. Descargar archivos confidenciales de la Cooperativa. 3. Asistir a reuniones convocadas por la Gerencia. 4. Brindar asistencia técnica a los empleados. 5. Dar mantenimiento al equipo informático de la Cooperativa. 6. Otras funciones afines a su área de competencia. 			
Elaboró: Grupo de Investigación	Autorizado por: Gerencia	Revisado por: Gerencia	Fecha de Elaboración: diciembre de 2006
			Fecha de Actualización

	ACACEMIHA de R.L.		
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN		PÁGINA: 1/1
UNIDAD ORGANIZATIVA: DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES			
DEPENDE DE: GERENCIA			
SUPERVISA A:			
OBJETIVO: Llevar a cabo todas las actividades referentes al mantenimiento y limpieza en las instalaciones de la Cooperativa, con el propósito de mantener la buena imagen ante los clientes.			
FUNCIONES:			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener limpias las instalaciones y equipo de trabajo. 2. Llevar a cabo el servicio de mensajería. 3. Verificar que los empleados cuenten con los suministros de oficina. 4. Mantener en orden la papelería y otros recursos necesarios. 5. Otras funciones afines a su área de competencia. 			
Elaboró:	Autorizado por:	Revisado por:	Fecha de Elaboración:
Grupo de Investigación	Gerencia	Gerencia	diciembre de 2006
			Fecha de Actualización

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

2. Manual de Descripción de Puestos

Introducción

Este manual brinda una herramienta que permita a los empleados conocer las relaciones de autoridad y las funciones básicas que debe ejecutar en el desempeño de sus labores, así también muestra los requisitos necesarios que se requieren para optar a un puesto dentro de la estructura organizativa de la Cooperativa. Para la elaboración de este documento, se han tomado como referencia los puestos tipos existentes en la Cooperativa.

Objetivo

- Proporcionar a la Cooperativa una herramienta administrativa que contribuya al desarrollo de las funciones de la misma.
- Dar a conocer los puestos existentes en la Cooperativa, sus funciones y relación con otros puestos.
- Servir de referencia para la toma de decisiones en la contratación y ubicación del personal idóneo en cada puesto de trabajo, según los requisitos que el puesto exige.
- Proporcionar una guía a los empleados que muestre sus funciones y la forma correcta de llevarlas a cabo sus actividades.
- Establecer todas las responsabilidades de cada puesto de trabajo para evitar la duplicidad de funciones y de mando.

Uso del Manual

El manual ha sido elaborado de forma sencilla con el objetivo de brindar un fácil manejo y comprensión a todo el personal de la Cooperativa.

- El manual contiene en su estructura superior, nombre de la cooperativa, nombre del manual, número de páginas, además muestra nombre de la unidad, su dependencia jerárquica, a quien supervisa, así también contiene un objetivo del mismo para brindar claramente lo se pretende dar a conocer. En la parte inferior se muestra quien lo elabora, lo realiza, autoriza y la fecha de realización y actualización. Es de vital importancia la autorización de la Gerencia General de la Cooperativa para su validación.
- El empleado deberá remitirse primero al índice del manual, para guiarse en la búsqueda de la información que necesita referente a los diferentes puestos.
- El empleado deberá usar responsablemente este manual, para evitar deterioro y pérdida del mismo.
- Cada empleado tendrá un manual que muestre la descripción de sus actividades a realizar y así evitar con ello las confusiones entre el personal de la cooperativa.
- Para un empleado de nuevo ingreso y con cargo de jefatura deberá en primer lugar, estudiar la estructura y contenido de dicho manual, debido a que éste será la guía de sus subordinados.
- Es conveniente que el manual sea actualizado año con año por la Gerencia.

(Ver Anexo 2)

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

3. Manual de Procedimientos

Introducción

Este manual ha sido elaborado con el propósito de describir las principales actividades que se realizan en la cooperativa, a fin de facilitar el trabajo, tanto para los antiguos como para los nuevos empleados. Detallando, además, la secuencia lógica de los pasos que tienen que desarrollarse en cada actividad. Debido a que en la cooperativa se llevan a cabo diferentes procedimientos, se considera solamente elaborar el Manual de Procedimientos para las actividades más básicas.

Objetivos

- Brindar a la cooperativa una herramienta administrativa que simplifique la ejecución y supervisión de las actividades, mediante la secuencia lógica de los pasos a realizarse en cada actividad.
- Obtener mayor eficiencia en el desempeño de las actividades en cada puesto de trabajo.
- Guiar a los empleados nuevos y antiguos, sobre la forma de llevar a cabo sus actividades, evitando así, la consulta continua a sus jefes.
- Lograr mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades en cada puesto de trabajo.

Uso del Manual

- Debe ser aprobado por la gerencia de la cooperativa, y hacerlo del conocimiento a los departamentos y puestos que conforman la misma.
- Cada uno de los procedimientos descritos deberán ser respetados y cumplidos por los empleados involucrados en ellos.
- Cualquier modificación del contenido del manual será responsabilidad de la gerencia con el apoyo de los diferentes departamentos.

- Cada actividad descrita menciona el personal involucrado para llevar a cabo de manera eficiente las funciones asignadas.

(Anexo 3)

c. Dirección

1. Liderazgo

Quien dirige una organización debe saber combinar los recursos a su disposición para el cumplimiento de las metas, y esto se da de acuerdo a la capacidad que el dirigente tiene de influir en las personas que están a su cargo. Es aquí donde se debe poner de manifiesto el liderazgo y aplicar al máximo sus capacidades.

El estilo de liderazgo que se práctica en la Cooperativa es el Democrático, ya que trata de armonizar las distintas tendencias y opiniones de los empleados, mostrando el mejor camino para llevar a cabo los propósitos a través de las etapas que exige el trabajo. Además se encarga de que las decisiones sean aceptadas colectivamente por el grupo.

Para que se mantenga el liderazgo democrático dentro de la Cooperativa se propone:

- El líder continúe estimulando a los empleados a que participen en la toma de decisiones.
- Brindar siempre la oportunidad de que los empleados pongan en práctica su creatividad al manejar los detalles de sus trabajos.
- Que se considere a los empleados como socialmente iguales, sin hacer ningún tipo de distinción.

La efectividad del liderazgo en la Cooperativa no dependerá únicamente del estilo que se adopte, si no más bien de la relación entre el estilo y las demandas de una situación determinada. Por lo que se le recomienda a la Gerencia que adopte el liderazgo Autocrático en los siguientes casos:

- Contratación de Personal
- Incremento Salarial
- Despidos
- Ascenso

Del líder depende cuando deberá adoptar un liderazgo democrático o autocrático.

2. Motivación

Es importante que los empleados estén motivados, ya que a través de ellos se logra mantener su productividad, de manera que se cuente con personal entregado y preocupado por los intereses de la cooperativa, por lo que ellos están concientes de que ésta es un medio para poder alcanzar sus objetivos.

Con el propósito de lograr los objetivos de la cooperativa, se sugiere aplicar algunas de las siguientes técnicas de motivación:

- Incentivo Económico (El Dinero).

Es necesario que la Cooperativa establezca salarios competitivos para que los empleados se sientan satisfechos y pueda disminuirse la deserción del personal. Por lo que es necesario que tomen en cuenta las siguientes sugerencias:

- Bonificaciones
- Premios

- Reconocimiento del Esfuerzo

Quando los empleados desempeñen sus actividades de manera eficaz y eficiente debe ser reconocido o recompensado para estimularlo y siga esforzándose por un mejor desempeño.

- Participación

Para satisfacer la necesidad de autorrealización de los empleados, es necesario tomar en cuenta sus ideas, conocimientos, capacidades y experiencias, ya que pueden brindar soluciones a los diferentes problemas que se presentan en la Cooperativa.

- Clima Organizacional.

Crear un ambiente laboral agradable en el cual se logren satisfacer las necesidades de los empleados y lograr así el mejor desempeño laboral de su parte.

- Ascensos

Promover los ascensos entre los empleados que demuestren un buen rendimiento en su trabajo y así incentivarlos a que lo realicen de la mejor manera.

3. Comunicación

La comunicación es un factor importante para la Cooperativa, ya que permite orientar sus actividades hacia la calidad y es una necesidad absoluta.

Dentro de la Cooperativa existe una comunicación formal, es decir que las órdenes se transmiten personalmente. Es por ello que se propone que la Cooperativa cuente con un proceso de comunicación efectiva y eficiente, en donde la información fluya de forma ascendente y descendente, aplicando las siguientes sugerencias:

- Comunicación Descendente: se debe poner en práctica la comunicación escrita por medio de documentos como memorandums, notas o cartas y así evitar que se brinde información errónea.
- Siempre mantener las reuniones en donde la información se transmite de forma oral y luego realizar retroalimentación para asegurarse que el mensaje ha sido comprendido.

- El tono de voz y el lenguaje deben ser congruentes con lo que se desea transmitir y la persona que recibe el mensaje debe aprender a escuchar.
- Comunicación Ascendente: lograr un ambiente óptimo, en el cual los empleados tengan la libertad y confianza de expresar sus opiniones.
- Aplicar diferentes métodos para que los empleados expresen sus opiniones como por ejemplo un buzón de sugerencias y reuniones de trabajo continuas.

4. Supervisión

La supervisión es una herramienta administrativa muy importante ya que, por medio de ésta se puede vigilar y guiar a los empleados, para que realicen su trabajo adecuadamente, ayudándoles a superar deficiencias encontradas en el desarrollo de sus actividades. Dentro de la Cooperativa no se lleva a cabo, ya que el número de empleados es mínimo. Debido a esto se propone lo siguiente:

- Convocar reuniones semanales. Para especificar metas, pedir informe de labores, informar de nuevos procesos o simplemente aclarar dudas.
- Escuchar activamente, evitando siempre conductas defensivas ante cualquier queja, duda o malos entendidos.
- Elaboración de informe de supervisión en el cual se evalúen diferentes aspectos, como la higiene y presentación de los empleados.
-

d. Control

Para que una organización realice sus actividades eficientemente, es necesario que la Gerencia General lleve a cabo el Control que permita comparar el desempeño real de la organización, a partir de una planificación precisa la cual permita cumplir con las metas propuestas.

1. Control Presupuestario

Toda empresa debe mantener un adecuado control presupuestario ya que a través de éste se pueden hacer estimaciones futuras sobre ingresos y egresos de la empresa. Los formatos que se

proponen para el Control Presupuestario, donde se compara lo estimado con lo real, son los siguientes:

ACACEMIHA de R.L.
CONTROL DEL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS
CORRESPONDIENTE AL MES DE _____ DE 200__

	PRESUPUESTADO	REAL	VARIACIÓN
Total de ingresos de operaciones de intermediación			
(-) Total de costos de operaciones de intermediación			
(=) Margen de intermediación financiera			
(-) Total gastos de operación			
(+) Total ingresos no operacionales			
(-) Total de gastos no operacionales			
(=) Excedentes antes de reservas			
(-) Total de Reserva			
(=) Excedentes netos			

ACACEMIHA de R.L.
 CONTROL DEL ESTADO DE BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO
 CORRESPONDIENTE AL MES DE _____ DE 200__

	PRESUPUESTADO	REAL	VARIACIÓN
ACTIVO			
TOTAL DE ACTIVO			
(+)Derechos y obligaciones financieras			
Total			
PASIVO			
TOTAL DE PASIVO			
PATRIMONIO			
TOTAL DEL PATRIMONIO			
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			
Derechos De Las Obligaciones Financieras por contra.			
TOTAL			

2. Control no Presupuestario

Entre los tipos de control no presupuestario que se deben seguir implementando en la cooperativa, se tienen los siguientes:

2.1 Contabilidad

La Cooperativa lleva el control de sus ingresos y egresos a través de una contabilidad de tipo formal y legalmente establecida.

2.2 Estadísticos

La Cooperativa cuenta con los siguientes datos estadísticos:

- Control de Financiamiento Externo
- Control de Capital Social
- Control de Ahorros
- Control de Cartera de Préstamos
- Control de Morosidad
- Control de Activos Totales
- Control de Utilidades

Los tipos de control estadísticos que lleva a cabo la Cooperativa son correctos por lo que no se sugiere que se cambien, ya que a través de ellos se contribuye al logro de los objetivos y metas propuestas ya que es una herramienta que sirve para conocer los resultados obtenidos en un período determinado. (Ver Anexo 6)

2.3 Gráfica de Gantt

La Gráfica de Gantt es una herramienta sencilla, con la cual se logra verificar las actividades planeadas se hayan realizado en el tiempo establecido. Para la Cooperativa, se presenta la siguiente gráfica que puede aplicar para la programación de sus actividades.

2.4 Razones Financieras

Las Razones Financieras se utilizan para evaluar el desempeño y la situación de la organización con los de otra, o con los de ella misma en diferentes períodos. Para el caso de ACACEMIHA de R.L., las razones financieras aplicables son:

- Rentabilidad de las Ventas
$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$
- Rentabilidad de Activos Totales
$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$
- Rentabilidad de Capital Social
$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Social}}$$
- Nivel de Endeudamiento
$$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$$
- Capital de Trabajo Neto
Activo Circulante – Pasivo Circulante

Para mayor comprensión de este análisis, se presenta un ejemplo. (Ver anexo 7)

1. Evaluación del Desempeño

La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

La evaluación del desempeño ayudará a la Gerencia a tomar mejores decisiones en los siguientes aspectos:

- Identificación de empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas.
- Motivación del personal a través de incentivos salariales por buen desempeño
- Estimular al empleado a mayor productividad.
- Retroalimentación al empleado con respecto a su desempeño.
- Identificación de aquellos empleados que cumplen con los requisitos para promociones o ascensos.
- Suspensiones y despidos por mal desempeño.
- Ayudar en la delegación de autoridad y responsabilidad, ya que el jefe conoce las debilidades y fortalezas de sus empleados.

Se propone que para llevar a cabo la Evaluación del Desempeño dentro de ACACEMIHA de R.L. la Gerencia sea la responsable de realizarla semestralmente con el objetivo de detectar problemas, solucionarlos y darles seguimiento.

Se sugiere que el formato a utilizar para realizar la Evaluación del Desempeño sea de forma escrita, ya que es más factible para su uso.

Método a utilizar en la Evaluación del Desempeño

El Método que se propone utilizar es el de Escalas Gráficas Discontinuas, ya que es un método de aplicación simple y de fácil comprensión, brinda una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, es decir, de las características de desempeño de los empleados. Los factores que se pueden aplicar a todos los puestos de la empresa sin importar el nivel jerárquico al que pertenecen son los siguientes:

Factores utilizados en la evaluación del desempeño

- Calidad de Trabajo: Se refiere al cuidado, nitidez y exactitud con que realiza su trabajo, utilizando adecuadamente los recursos y eliminando el desperdicio en términos materiales, tiempo y costo.
- Productividad: Se evalúa el rendimiento de trabajo efectivo generado por el empleado durante un tiempo estipulado, de conformidad con las asignaciones que recibe, maximizando el uso de los recursos y eliminando pérdida de tiempo.
- Responsabilidad: Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones y ante la Institución misma.
- Iniciativa y Creatividad: Evalúa la capacidad del empleado para proponer cambios que mejoren los métodos de trabajo, enfrentar y resolver problemas, aportando soluciones a los mismos. Puede considerarse también, la forma en que actúa para afrontar situaciones no rutinarias.
- Cumplimiento de normas e instrucciones: Es el cumplimiento de normas institucionales e instrucciones emanadas por los jefes. En general de todas las disposiciones reglamentarias y de la aplicación de las mismas, con especial apego a la puntuación en horario de trabajo.

- **Discreción:** Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones y ante la institución misma.
- **Relaciones Laborales:** Es el comportamiento que los empleados manifiestan con sus compañeros de trabajo, y la comunicación que existe entre ellos.

Escala de Calificación.

Para llevar a cabo la Evaluación del Desempeño se utilizará una escala de calificación que será igual para todas las unidades de la organización, debido a que los formatos de evaluación son similares para cada área. De acuerdo a la escala de calificación que se presenta, el máximo puntaje que podrá obtener un empleado es 84 ya que la asignación de valores a las respuestas se ha distribuido de la siguiente forma:

TABLA DE PUNTUACIÓN				
FACTORES	A	B	C	D
1. Calidad de trabajo	0	7	14	21
2. Productividad	0	6	12	18
3. Responsabilidad	0	5	10	15
4. Iniciativa y Creatividad	0	4	8	12
5. Cumplimiento de normas e instrucciones	0	3	6	9
6. Relaciones laborales	0	2	4	6
7. Discreción	0	1	2	3

La calificación por rangos estará comprendida de acuerdo al cuadro siguiente:

TABLA DE CALIFICACIÓN FINAL POR RANGOS	
Excelente	De 73 a 84 puntos
Muy Bueno	De 56 a 72 puntos
Bueno	De 28 a 55 puntos
Insatisfactorio	Menos de 27 puntos

Para mayor comprensión de la evaluación del desempeño se presenta un ejemplo aplicado a una Cajera (Anexo 8). Aclarando que se puede cambiar la descripción de los factores a evaluar dependiendo del puesto.

E. Plan de Implementación

a. Introducción

El Plan de Implementación que se propone, tiene como objetivo orientar la puesta en marcha de las herramientas organizativas expuestas, así, como determinar las actividades a desarrollar para que el Sistema Administrativo Propuesto sea ejecutado cuando las autoridades de la Cooperativa lo consideren necesario. Así como también, se presenta una estimación de los recursos necesarios para el desarrollo de éste, y el tiempo requerido para realizar cada una de las etapas, a fin de mejorar las funciones administrativas.

b. Objetivos

General

Proporcionar un Plan de Implementación con el cual se espera poner en marcha el Sistema Administrativo propuesto con el fin de fortalecer la eficiencia en las funciones administrativas de la Cooperativa.

Específicos

1. Establecer los recursos humanos, materiales y financieros que son necesarios para llevar a cabo implementación del Sistema Administrativo propuesto.
2. Planificar las actividades que se deben llevar a cabo, para implementar en forma adecuada el Sistema Administrativo propuesto.
3. Presentar el contenido del Sistema Administrativo a la Gerencia, a fin de que este sea aprobado.

c. Recursos

Para llevar a cabo la implementación del Sistema Administrativo es preciso contar con los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros que sean necesarios para que la ejecución del sistema se realice convenientemente.

Recursos Humanos

Para llevar a cabo la implementación del Sistema Administrativo es necesario, la creación de una nueva plaza, ya que existe una dualidad de responsabilidades porque la persona a cargo del análisis de créditos realiza las funciones secretariales de la Gerencia, por lo que es necesario contratar una secretaria que se dedica únicamente a las funciones propias de su puesto y así lograr la eficiencia administrativa tanto del analista de créditos como de la gerente.

Recursos Materiales

Con respecto a los recursos materiales a utilizar se considera necesario la adquisición de mobiliario y equipo de oficina tales como: Computadora, escritorios, sillas secretariales, archiveros, contómetro y papelería necesaria.

Recursos Financieros

La asignación del recurso financiero es de gran importancia para implementar el sistema administrativo y se pueda llevar a cabo, para éste se estima la cantidad de \$4,920.00 distribuido de la siguiente manera:

RECURSOS	CANT.	COSTO UNITARIO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
HUMANO				
- Secretaria Administrativa			\$200.00	\$2,400.00
MOBILIARIO Y EQUIPO				
Computadora	1	\$500.00		\$500.00
Sillas secretariales Escritorios grandes	2	\$45.00		\$90.00
Contómetro	1	\$175.00		\$175.00
Archiveros metálico (3 gavetas)	1	\$90.00		\$90.00
Papelero de escritorio	1	\$150.00		\$150.00
Papelería y útiles	1	\$15.00		\$15.00
Imprevistos				\$500.00
TOTAL				\$4,920.00

d. Ejecución

Para llevar a cabo el Sistema Administrativo se contará con un año para su implementación. Dentro de la ejecución se presenta el desarrollo de la propuesta, además en esta etapa se dará a conocer a todos los empleados de la Cooperativa como está constituido dicho Sistema.

e. Evaluación y seguimiento de resultados

En esta etapa, es donde la Gerencia de la Cooperativa deberán realizar las respectivas evaluaciones, medir los resultados y darle seguimiento preciso a la implementación del sistema.

f. Financiamiento

Una vez expuesto a las autoridades el plan anterior, éstas determinaran la aprobación de los recursos financieros en junta extraordinaria, para saber si se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo dicho plan de implementación.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

CHIAVENATO, IDALBERTO

“Administración de Recursos Humanos”

Mc Graw Hill, 5ª Edición

México, D.F., 1994

DESSLER, GARY

“Administración de Personal”

Prentice Hall, 4ª Edición

México, D.F., 1999

GARZA TREVIÑO, JUAN GERARDO.

“Administración Contemporánea”

Editorial Mc Graw Hill, 2ª Edición

México. 2000.

HANKE, JHON E. & REITESCH, ARTHUR G.

“Estadística para Negocios”

Mc Graw Hill, 2ª Edición

España, 1997

HELLRIEGEL Y JONE W. SLOCUM

“Administración”

Prentice Hall, 7ª Edición

México 1998.

KOONTZ, HAROLD AND WIHRICH HEINZ

“Administración una Perspectiva Global”

Mc Graw Hill, 10ª Edición

México, D.F., 1994

ROBBINS STEPHEN

“Principios de Administración Teoría y Practica”

Prentice Hall, 4ª Edición

México, 1994

STONER, FREEMAN Y GILBERT

“Administración”

Prentice Hall, 6ª Edición

México 1996.

Tesis:

CONTRERAS BONILLA, JENNY ALEYDA

“Propuesta de un Modelo Administrativo para la Mediana Empresa de Servicios Funerarios del Área Metropolitana de San Salvador. Caso Ilustrativo”.

CONTRERAS TEJADA, VÍCTOR MANUEL

“Diseño de un Modelo Administrativo Para la Toma de Decisiones en el Instituto Especializado de Educación Superior “El Espíritu Santo”, Municipio de San Salvador”. 2002

MALDONADO, GRICELDA ELIZABETH

“Diseño de un Sistema Administrativo para dar Asistencia Técnica a las Microempresas Organizadas Bajo la Metodología Grupo Solidario atendidas por la Asociación Movimiento de Mujeres Mérida Anaya Montes”. 2003

MARTÍNEZ BAUTISTA, EDGAR EDUARDO

“Diseño de un Modelo Administrativo para la eficiente gestión empresarial de la Red de Recolección, Acopio y Tratamiento de desechos sólidos de la fundación ABA”. 2003

Además se recurrió a las siguientes direcciones electrónicas

www.fedecaces.com

www.colac.com/leyes/pdf/elsalvador.pdf

ANEXOS

ANEXO 1

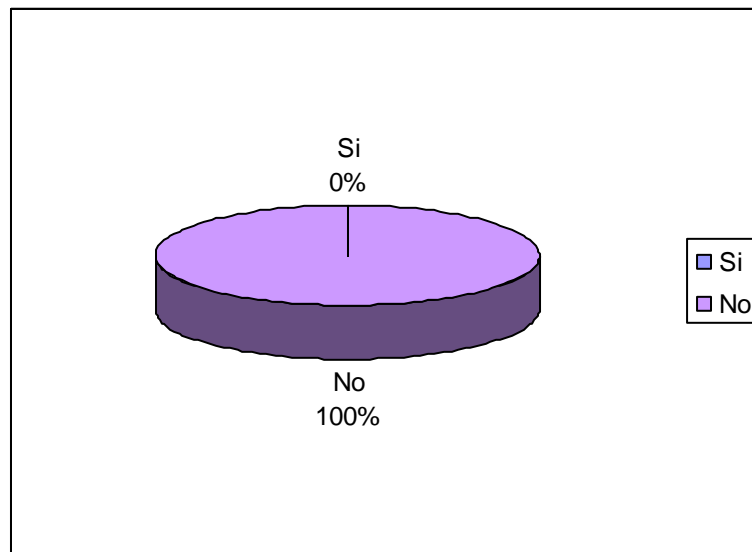
TABULACIÓN Y ANALISIS DE DATOS

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

1. ¿Conoce la misión de la Cooperativa?

Objetivo: Conocer si la cooperativa posee una misión empresarial establecida que sirva de guía para el logro de los objetivos institucionales.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	9	100%
Total	9	100%

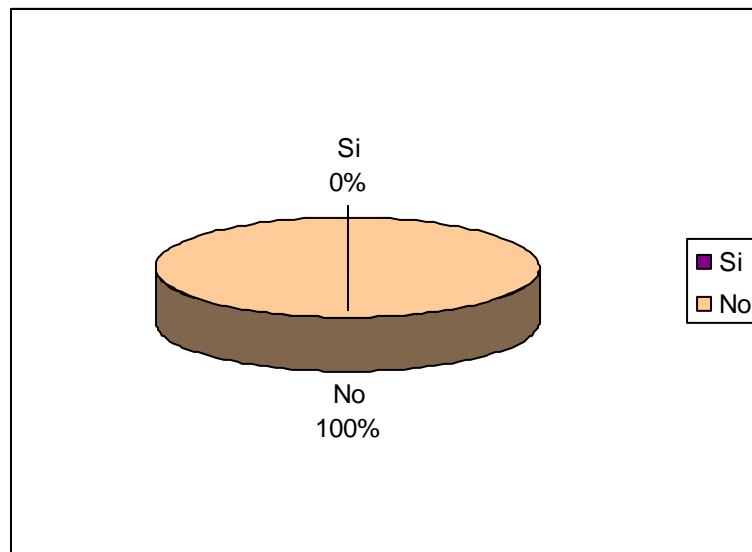


Comentario: Se determina que dentro de la cooperativa todos los empleados desconocen la existencia de la Misión empresarial ya que el 100% de ellos contestó negativamente, lo que significa que la gerencia necesita elaborarla y darla a conocer, y así guiar a los empleados al cumplimiento de los objetivos.

2. ¿Conoce la Visión de la Cooperativa?

Objetivo: Conocer si la cooperativa posee una visión empresarial establecida que indique a los empleados la situación y ubicación futura de la misma dentro de su entorno económico y social.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	9	100%
Total	9	100%

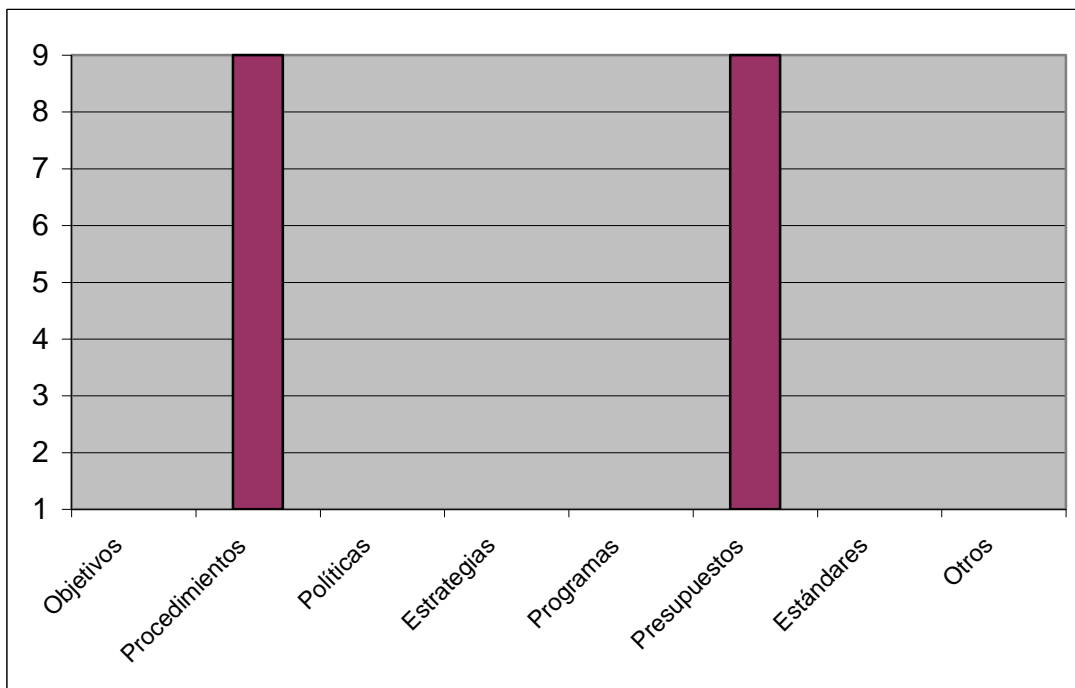


Comentario: Se determina que dentro de la cooperativa se desconoce la existencia de la Visión ya que el 100% de los empleados coincidieron en que no la conocen, por lo tanto la gerencia necesita elaborarla y darla a conocer de igual forma que la Misión.

3. De los siguientes planes administrativos. ¿Con cuales cuenta la Cooperativa?

Objetivo: Conocer con cuales planes administrativos cuenta la Cooperativa actualmente

Alternativas	Frc.	%
Objetivos	0	0
Procedimientos	9	100
Políticas	0	0
Estrategias	1	11
Programas	0	0
Presupuestos	9	100
Estándares	0	0
Otros	0	0



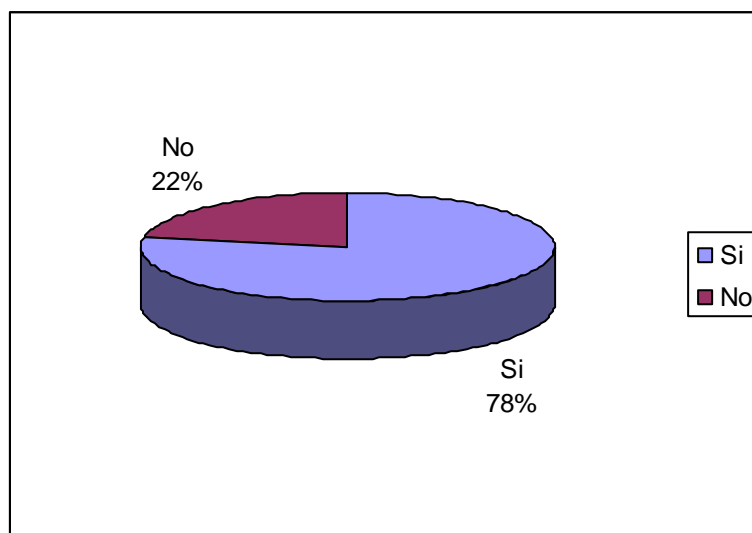
Comentario: Los planes administrativos más utilizados son los procedimientos y los presupuestos, ya que el 100% afirmó que la cooperativa cuenta con ellos y no todos participan de su elaboración, así

mismo las estrategias no son del conocimiento de todos los empleados, ya que únicamente el 11% tiene conocimiento de ellas, con lo que se tendrían que elaborar los planes administrativos que no existen, dándole soporte a una de las hipótesis específicas de la investigación.

4. ¿La Cooperativa cuenta con un reglamento interno bajo el cual se rigen los empleados?

Objetivo: Conocer si dentro de la Cooperativa existe un reglamento interno que rija las acciones de los empleados.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	78%
No	2	22%
Total	9	100%

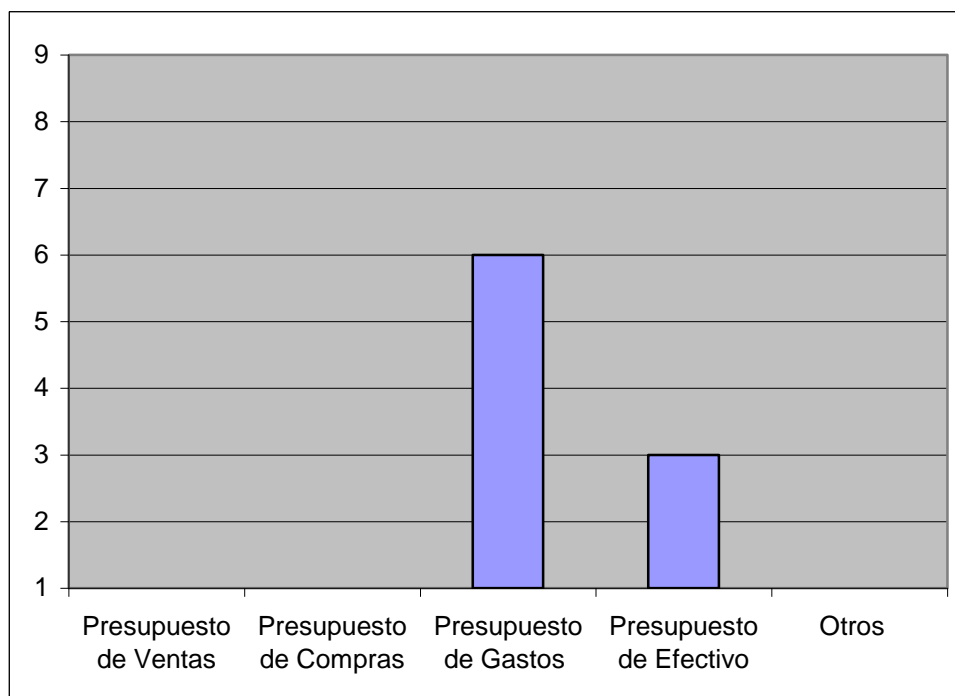


Comentario: Dentro de la cooperativa si existe un Reglamento Interno el cual únicamente conoce el 78%, ya que el 22% contestó en forma negativa, por lo que es necesario que la Gerencia lo divulgue y sea del conocimiento de todos los empleados.

5. ¿Qué tipo de presupuestos se elaboran dentro de la Cooperativa?

Objetivo: Identificar los diferentes presupuestos que se elaboran dentro de la Cooperativa.

Alternativas	Frc.	%
Presupuesto de Ventas	0	0
Presupuesto de Compras	0	0
Presupuesto de Gastos	6	67
Presupuesto de Efectivo	3	33
Otros	0	0



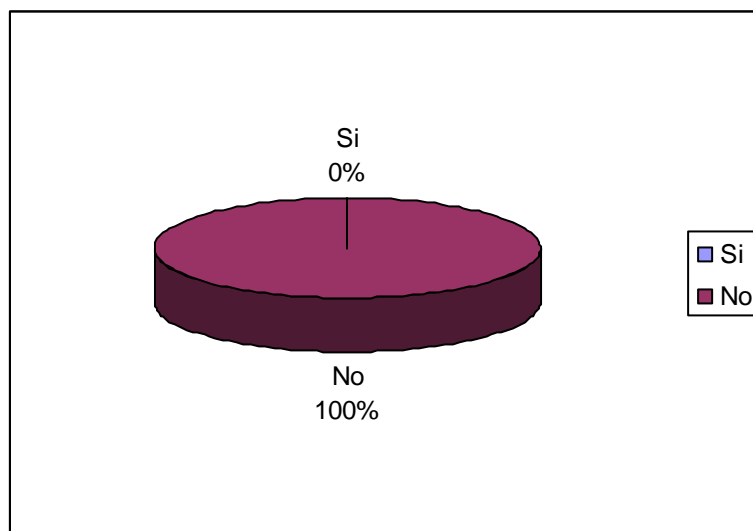
Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta el 67% de los empleados asegura que dentro de la Cooperativa se elabora el Presupuesto de Gastos mientras que el 33% afirma que únicamente se elabora el Presupuesto de Efectivo, por lo que dentro de la Cooperativa es necesario

elaborar los demás Presupuestos faltantes que son necesarios para la eficiencia administrativa y dar a conocer a los empleados sus nombres, para que no existan confusiones futuras como la que existe actualmente.

6. ¿Existe un Organigrama en la Cooperativa?

Objetivo: Investigar si dentro de la Cooperativa existe un Organigrama que indique las posiciones jerárquicas de cada miembro de la misma.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	9	100%
Total	9	100%

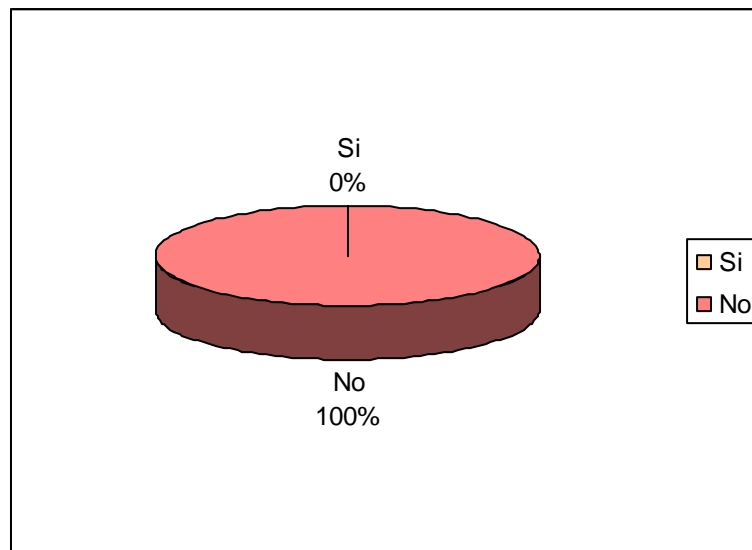


Comentario: Según los resultados de la encuesta, dentro de la Cooperativa no existe un Organigrama establecido, por lo tanto es necesaria su elaboración para establecer las líneas de mando dentro de la misma, cumpliendo también con otra de las Hipótesis Específicas de la Investigación.

7. ¿Las funciones que usted realiza, se encuentran definidas por escrito?

Objetivo: Investigar si existe un listado de las responsabilidades y las actividades que cada miembro posee dentro de la cooperativa.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	9	100%
Total	9	100%



Comentario: A partir de los resultados, se puede determinar que dentro de la Cooperativa los empleados no poseen un listado por escrito en donde se determinen las funciones que debe desempeñar dentro de la misma ya que el 100% contestó negativamente a la interrogante.

8. Señale los tipos de manuales administrativos con que cuenta la Cooperativa.

Objetivo: Identificar los diferentes manuales con los que cuenta la Cooperativa.

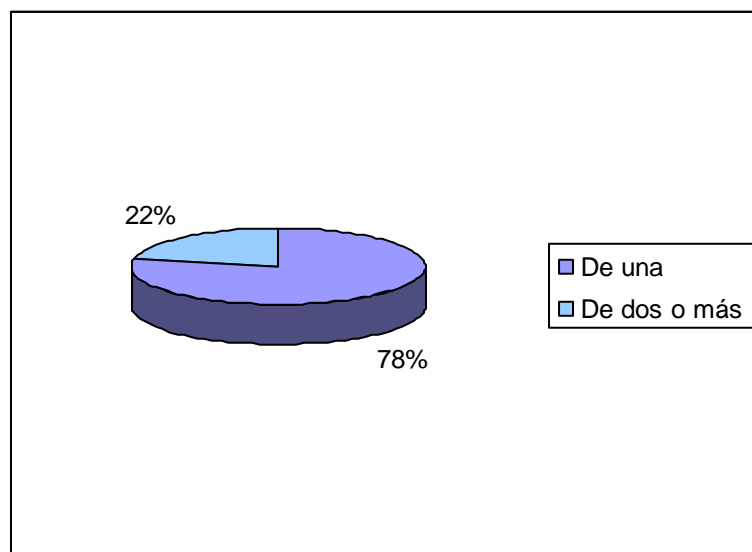
Alternativas	Frc.	%
Manual de Organización	0	0%
Manual de Procedimientos	0	0%
Manual de Descripción de Puestos	0	0%
Otros	0	0%

Comentario: A partir de los resultados de la encuesta, el 100% de los encuestados aseguró que dentro de la cooperativa no existe ningún tipo de manual administrativo, por lo que es necesario elaborar los principales para identificar las actividades y responsabilidades de cada miembro de la misma y así lograr la eficiencia administrativa.

9. En su respectivo puesto de trabajo, ¿De cuantas personas recibe ordenes?

Objetivo: Investigar si dentro de la Cooperativa se aplica el principio administrativo Unidad de Mando.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
De una	7	78%
De dos o más	2	22%
Total	9	100%

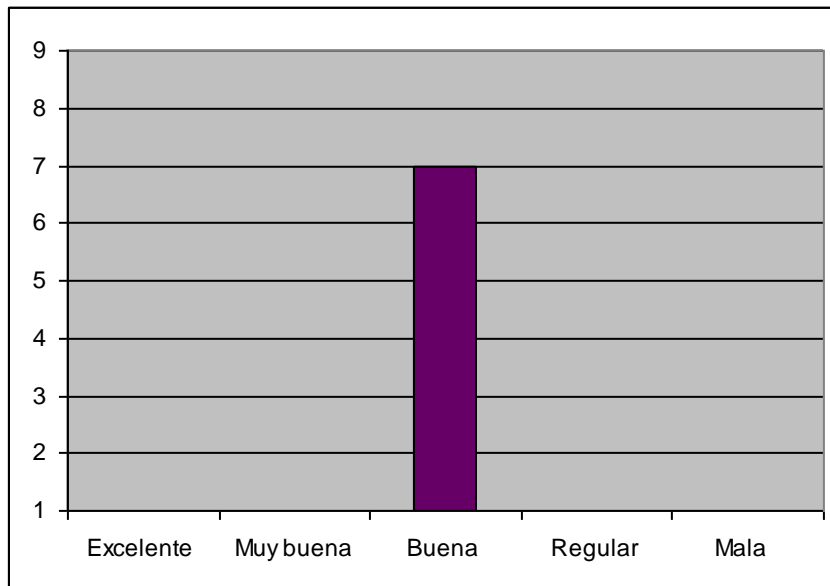


Comentario: según los resultados obtenidos, dentro de la cooperativa si se aplica el principio de unidad de mando ya que el 78% de los empleados reciben ordenes de una sola persona y el 22% recibe ordenes de dos o más, esto se debe a que dentro de la cooperativa existen únicamente 9 empleados.

10. ¿Cómo considera la comunicación dentro de la empresa?

Objetivo: Determinar la efectividad de la comunicación que existe entre los empleados de la Cooperativa.

Alternativas		
	Frc.	%
Excelente	1	11%
Muy buena	1	11%
Buena	7	78%
Regular	0	0%
Mala	0	0%

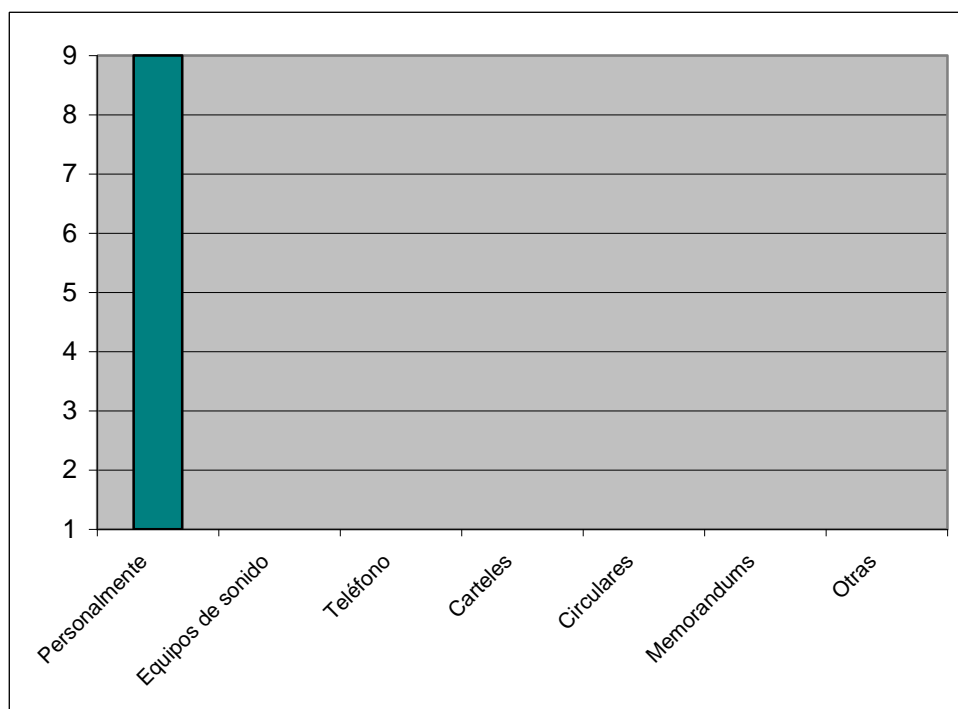


Comentario: Tomando como base los resultados obtenidos se determina que a pesar de existir 9 empleados en la Cooperativa el 78% de ellos aseguró que la comunicación es buena, el 11% contestó que era muy buena, igual porcentaje afirmó que la comunicación era excelente, por lo tanto se considera que la comunicación es efectiva dentro de la Cooperativa.

11. ¿Cuál es la forma en que la administración comunica las órdenes?

Objetivo: Identificar los medios de comunicación que se utilizan dentro de la cooperativa.

Alternativas		
	Frc.	%
Personalmente	9	100
Equipos de sonido	0	0
Teléfono	0	0
Carteles	0	0
Circulares	0	0
Memorandums	0	0
Otras	0	0

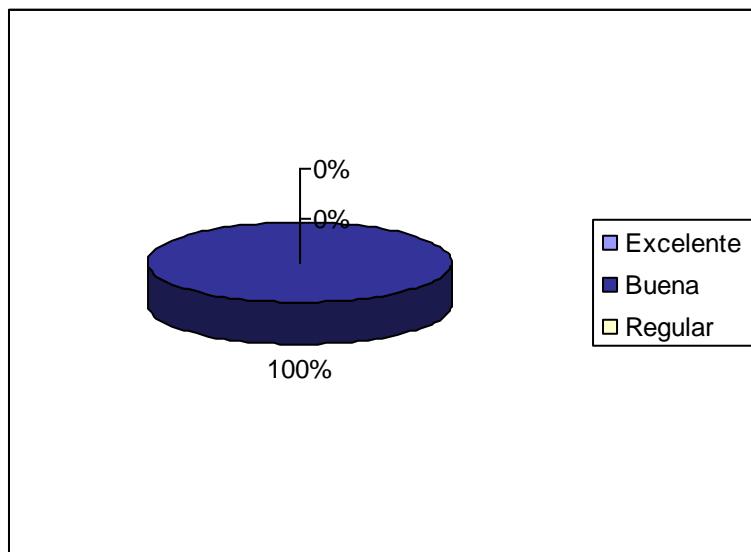


Comentario: se determina que dentro de la Cooperativa las órdenes se transmiten únicamente de forma personal ya que el 100% de los encuestados así lo manifestó, esto debido al número de empleados con los que se cuenta, pero también será necesario transmitirlos por escrito para dejar constancia de las órdenes recibidas y las actividades asignadas.

12. ¿Cómo califica el ambiente de trabajo?

Objetivo: Identificar que tan satisfechos se encuentran los empleados de la Cooperativa con el ambiente de trabajo que se da en la misma.

Alternativas	Frc.	%
Excelente	0	0%
Buena	9	100%
Regular	0	0%

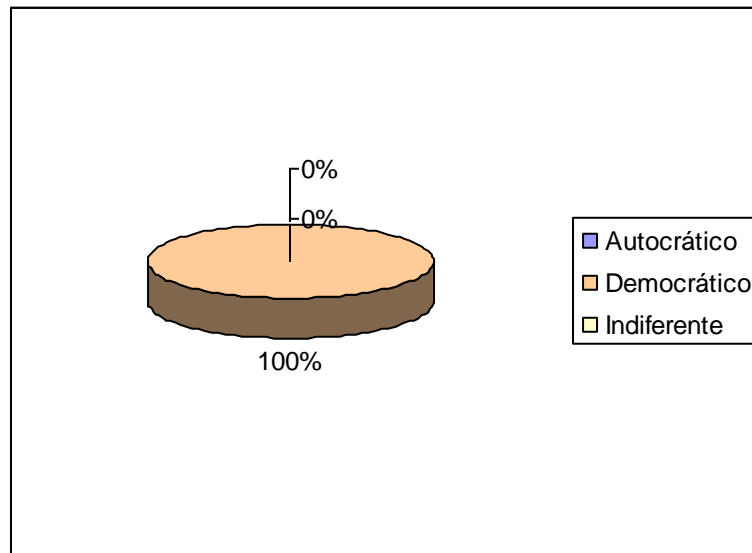


Comentario: El ambiente de trabajo que existe dentro de la Cooperativa es bueno, ya que el 100% de los empleados considero esta alternativa por lo que se manifiestan satisfechos.

13. De los siguientes estilos de liderazgo, ¿cuál predomina en su departamento o área?

Objetivo: Identificar el tipo de liderazgo que existe dentro de la Cooperativa

Alternativas		
	Frc.	%
Autocrático	0	0%
Democrático	9	100%
Indiferente	0	0%

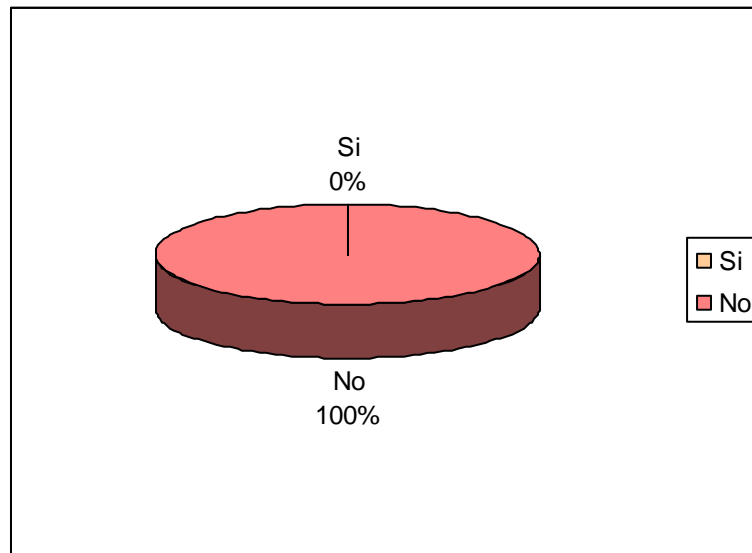


Comentario: Se determina que dentro de la Cooperativa se da el liderazgo democrático, ya que el 100% de los empleados así lo aseguró.

14. ¿Se siente motivado en el desempeño de sus funciones?

Objetivo: Identificar si los empleados se sienten motivados de trabajar en la Cooperativa

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	9	100%
Total	9	100%

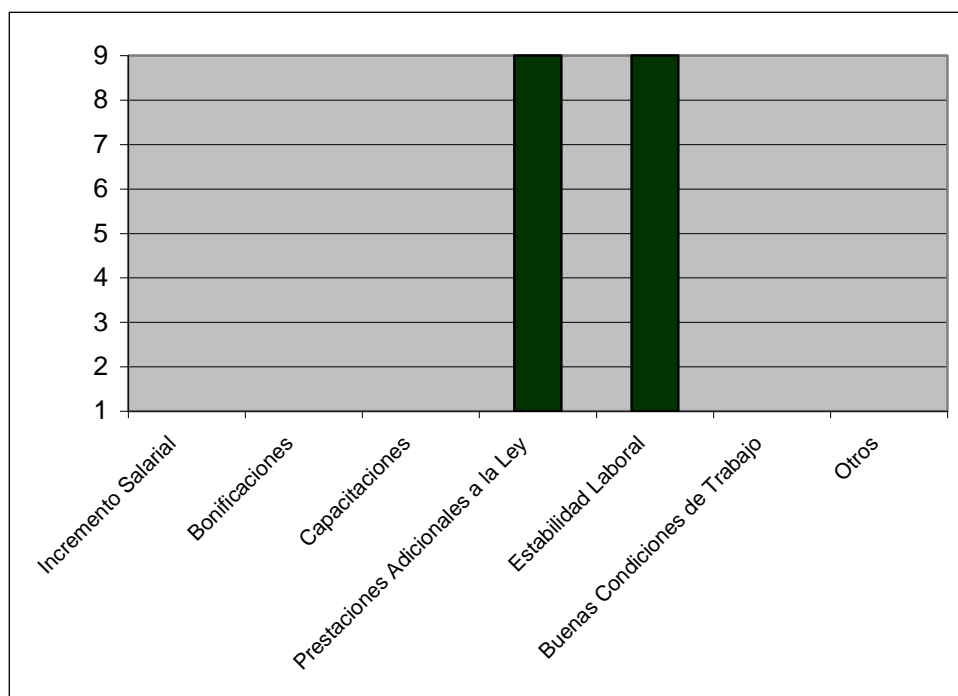


Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos el 67% de los empleados de la Cooperativa se encuentran motivados en sus actividades mientras que el 33% restante aseguró no estarlo, por lo que se debe de investigar el motivo del descontento y tratar de suplir sus necesidades laborales y así lograr mayor productividad por parte de ellos.

15. De los siguientes incentivos. ¿Cuáles proporciona la Cooperativa?

Objetivo: Identificar los diferentes incentivos que ofrece la Cooperativa a sus empleados.

Alternativas	Frc.	%
Incremento Salarial	0	0
Bonificaciones	0	0
Capacitaciones	0	0
Prestaciones Adicionales a la Ley	9	100
Estabilidad Laboral	0	0
Buenas Condiciones de Trabajo	9	100
Otros	0	0

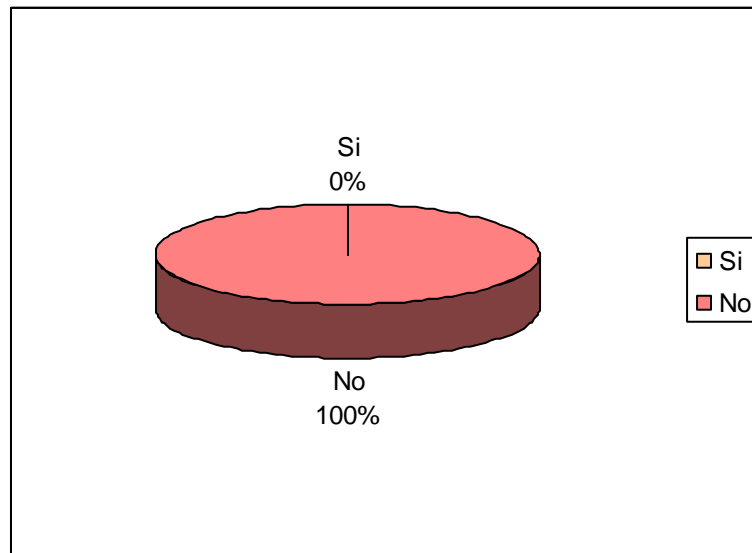


Comentarios: Según los resultados obtenidos dentro de la Cooperativa los únicos incentivos que se dan dentro de la Cooperativa son las prestaciones y la estabilidad laboral, por lo que es necesario establecer un programa de incentivos que mantengan motivados a los empleados.

16. ¿Ha recibido capacitación durante el presente año?

Objetivo: Conocer si dentro de la Cooperativa se imparten capacitación a todos los empleados.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	9	100%
Total	9	100%

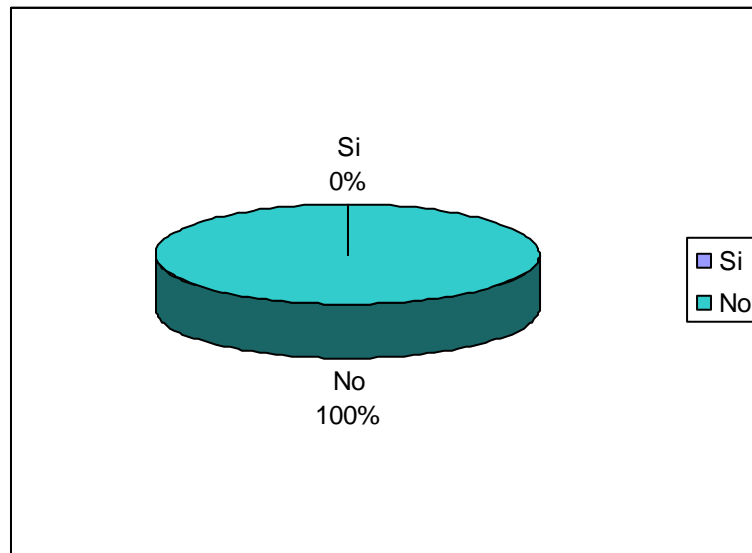


Comentarios: de acuerdo a los resultados se determino que dentro de la Cooperativa no se han impartido capacitaciones en el transcurso del presente año, ya que el 100% de los encuestados así lo manifestó, por lo tanto esto representa una desventaja ante la competencia.

17. ¿Existen programas de capacitación periódicos y permanentes en la Cooperativa?

Objetivo: Conocer si los empleados de la Cooperativa son capacitados continuamente.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	9	100%
Total	9	100%

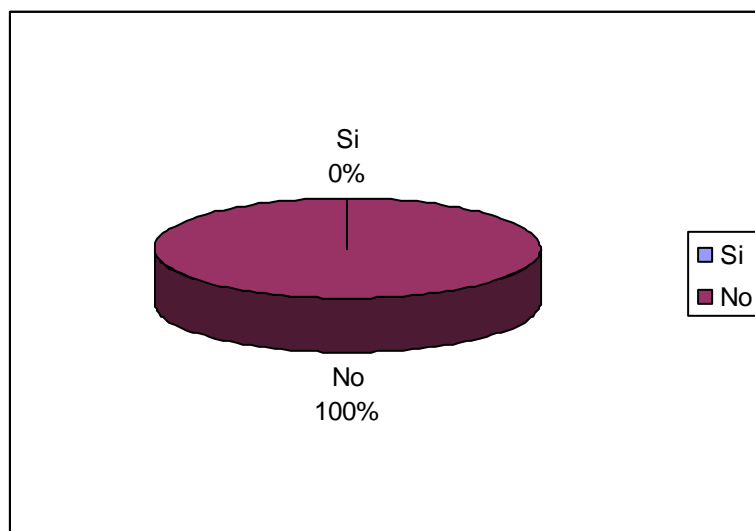


Comentario: De acuerdo a los resultados se determina que dentro de la Cooperativa no existen programas de capacitación, ya que el 100% de los empleados así lo determino, la gerencia debe determinar las áreas más deficientes de los empleados y así impartir capacitaciones para reforzarlas.

18. ¿Las actividades administrativas son realizadas de acuerdo a lo planificado?

Objetivo: Investigar si dentro de la Cooperativa existen controles administrativos que permitan identificar si las actividades son realizadas de acuerdo a la planificación.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	9	100%
Total	9	100%

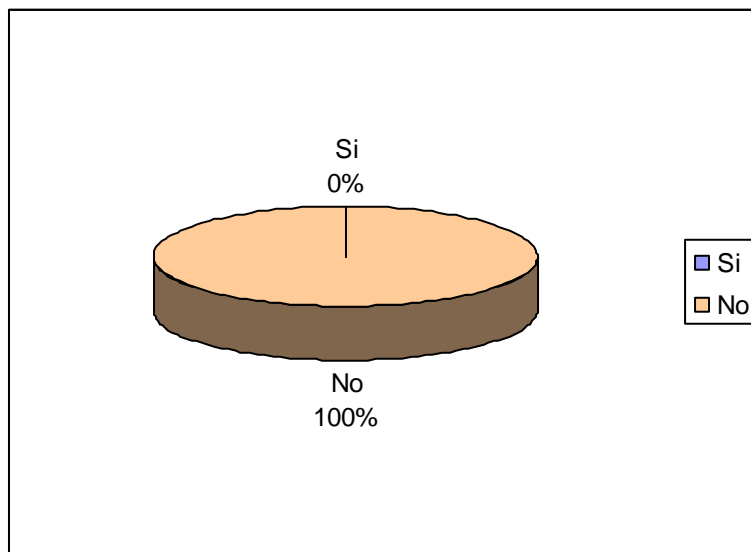


Comentario: A partir de los resultados obtenidos, el 100% de los encuestados manifestó que dentro de la Cooperativa las actividades que se llevan a cabo no son realizadas de acuerdo a lo que se planifica inicialmente.

19. ¿Existe registro de las actividades que fueron planificadas y se lograron ejecutar?

Objetivo: Identificar si existe un registro de todas las actividades que se logran ejecutar y que han sido planificadas anteriormente.

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	9	100%
Total	9	100%



Comentario: De acuerdo a los resultados obtenidos, el 100% de los empleados de la Cooperativa aseguró que no existe un registro de las actividades que han sido ejecutadas.

20. ¿Qué mecanismos de Control utilizan?

Objetivo: Identificar las herramientas de control que se llevan a cabo dentro la Cooperativa

Alternativas		
	Frc.	%
Presupuesto	0	0%
Auditoría Interna	0	0%
Evaluación del Desempeño	0	0%
Punto de Equilibrio	0	0%
Cronograma (Gráfica de Gant)	0	0%
Razones Financieras	0	0%


Comentario: En base a los resultados, se determina que dentro de la Cooperativa no existe ninguna herramienta de control administrativo, ya que los empleados no escogieron ninguna de las alternativas,


por lo que es necesario elaborar e implementarlas ya que es una etapa esencial dentro del sistema administrativo, manifestando así una de las hipótesis específicas de la investigación.

ANEXO 2

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

	ACACEMIHA de R.L.		
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA: 1/2
NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE GENERAL DEPENDE DE: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN SUPERVISA A: <ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Contabilidad - Departamento de Informática - Departamento de Mercadeo - Departamento de Servicios Generales 			
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO: Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se llevan a cabo dentro de la Cooperativa con el propósito de cumplir los objetivos y metas propuestas.			
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES: <ol style="list-style-type: none"> 14. Dar seguimiento a lo planeado por el Consejo de Administración 15. Planear las diferentes actividades de la cooperativa. 16. Asistir a reuniones con lo diferentes Consejos cuando ellos así lo demanden. 17. Programar reuniones con los empleados para conocer la situación de la Cooperativa. 18. Revisar periódicamente las inscripciones de nuevos socios, cobros y créditos realizados. 19. Planificar reuniones para la elaboración del plan de trabajo. 20. Dar seguimiento al cumplimiento de políticas y normas del personal. 21. Revisar y actualizar manuales administrativos. 22. Contratar personal idóneo para las diferentes unidades. 23. Programar capacitaciones para el personal. 24. Atender conflictos o inconvenientes que se den con los clientes en la prestación del servicio. 25. Mantener una buena comunicación con los clientes internos y externos. 26. Velar por la imagen de la Cooperativa 			
Elaboró: Grupo de Investigación	Autorizado por: Gerencia	Revisado por: Gerencia	Fecha de Elaboración: diciembre de 2006
			Fecha de Actualización

	ACACEMIHA de R.L.		
	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS		PÁGINA: 2/2
<p>REQUISITOS DEL PUESTO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Educación: Licenciatura en Administración de Empresas 2. Experiencia Laboral: 4 años en puestos similares 3. Edad: De 30 a 45 años 4. Sexo: Indiferente <p>CARACTERÍSTICAS PERSONALES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable 2. Organizado 3. Proactivo 4. Con excelentes relaciones interpersonales 5. Acostumbrado a trabajar bajo presión 6. Discreto. 7. Facilidad para trabajar en equipo 8. Colaborador 9. Líder <p>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Amplio conocimiento de leyes mercantiles, tributarias y laborales. 2. Capacidad para dirigir grupos de trabajo. 3. Capacidad para la toma de decisiones. 4. Reflexivo y Analítico. 5. Facilidad de palabra. 6. Con sólidos conocimientos de paquetes computacionales. 			
Elaboró: Grupo de Investigación	Autorizado por: Gerencia	Revisado por: Gerencia	Fecha de Elaboración: Diciembre de 2006 Fecha de Actualización

	ACACEMIHA de R.L.		
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA: 1/2
NOMBRE DEL PUESTO: CONTADOR GENERAL DEPENDE DE: GERENCIA SUPERVISA A: <ul style="list-style-type: none"> - Asesora de Créditos - Cajeras 			
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO: Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades contables que realiza la Cooperativa con el propósito de elaborar los diferentes estados financieros cumpliendo con las leyes establecidas.			
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES: <ol style="list-style-type: none"> 13. Llevar un registro oportuno de las transacciones financieras efectuadas en la cooperativa. 14. Coordinar la elaboración de los estados financieros, con el objetivo de analizar e interpretar los mismos, para que sirvan de base en la toma de decisiones financieras. 15. Programar los financiamientos que requiera la cooperativa para cumplir con los objetivos propuestos. 16. Elaborar el plan de trabajo de la unidad a su cargo, así como también, participar en las reuniones de trabajo, convocadas por la Gerencia. 17. Dictar normas relacionadas con las formas de pago a proveedores y personal de la cooperativa, así como el manejo de los fondos. 18. Efectuar pagos por las obligaciones contraídas y por la compra de bienes y servicios, así como los pagos al personal que labora en la cooperativa. 19. Controlar los movimientos bancarios a fin de hacer comparaciones con datos reales de la cooperativa. 20. Supervisar los ingresos provenientes de las ventas de servicios. 21. Llevar un control adecuado de los créditos y cobros de las ventas realizadas. 22. Mantener una relación permanente con la Gerencia. 23. Cumplir con todos los aspectos legales de la cooperativa, para con las diferentes instituciones del Gobierno, e instituciones privadas. 24. Otras funciones afines a su área de competencia. 			
Elaboró: Grupo de Investigación	Autorizado por: Gerencia	Revisado por: Gerencia	Fecha de Elaboración: diciembre de 2006 Fecha de Actualización



REQUISITOS DEL PUESTO:

1. Educación: Graduado o Egresado de Administración de Empresas o Contaduría Pública
2. Experiencia Laboral: 2 años en puestos similares
3. Edad: De 23 a 45 años
4. Sexo: Masculino

CARACTERÍSTICAS PERSONALES:

1. Responsable
2. Organizado
3. Proactivo
4. Con excelentes relaciones interpersonales
5. Acostumbrado a trabajar bajo presión
6. Discreto
7. Facilidad para trabajar en equipo
8. Colaborador

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:


1. Amplio conocimiento de leyes mercantiles, tributarias y laborales.
2. Capacidad de análisis e interpretación de los estados financieros.
3. Excelente Habilidad numérica
4. Facilidad de palabra.
5. Con sólidos conocimientos de paquetes computacionales y contables.

Elaboró:
Grupo de
Investigación

Autorizado por:
Gerencia

Revisado por:
Gerencia

Fecha de Elaboración:
Diciembre de 2006
Fecha de Actualización

	ACACEMIHA de R.L.		
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA: 1/2
<p>NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE MERCADEO DEPENDE DE: GERENCIA SUPERVISA A:</p>			
<p>DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO: Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de mercadotecnia que realiza la Cooperativa con el propósito de elaborar los diferentes planes mercadológicos para llevarlos a cabo.</p>			
<p>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Elaboración de plan de mercadeo anual. 11. Mantener relación con la Gerencia. 12. Asistir a reuniones convocadas con el Consejo de Educación 13. Llevar a cabo las actividades que el Consejo de Educación programe. 14. Creación de estrategias para nuevos productos o para productos ya existentes. 15. Crear nuevos nichos de mercado. 16. Apoyar al Comité de Educación. 17. Realizar los trámites para brindar servicios de aseguradora. 18. Otras funciones afines a su área de competencia. 			
Elaboró: Grupo Investigación	de	Autorizado por: Gerencia	Revisado por: Gerencia
			Fecha de Elaboración: diciembre de 2006
			Fecha de Actualización



REQUISITOS DEL PUESTO:

1. Educación: Graduado o Egresado en Administración de Empresas, de Mercadeo o Relaciones Públicas
2. Experiencia Laboral: 1 años en puestos similares
3. Edad: De 23 a 45 años
4. Sexo: Femenino


CARACTERÍSTICAS PERSONALES:

1. Dinámico
2. Creativo
3. Responsable
4. Organizado
5. Proactivo
6. Con excelentes relaciones interpersonales
7. Acostumbrado a trabajar bajo presión
8. Discreto
9. Extrovertido
10. Facilidad para trabajar en equipo
11. Colaborador

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:

1. Amplio conocimiento de estrategias mercadológicas
2. Habilidad para diseñar el posicionamiento de cada servicio y creación de imagen.
3. Implementación de campañas y estudios de mercado (concepto, imagen y comunicación)
4. Diseño e implementación de promociones.
5. Conocimiento de monitoreos de la imagen de las tiendas.
6. Conocimiento sobre la Compra, diseño de estrategias y monitoreo de medios.

Elaboró: Grupo de Investigación	Autorizado por: Gerencia	Revisado por: Gerencia	Fecha de Elaboración: Diciembre de 2006
			Fecha de Actualización

	ACACEMIHA de R.L.		
	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS		PÁGINA: 1/2
<p>NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE INFORMATICA DEPENDE DE: GERENCIA SUPERVISA A:</p>			
<p>DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO: Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de informática que realiza la Cooperativa con el propósito de elaborar y mejorar los diferentes sistemas con los que se llevan a cabo las transacciones de la Cooperativa.</p>			
<p>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Supervisión del funcionamiento de los sistemas informáticos de la Cooperativa. 8. Descargar archivos confidenciales de la Cooperativa. 9. Asistir a reuniones convocadas por la Gerencia. 10. Brindar asistencia técnica a los empleados. 11. Dar mantenimiento al equipo informático de la Cooperativa. 12. Otras funciones afines a su área de competencia. 			
Elaboró: Grupo Investigación	de	Autorizado por: Gerencia	Revisado por: Gerencia
			Fecha de Elaboración: diciembre de 2006
			Fecha de Actualización



REQUISITOS DEL PUESTO:

1. Educación: Graduado de Ingeniería en Sistemas
2. Experiencia Laboral: 3 años en puestos similares
3. Edad: De 28 a 45 años
4. Sexo: Masculino

CARACTERÍSTICAS PERSONALES:

1. Dinámico
2. Responsable
3. Organizado
4. Proactivo
5. Con excelentes relaciones interpersonales
6. Acostumbrado a trabajar bajo presión
7. Discreto
8. Extrovertido
9. Facilidad para trabajar en equipo
10. Colaborador

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:

1. Sólidos conocimientos de lenguajes informáticos
2. Conocimiento básico de administración servidores Windows
3. Uso de Office y antivirus
4. Experiencia con sistemas contables
5. Conocimientos de mantenimiento de hardware
6. Conocimientos de programación visual

Elaboró: Grupo de Investigación	Autorizado por: Gerencia	Revisado por: Gerencia	Fecha de Elaboración: Diciembre de 2006
			Fecha de Actualización

	ACACEMIHA de R.L.		
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA: 1/2
<p>NOMBRE DEL PUESTO: SECRETARIA DEPENDE DE: GERENCIA SUPERVISA A:</p>			
<p>DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO: Desempeñar tareas administrativas, apoyo a la dirección de la empresa, coordinación entre la dirección y todo el personal que conforma la Cooperativa, elaboración de comunicados y memorandums y manejo de la caja chica.</p>			
<p>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Apoyo a la gerencia y a la dirección. 7. Control de documentos internos y externos de la Cooperativa. 8. Mantenimiento de los archivos de la Cooperativa. 9. Programación de citas para la gerencia. 10. Coordinación con proveedores de la Cooperativa. 11. Recepción Y distribución de documentos internos. 12. Atención a llamadas de la gerencia. 13. Distribución de papelería y equipo de oficina. 			
Elaboró: Grupo Investigación	de	Autorizado por: Gerencia	Revisado por: Gerencia
			Fecha de Elaboración: diciembre de 2006
			Fecha de Actualización



REQUISITOS DEL PUESTO:

1. Educación: Bachillerato opción Secretariado
2. Experiencia Laboral: 1 año en puestos similares
3. Edad: De 18 a 25 años
4. Sexo: Femenino

CARACTERÍSTICAS PERSONALES:

1. Excelente presentación personal
2. Amable
3. Dinámico
4. Responsable
5. Organizado
6. Proactivo
7. Con excelentes relaciones interpersonales
8. Acostumbrado a trabajar bajo presión
9. Discreto
10. Extrovertido
11. Facilidad para trabajar en equipo
12. Colaborador

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:

1. Conocimientos básicos de computación
2. Excelente ortografía
3. Habilidad para digitar
4. Habilidad de redacción
5. Orientación de servicio al cliente

Elaboró:
Grupo de
Investigación

Autorizado por:
Gerencia

Revisado por:
Gerencia

Fecha de Elaboración:
Diciembre de 2006

Fecha de Actualización



ACACEMIHA de R.L.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PÁGINA: 1/2

NOMBRE DEL PUESTO: CAJERA
DEPENDE DE: CONTADOR
SUPERVISA A:

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO: Atención al Cliente, recibir y cobrar dinero por los servicios recibidos por los clientes, consolidar los ingresos y egresos del efectivo manejado en caja, administrar los vouchers y facturas y recibos emitidos

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES:

1. Cobrar los servicios realizados en la cooperativa.
2. Responsabilidad sobre el dinero de caja.
3. Coordinar acciones de cobro a los clientes.
4. Emisión de facturas de clientes en general.
5. Emitir las boletas de venta y las facturas.
6. Emitir el reporte diario de caja
7. Verificar los pagos con tarjeta de crédito
8. Verificación de dinero recibido


Elaboró:
Grupo
Investigación


de
Autorizado por:
Gerencia


Revisado por:
Gerencia

Fecha de Elaboración:
diciembre de 2006

Fecha de Actualización

	ACACEMHA de R.L.		
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA: 2/2
<p>REQUISITOS DEL PUESTO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Educación: Bachillerato Técnico opción Contaduría o Secretariado 2. Experiencia Laboral: 1 año en puestos similares 3. Edad: De 18 a 25 años 4. Sexo: Femenino <p>CARACTERÍSTICAS PERSONALES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Excelente presentación personal 2. Amable 3. Dinámico 4. Responsable 5. Organizado 6. Emprendedor 7. Con excelentes relaciones interpersonales 8. Acostumbrado a trabajar bajo presión 9. Discreto 10. Extrovertido 11. Facilidad para trabajar en equipo 12. Colaborador <p>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos básicos de computación 2. Habilidad para digitar 3. Habilidad numérica 4. Orientación de servicio al cliente 			
Elaboró: Grupo de Investigación	Autorizado por: Gerencia	Revisado por: Gerencia	Fecha de Elaboración: Diciembre de 2006 Fecha de Actualización

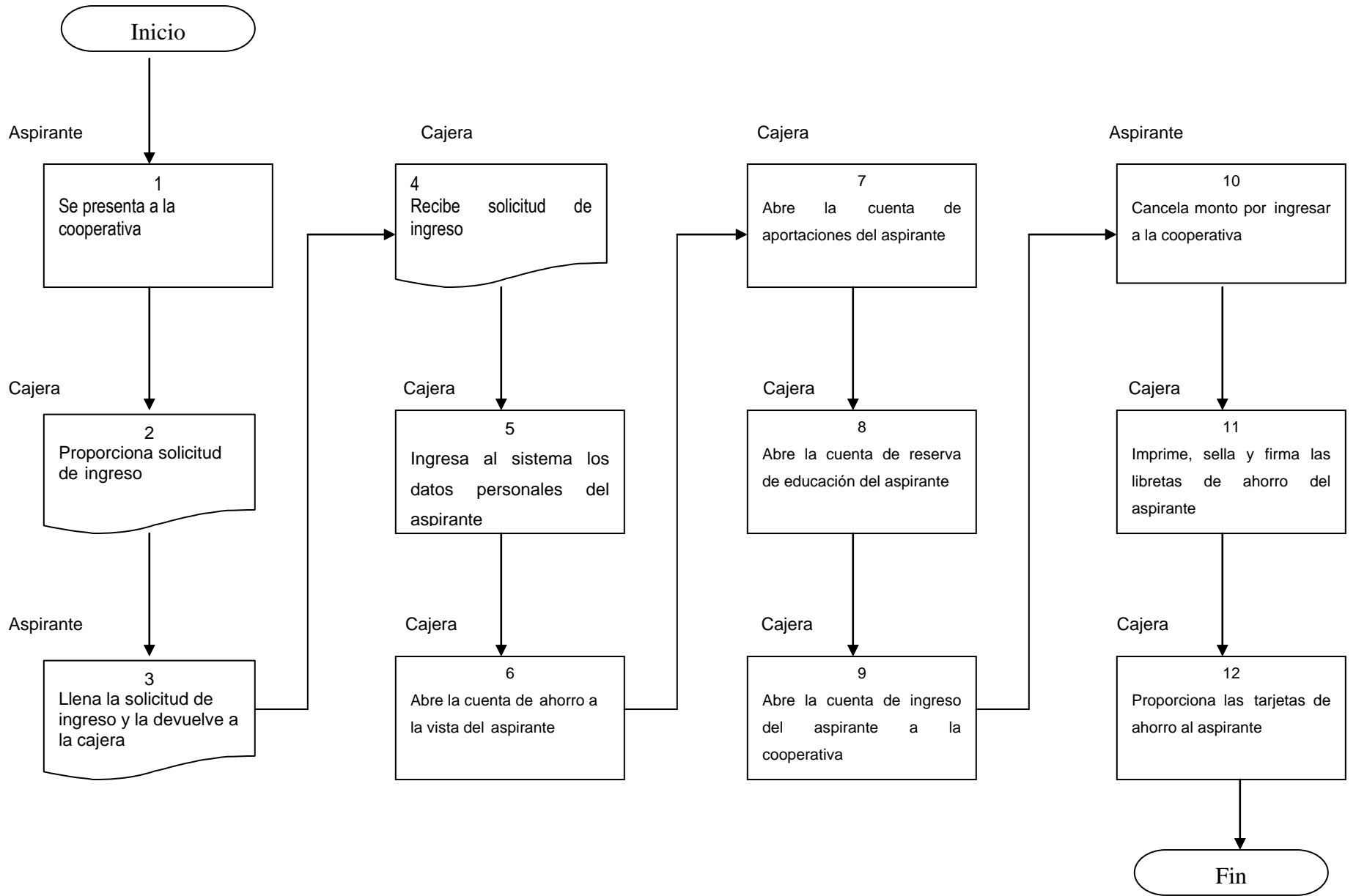
	ACACEMIHA de R.L.		
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA: 1/2
<p>NOMBRE DEL PUESTO: ENCARGADO DE SERVICIOS GENERALES DEPENDENCIA DE: GERENCIA SUPERVISADO A:</p>			
<p>DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO: Llevar a cabo todas las actividades referentes al mantenimiento y limpieza en las instalaciones de la Cooperativa, con el propósito de mantener la buena imagen ante los clientes.</p>			
<p>DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener limpias las instalaciones y equipo de trabajo. 2. Llevar a cabo el servicio de mensajería. 3. Verificar que los empleados cuenten con los suministros de oficina. 4. Mantener en orden la papelería y otros recursos necesarios. 5. Otras funciones afines a su área de competencia. 			
Elaboró: Grupo Investigación	de	Autorizado por: Gerencia	Revisado por: Gerencia
		Fecha de Elaboración: diciembre de 2006	
		Fecha de Actualización	

	ACACEMIHA de R.L.		
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		PÁGINA: 2/2
<p>REQUISITOS DEL PUESTO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Educación: Noveno grado 2. Experiencia Laboral: 1 año en puestos similares 3. Edad: De 18 a 25 años 4. Sexo: Femenino <p>CARACTERÍSTICAS PERSONALES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Amable 2. Dinámico 3. Responsable 4. Con excelentes relaciones interpersonales 5. Acostumbrado a trabajar bajo presión 6. Discreto 7. Facilidad para trabajar en equipo 8. Colaborador <p>CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación de servicio al cliente 			
Elaboró: Grupo de Investigación	Autorizado por: Gerencia	Revisado por: Gerencia	Fecha de Elaboración: Diciembre de 2006 Fecha de Actualización

ANEXO 3
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



UNIDAD EN ESTUDIO DEPTO. DE CONTABILIDAD		NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO INGRESO DE SOCIADOS		
No. ACT.	RESPONSABLE	DESCRIPCION		
1	Aspirante	Se presenta a la cooperativa		
2	Cajera	Proporciona solicitud de ingreso		
3	Aspirante	Llena solicitud de ingreso y la devuelve a la cajera		
4	Cajera	Recibe solicitud de ingreso		
5	Cajera	Ingresa al sistema los datos personales del aspirante		
6	Cajera	Abre la cuenta de ahorro a la vista del aspirante		
7	Cajera	Abre la cuenta de aportaciones del aspirante		
8	Cajera	Abre la cuenta de reserva de educación del aspirante		
9	Cajera	Abre la cuenta de ingreso del aspirante a la cooperativa		
10	Aspirante	Cancela monto por ingresar a la cooperativa		
11	Cajera	Imprime, sella y firma las libretas de ahorro del aspirante		
12	Cajera	Proporciona las tarjetas de ahorro al aspirante		
ELABORO GRUPO DE TESIS		AUTORIZADO POR GERENCIA	REVISADO POR GERENCIA	FECHA DE ELABORACIÓN ENERO DE 2007
				FECHA DE ACTUALIZACION





ACACEMIHA de R.L.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO

PAGINA 1/1

UNIDAD EN ESTUDIO
DEPTO. DE CONTABILIDAD

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO
CANCELACIÓN DE CUOTAS DE PRESTAMO

No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION
ACT .		
1	E. Socio	Presenta libreta de asociado
2	Cajera	Recibe libreta de asociado.
3	Cajera	Ingresa al sistema el numero de la cuenta del asociado.
4	Cajera	Selecciona la cuota del préstamo a cancelar
5	Cajera	Busca ficha del asociado para realizar la transacción.
6	Socio	Entrega monto de la cuota de préstamo
7	Cajera	Recibe monto de la cuota de préstamo.
8	Cajera	Imprime, firma y sella recibo
9	Cajera	Entrega recibo a socio
10	Aspirante	Archiva copia de recibo

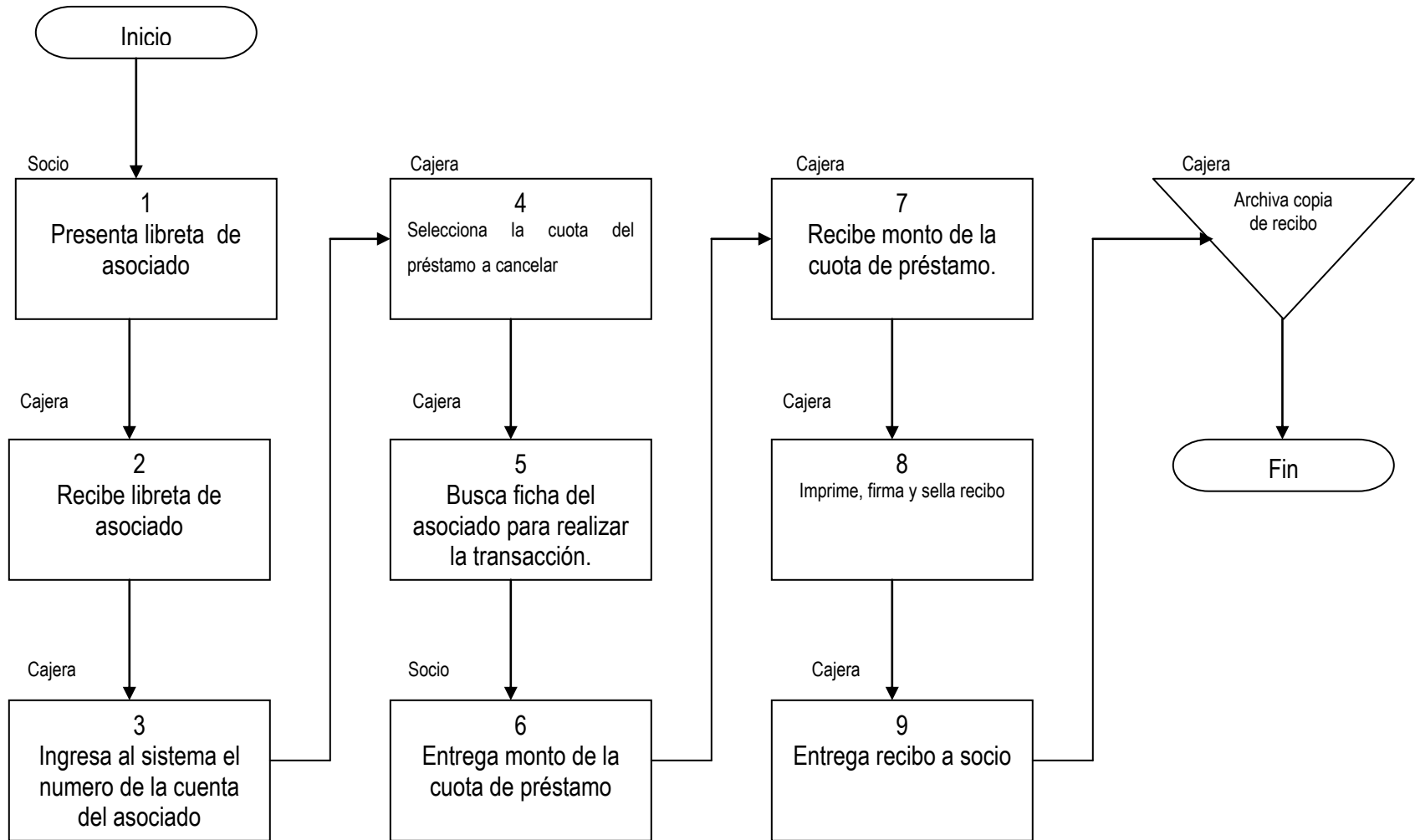
ELABORO
GRUPO DE TESIS

AUTORIZADO POR
GERENCIA

REVISADO POR
GERENCIA

FECHA DE ELABORACIÓN
ENERO DE 2007

FECHA ACTUALIZACION



ANEXO 4 PRESUPUESTOS

Ejemplo de presupuestos mensuales aplicables en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados del Ministerio de Hacienda para un determinado mes, toda la información presentada ha sido proporcionada por la gerencia.

ACACEMIHA de R.L.
 CONTROL DEL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS
 CORRESPONDIENTE AL MES DE _____ DE 200__

	TOTAL
Total de ingresos de operaciones de intermediación	\$143,322.00
(-) Total de costos de operaciones de intermediación	50,217.00
(=) Margen de intermediación financiera	93,109.00
(-) Total gastos de operación	\$92,596.00
(+) Total ingresos no operacionales	19,012.00
(-) Total de gastos no operacionales	1,935.00
(=) Excedentes antes de reservas	\$17,590.00
(-) Total de Reserva	7,036.00
(=) Excedentes netos	\$10,554.00

ACACEMIHA de R.L.
CONTROL DEL ESTADO DE BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO
CORRESPONDIENTE AL MES DE _____ DE 200__

	TOTAL
ACTIVO	
TOTAL DE ACTIVO	\$862,385.00
(+)Derechos y obligaciones financieras	200,770.00
Total	
PASIVO	\$1,063,155.00
TOTAL DE PASIVO	
PATRIMONIO	\$582,066.00
TOTAL DEL PATRIMONIO	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$280,319.00
Derechos De Las Obligaciones Financieras por contra.	\$862,385.00
	\$200,770.00
TOTAL	\$1,063,155.00

ANEXO 5
CONTROL PRESUPUESTARIO

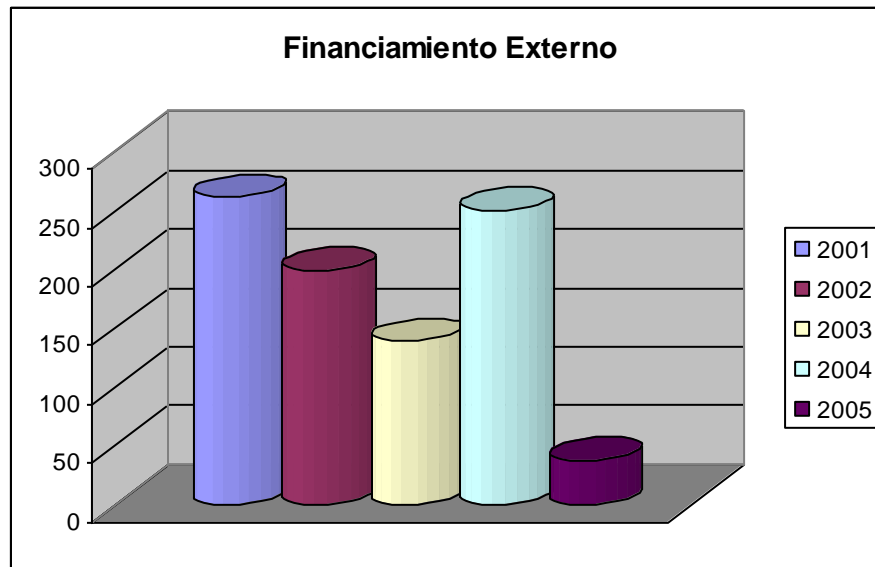
ACACEMIHA de R.L.
CONTROL DEL ESTADO DE BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO
CORRESPONDIENTE AL MES DE _____ DE 200__

	2006	2007	2008
ACTIVO			
TOTAL DE ACTIVO	\$862,385.00	\$948,623.50	1043485.85
(+)Derechos y obligaciones financieras	200,770.00	220,847.00	242931.70
Total			
PASIVO	\$1,063,155.00	\$1,169,470.50	\$1,286,417.55
TOTAL DE PASIVO			
PATRIMONIO	\$582,066.00	\$640,272.60	\$704,299.86
TOTAL DEL PATRIMONIO			
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$280,319.00	\$308,350.90	\$339,185.99
Derechos De Las Obligaciones Financieras por contra.	\$862,385.00	\$948,623.50	\$1,043,485.85
	\$200,770.00	\$220,847.00	\$242,931.7
TOTAL	\$1,063,155.00	\$1,169,470.50	\$1,286,417.55

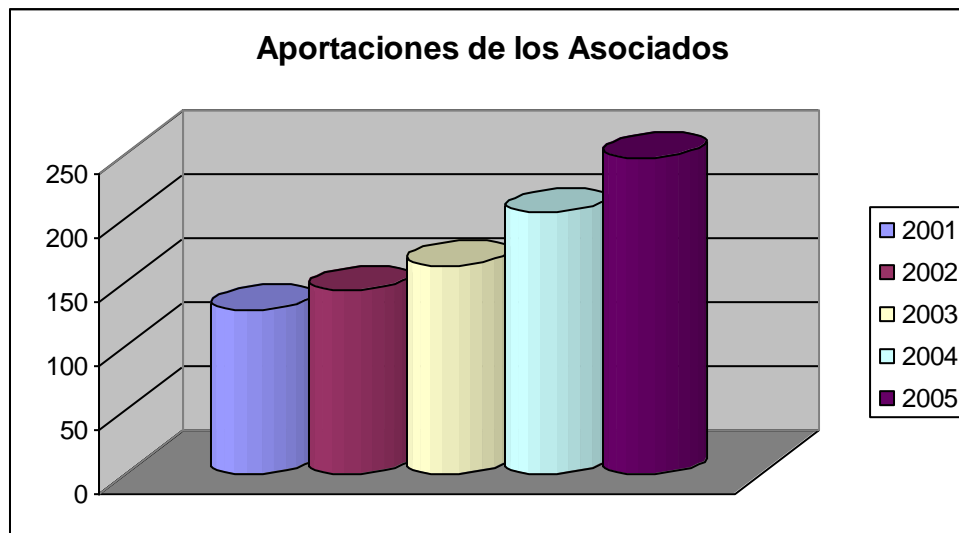
ACACEMIHA de R.L.
CONTROL DEL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS
CORRESPONDIENTE AL MES DE _____ DE 200__

	2006	2007	2008
Total de ingresos de operaciones de intermediación	\$178,236	\$196,059.60	\$215,665.56
(-) Total de costos de operaciones de intermediación	62,296.00	68525.60	75,378.16
(=) Margen de intermediación financiera	115,940.00	127,534.00	140,287.40
(-) Total gastos de operación	\$105,161.00	\$115,677.10	\$127,244.81
(+) Total ingresos no operacionales	19,486.00	21,434.60	23,578.06
(-) Total de gastos no operacionales	280.00	308.00	338.80
(=) Excedentes antes de reservas	\$29,985.00	\$32,983.50	\$36,281.85
(-) Total de Reserva	17,392.00	19,131.20	21,044.32
(=) Excedentes netos	\$12,593.00	\$13,852.30	\$15,237.53

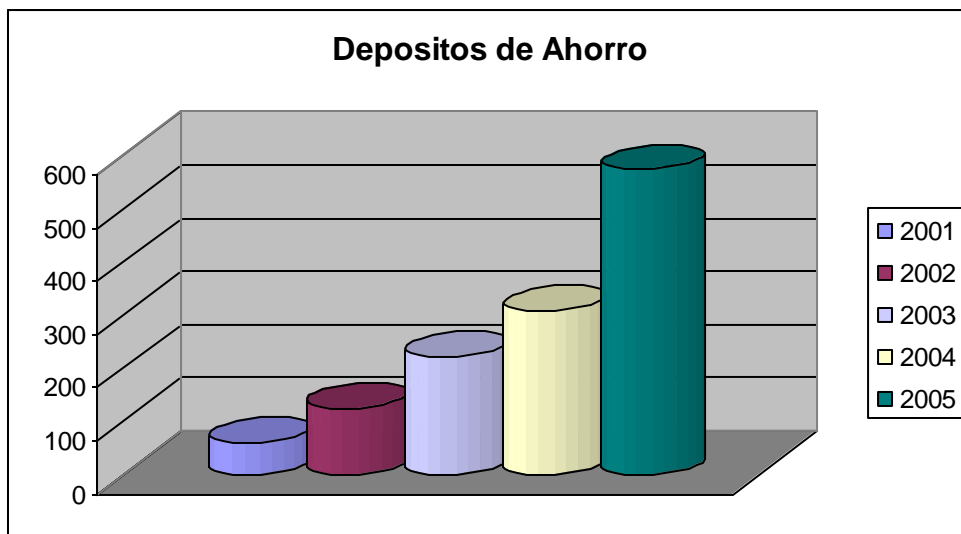
ANEXO 6
CONTROL NO PRESUPUESTARIO



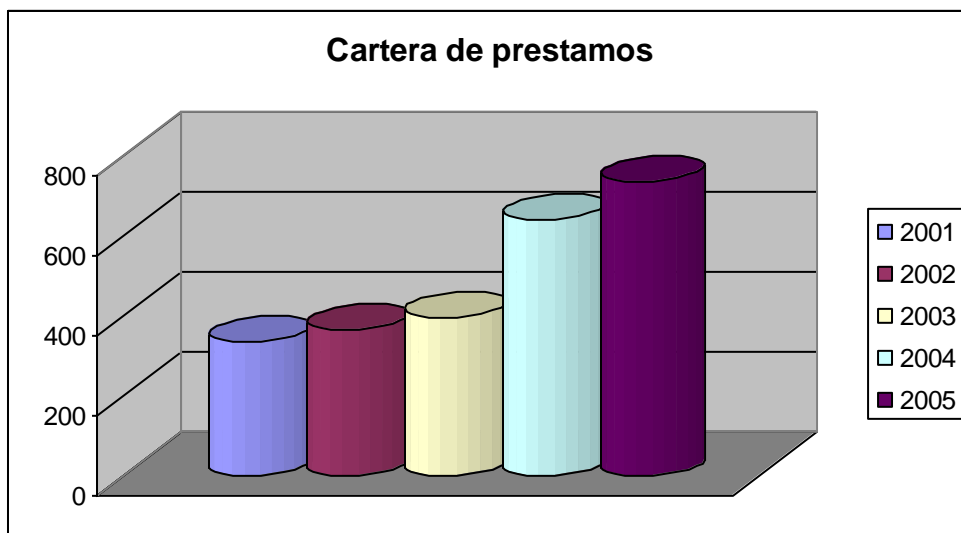
El financiamiento externo corresponde a los saldos de préstamos por pagar que se obtienen para reforzar el capital de trabajo, se puede apreciar en la gráfica la tendencia a disminuir.



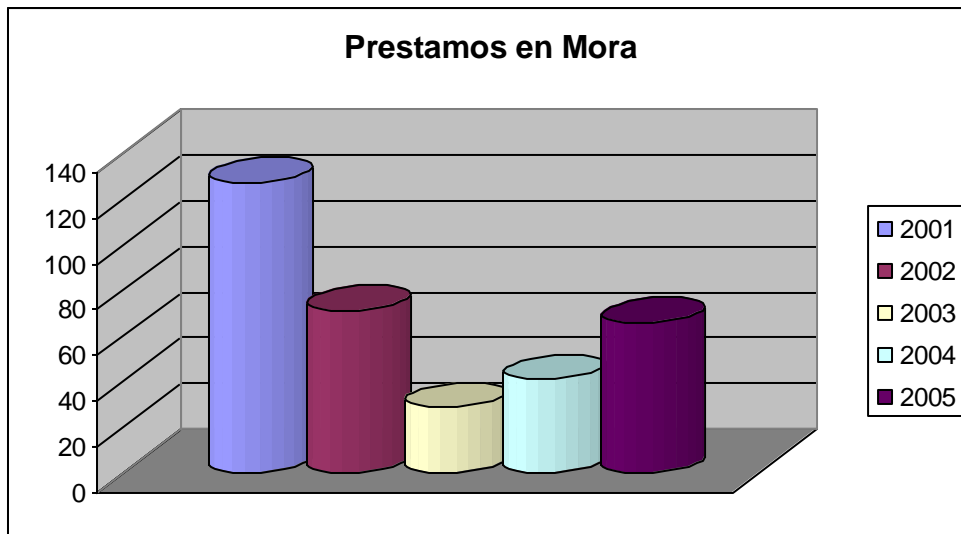
Se observa el comportamiento de las aportaciones con una tendencia creciente, para el periodo que se informa se obtuvo un 21% de aumento en relación al año anterior.



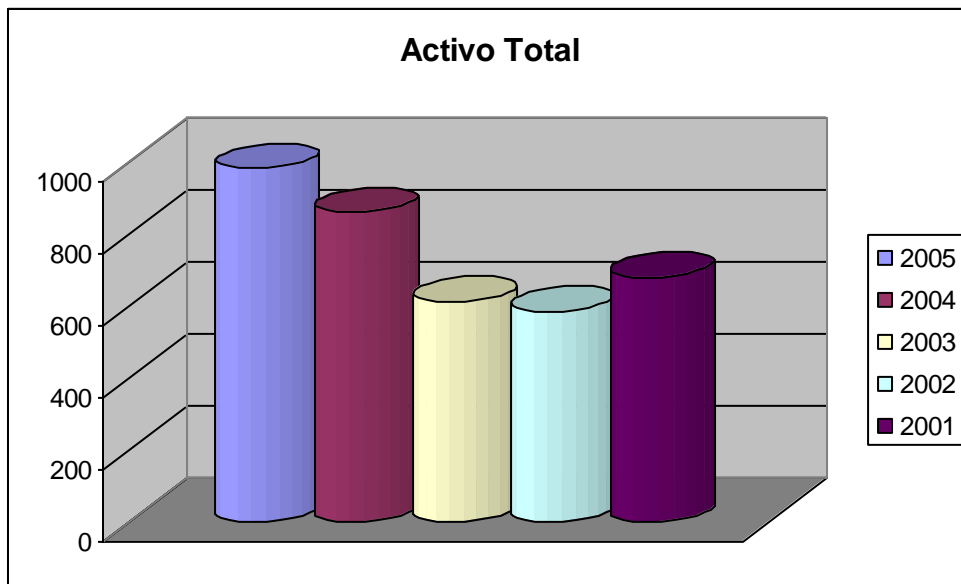
Se observa un 87% en relación al saldo del año anterior



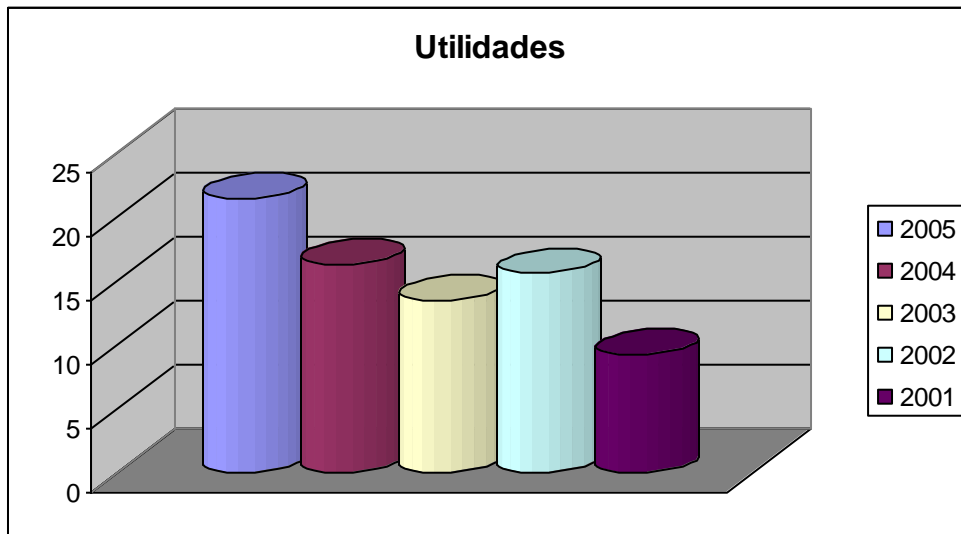
En la gráfica anterior se observa un aumento de la cartera del 15% en relación al año anterior.



La gráfica anterior presenta el aumento de la morosidad entre los años 2004 y 2005.



El comportamiento de los activos depende del crecimiento de la cartera de préstamos, como activo principal, la gráfica demuestra un crecimiento del 14% en el último período.



El comportamiento de las utilidades presenta un resultado positivo y en los últimos dos años es mas significativo, se observa el 31.7% de aumento en comparación con el año anterior.

ANEXO 7
RAZONES FINANCIERAS

Ejemplos de Razones Financieras, tomando como datos los siguientes estados financieros.

ACACEMIHA de R.L.
 CONTROL DEL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS
 CORRESPONDIENTE AL MES DE _____ DE 200__

	TOTAL
Total de ingresos de operaciones de intermediación	\$143,322.00
(-) Total de costos de operaciones de intermediación	50,217.00
(=) Margen de intermediación financiera	93,109.00
(-) Total gastos de operación	\$92,596.00
(+) Total ingresos no operacionales	19,012.00
(-) Total de gastos no operacionales	1,935.00
(=) Excedentes antes de reservas	\$17,590.00
(-) Total de Reserva	7,036.00
(=) Excedentes netos	\$10,554.00

ACACEMIHA de R.L.
 CONTROL DEL ESTADO DE BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO
 CORRESPONDIENTE AL MES DE _____ DE 200__

	TOTAL
ACTIVO	
TOTAL DE ACTIVO	\$862,385.00
(+)Derechos y obligaciones financieras	200,770.00
Total	
PASIVO	\$1,063,155.00
TOTAL DE PASIVO	
PATRIMONIO	\$582,066.00
TOTAL DEL PATRIMONIO	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$280,319.00
Derechos De Las Obligaciones Financieras por contra.	\$862,385.00
	\$200,770.00
TOTAL	\$1,063,155.00

- Rentabilidad de las Ventas

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = 0.073$$

$$\frac{\$ 10,554.00}{\$143,322.00} = 0.073$$

La ganancia que obtiene la empresa por cada dólar vendido es de \$0.073 ctvs.

- Rentabilidad de Activos Totales

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}} = 0.012$$

$$\frac{\$ 10,554.00}{\$ 862,385.00} = 0.012$$

Por cada dólar que la empresa tiene invertido gana \$0.012 ctvs.

- Rentabilidad de Capital Social

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Social}} = 0.0378$$

$$\frac{\$ 10,554.00}{\$280,319.00} = 0.0378$$

Por cada dólar que los Asociados tienen invertidos ganan \$0.03 ctvs.

- Nivel de Endeudamiento

$$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$$

$$\frac{\$582,066.00}{\$862,385.00} = 0.67$$

Por cada dólar que la cooperativa posee en activos solo tiene comprometidos \$0.67 ctvs.

- Capital de Trabajo Neto
Activo Circulante – Pasivo Circulante
 $\$862,385.00 - \$582,066.00 = \$280,319.00$

La cooperativa tiene \$280,319.00 disponibles de inmediato para invertir.

ANEXO 8
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Factores utilizados en la evaluación del desempeño

- Calidad de Trabajo: Se refiere al cuidado, nitidez y exactitud con que realiza su trabajo, utilizando adecuadamente los recursos y eliminando el desperdicio en términos materiales, tiempo y costo.
- Productividad: Se evalúa el rendimiento de trabajo efectivo generado por el empleado durante un tiempo estipulado, de conformidad con las asignaciones que recibe, maximizando el uso de los recursos y eliminando pérdida de tiempo.
- Responsabilidad: Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones y ante la Institución misma.
- Iniciativa y Creatividad: Evalúa la capacidad del empleado para proponer cambios que mejoren los métodos de trabajo, enfrentar y resolver problemas, aportando soluciones a los mismos. Puede considerarse también, la forma en que actúa para afrontar situaciones no rutinarias.
- Cumplimiento de normas e instrucciones: Es el cumplimiento de normas institucionales e instrucciones emanadas por los jefes. En general de todas las disposiciones reglamentarias y de la aplicación de las mismas, con especial apego a la puntuación en horario de trabajo.
- Relaciones Laborales: Es el comportamiento que los empleados manifiestan con sus compañeros de trabajo, y la comunicación que existe entre ellos.
- Discreción: Es el grado de compromiso, dedicación, interés y preocupación que tiene el empleado en la ejecución de sus funciones y ante la institución misma.



FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PÁGINA 1/2



I. Datos Generales

Nombre del Empleado: _____
 Periodo Comprendido de _____ a _____ de _____
 Fecha de ingreso: _____ Sueldo: _____
 Dependencia: _____

II. Evaluación de Factores

Calidad de trabajo			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Casi siempre es necesario que rectifique su trabajo. Necesita mucha supervisión	Eventualmente comete errores, que son fácilmente corregidos. Necesita poca supervisión	No comete errores. Trabaja con precisión y oportunidad. No necesita supervisión directa	Trabajo que excede a la normalidad, realizando con máximo grado de precisión, oportunidad y exactitud.
Productividad			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Con frecuencia no alcanza a cumplir con la cantidad de trabajo asignado. Siempre está atrasado. En repetidas ocasiones se le proporciona adiestramiento	Cumple con el trabajo que le es asignado, algunas veces se atrasa. Eventualmente necesita adiestramiento, en algunas etapas de su trabajo.	Cumple con los trabajos asignados. Siempre está al día. Utiliza adecuadamente los recursos; conoce bien su trabajo y no necesita adiestramiento.	Conoce a la perfección su trabajo, lo que le permite realizarlo en menor tiempo del asignado a la vez que maximiza los recursos. Realiza tareas adicionales a las encomendadas.
Responsabilidad			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Generalmente, no cumple con las responsabilidades de su puesto de trabajo, muestra apatía y desinterés. Necesita que se le incentive.	Cumple sus funciones, sin embargo a veces no logra concluir las oportunamente.	Demuestra interés y cumple con las actividades de su puesto de trabajo.	Cumple con las responsabilidades de su puesto y otras que le son encomendadas.
Iniciativa y Creatividad			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
No aporta nuevas ideas ni demuestra interés por mejorar el trabajo, por lo general se guía por la rutina.	Algunas veces aporta ideas que contribuyen a mejorar el trabajo. Tiene capacidad, pero es necesario que su jefe incentive lo presione.	Aporta ideas y sugerencias que contribuyen a mejorar su trabajo y solucionar problemas. No requiere de presiones para desarrollar su potencialidad.	Permanentemente propone cambios, aporta ideas y sugerencias prácticas que permiten la solución de problemas e innovaciones a su trabajo y al de otras áreas.



Cumplimiento de normas e instrucciones			
A	B	C	D
Reincide en incumplir algunas normas y reglamentos, especialmente, la puntualidad a los horarios de su jornada laboral.	Cumple órdenes e instrucciones. En algunas ocasiones presenta problemas de disciplina y puntualidad en su jornada laboral.	Cumple con las normas y reglamentos vigentes sin dificultad, acata las órdenes e instrucciones que recibe. No presenta problemas de incumplimiento de horario ni disciplina.	Su acatamiento de las normas e instrucciones es ejemplar, así como la disciplina (asistencia, permanencia y puntualidad en su jornada laboral y conducta). Es intachable.
Relaciones Laborales			
A	B	C	D
Presenta dificultades en las relaciones con sus jefes compañeros y/o visitantes, adopta actitudes negativas. Tiene poca disposición con sus jefes y presta muy poca ayuda a sus compañeros.	Tiene buenas relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes, algunas veces presenta dificultades que son fácilmente manejables.	Mantiene muy buenas relaciones con jefes, compañeros y/o visitantes. Tiene muy buena disposición con sus jefes y al solicitarle colaboración la presta con gusto.	Desarrolla su trabajo en total armonía con sus jefes, compañeros y/o visitantes. Mantiene total disposición con sus jefes y presta colaboración a sus compañeros sin que le sea solicitada.
Discreción			
A	B	C	D
Indiscreto con la información relacionada con su trabajo y con información institucional que llega a su puesto.	Mantiene la reserva necesaria en relación a la información de su trabajo y la de la institución, eventualmente comete alguna indiscreción.	Es reservado con el manejo de la información de su trabajo y de la institución, no comete indiscreción.	Totalmente reservado en el manejo de información de su trabajo y de la institución, por lo que siempre se considera digno de confianza.

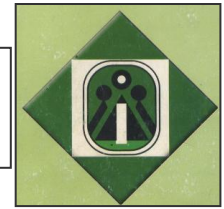


TABLA DE PUNTUACIÓN

FACTORES	A	B	C	D
8. Calidad de trabajo	0	7	14	21
9. Productividad	0	6	12	18
10. Responsabilidad	0	5	10	15
11. Iniciativa y Creatividad	0	4	8	12
12. Cumplimiento de normas e instrucciones	0	3	6	9
13. Relaciones laborales	0	2	4	6
14. Discreción	0	1	2	3
Total de Puntos				

TABLA DE CALIFICACIÓN FINAL POR RANGOS

Excelente	De 73 a 84 puntos
Muy Bueno	De 56 a 72 puntos
Bueno	De 28 a 55 puntos
Insatisfactorio	Menos de 27 puntos

III. Resultado de la Evaluación del Desempeño

Con base a la evaluación realizada, el empleado merece un calificación de:

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Insatisfactorio



Comentario: _____

Evaluador

Fecha

VI. Comunicación de la Calificación al Evaluado

Hago constar que he leído la presente evaluación y calificación del desempeño y me doy enterado del contenido de la misma.

Comentario: _____

Evaluado

Fecha



**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO**

**PÁGINA
1/2**



I. Datos Generales

Nombre del Empleado:	Mariana Liseth Gómez		
Periodo Comprendido de	Junio	a	diciembre de 2007
Fecha de ingreso:	25/10/2003	Puesto:	Cajera
Dependencia:			

II. Evaluación de Factores

Calidad de trabajo			
A	B	C	D
Casi siempre es necesario que rectifique su trabajo. Necesita mucha supervisión	Eventualmente comete errores, que son fácilmente corregidos. Necesita poca supervisión	No comete errores. Trabaja con precisión y oportunidad. No necesita supervisión directa	Trabajo que excede a la normalidad, realizando con máximo grado de precisión, oportunidad y exactitud.
A	B	C	D
Con frecuencia no alcanza a cumplir con la cantidad de trabajo asignado. Siempre está atrasado. En repetidas ocasiones se le proporciona adiestramiento	Cumple con el trabajo que le es asignado, algunas veces se atrasa. Eventualmente necesita adiestramiento, en algunas etapas de su trabajo.	Cumple con los trabajos asignados. Siempre está al día. Utiliza adecuadamente los recursos; conoce bien su trabajo y no necesita adiestramiento.	Conoce a la perfección su trabajo, lo que le permite realizarlo en menor tiempo del asignado a la vez que maximiza los recursos. Realiza tareas adicionales a las encomendadas.
A	B	C	D
Generalmente, no cumple con las responsabilidades de su puesto de trabajo, muestra apatía y desinterés. Necesita que se le incentive.	Cumple sus funciones, sin embargo a veces no logra concluir las oportunamente.	Demuestra interés y cumple con las actividades de su puesto de trabajo.	Cumple con las responsabilidades de su puesto y otras que le son encomendadas.
A	B	C	D
No aporta nuevas ideas ni demuestra interés por mejorar el trabajo, por lo general se guía por la rutina.	Algunas veces aporta ideas que contribuyen a mejorar el trabajo. Tiene capacidad, pero es necesario que su jefe inmediato lo presione.	Aporta ideas y sugerencias que contribuyen a mejorar su trabajo y solucionar problemas. No requiere de presiones para desarrollar su potencialidad.	Permanente propone cambios, aporta ideas y sugerencias prácticas que permiten la solución de problemas e innovaciones a su trabajo y al de otras áreas.



**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO**

**PÁGINA
2/2**

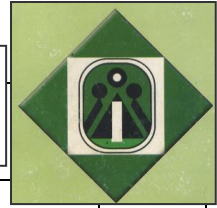


Cumplimiento de normas e instrucciones			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input checked="" type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Reincide en incumplir algunas normas y reglamentos, especialmente, la puntualidad a los horarios de su jornada laboral.	Cumple órdenes e instrucciones. En algunas ocasiones presenta problemas de disciplina y puntualidad en su jornada laboral.	Cumple con las normas y reglamentos vigentes sin dificultad, acata las órdenes e instrucciones que recibe. No presenta problemas de incumplimiento de horario ni disciplina.	Su acatamiento de las normas e instrucciones es ejemplar, así como la disciplina (asistencia, permanencia y puntualidad en su jornada laboral y conducta). Es intachable.
Relaciones Laborales			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input checked="" type="checkbox"/>	D <input type="checkbox"/>
Presenta dificultades en las relaciones con sus jefes compañeros y/o visitantes, adopta actitudes negativas. Tiene poca disposición con sus jefes y presta muy poca ayuda a sus compañeros.	Tiene buenas relaciones con sus jefes, compañeros y/o visitantes, algunas veces presenta dificultades que son fácilmente manejables.	Mantiene muy buenas relaciones con jefes, compañeros y/o visitantes. Tiene muy buena disposición con sus jefes y al solicitarle colaboración la presta con gusto.	Desarrolla su trabajo en total armonía con sus jefes, compañeros y/o visitantes. Mantiene total disposición con sus jefes y presta colaboración a sus compañeros sin que le sea solicitada.
Discreción			
A <input type="checkbox"/>	B <input type="checkbox"/>	C <input type="checkbox"/>	D <input checked="" type="checkbox"/>
Indiscreto con la información relacionada con su trabajo y con información institucional que llega a su puesto.	Mantiene la reserva necesaria en relación a la información de su trabajo y la de la institución, eventualmente comete alguna indiscreción.	Es reservado con el manejo de la información de su trabajo y de la institución, no comete indiscreción.	Totalmente reservado en el manejo de información de su trabajo y de la institución, por lo que siempre se considera digno de confianza.



**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO**

**PÁGINA
3/4**



FACTORES	A	B	C	D
1. Calidad de trabajo	0	7	14	21
2. Productividad	0	6	12	18
3. Responsabilidad	0	5	10	15
4. Iniciativa y Creatividad	0	4	8	12
5. Cumplimiento de normas e instrucciones	0	3	6	9
6. Relaciones laborales	0	2	4	6
7. Discreción	0	1	2	3
Total de Puntos	60			

TABLA DE CALIFICACIÓN FINAL POR RANGOS	
Excelente	De 73 a 84 puntos
Muy Bueno	De 56 a 72 puntos
Bueno	De 28 a 55 puntos
Insatisfactorio	Menos de 27 puntos

III. Resultado de la Evaluación del Desempeño

Con base a la evaluación realizada, el empleado merece un calificación de:

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Insatisfactorio



**FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO**

**PÁGINA
4/4**



Comentario: _____

Evaluador

Fecha

VI. Comunicación de la Calificación al Evaluado

Hago constar que he leído la presente evaluación y calificación del desempeño y me doy enterado del contenido de la misma.

Comentario: _____

Evaluado

Fecha