

## CAPITULO III

III) APLICACION DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS A UNA  
SOCIEDAD COOPERATIVA

En este capítulo vamos a conocer la situación actual de la Sociedad Cooperativa que se ha utilizado como modelo para después dar a conocer como debe funcionar aplicando la Administración por Objetivos.

A) MODELO .

La sociedad cooperativa utilizada como modelo recibe el nombre oficial de Sociedad Cooperativa de Trabajadores " San Miguelito" S.C.L. está localizada en el poblado de San Miguelito anexo a Santa Rosa Jauregui, Municipio del Centro del Estado de Querétaro.

Esta sociedad fue registrada ante las autoridades correspondientes como cooperativa de producción, con un régimen de responsabilidad limitada y con duración indefinida.

La Sociedad Cooperativa de Trabajadores "San Miguelito" S.C.L. se constituyó con el mínimo de socios que marca la Ley 10 con un capital de \$10,000.00 en dos certificados de aportación de \$ 500.00 socio.

Actualmente la Sociedad Cooperativa cuenta con 18 socios y está estructurada de la siguiente manera :

- ASAMBLEA GENERAL .- Formada por la totalidad de los socios.
- CONSEJO DE ADMINISTRACION .- Formado por :  
Presidente.  
Secretario.  
Tesorero.

- CONSEJO DE VIGILANCIA .- Formado por :  
 Presidente  
 Secretario  
 Vocal.
  
- COMISION DE EDUCACION Y PROPAGANDA .- Formada por:  
 Presidente  
 Secretario  
 Vocal

El organigrama de la Sociedad Cooperativa se muestra en la figura 3.1

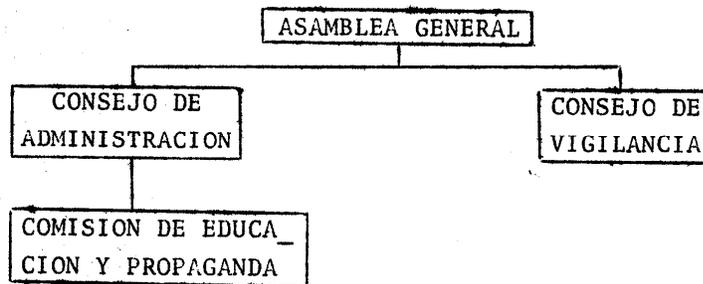


Figura 3.1 Organigrama de la Sociedad Cooperativa "San Miguelito"

La sociedad cooperativa utilizada como modelo funciona de la siguiente forma :

En general los miembros de la sociedad que formaban los órganos de la Cooperativa no conocen sus funciones, por lo cuál - solo se dedicaban a hacer las funciones que ellos consideraban - más necesarias.

Principalmente todas las funciones recaían sobre el -  
Presidente del Consejo de Administración, pues era él que reali-  
zaba la mayor parte de las funciones, así realizaba las compras  
del material como las ventas de los productos.

Además los libros que exige la Ley no los tenían en re-  
gla, ni debidamente autorizados, ni los libros contables: Libro  
de Balance, de Inventario y de Diario, ni los libros Sociales :  
Libro de Asambleas, Libro de Registro de Socios, ni el Libro de  
Aportaciones.

Referente a la producción no se tiene un Comisionado de  
la organización de la producción como lo señala la Ley (25) por  
lo cuál el sistema productivo es deficiente, además las compras  
se realizan a través de intermediarios no directamente con los -  
productores del material, y control de calidad no tienen.

En cuanto a las ventas, estas se realizaban por interme-  
diarios o directamente a centros comerciales o tiendas de depor-  
tes y el Presidente del Consejo de Administración es el que las  
realiza convirtiéndose en agente de ventas, no se tiene en con-  
creto un sistema de comercialización.

---

(25) L.G.S.C. Art. 29, Ed. Porrúa 1976.

D) APLICACION DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS .-

Para aplicar la Administración por Objetivos en la sociedad cooperativa utilizada como modelo, debemos seguir los siguientes pasos :

- 1) Determinar las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que existen en la sociedad cooperativa de acuerdo a la L.G.S.C.
- 2) Desarrollar el proceso administrativo para aplicarlo a la sociedad cooperativa.

I) FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LAS AREAS DE TRABAJO DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA SEGUN LA LEY QUE LAS RIGE.

a) ASAMBLEA GENERAL .-

Es la autoridad suprema en la sociedad cooperativa y tiene bajo su responsabilidad las siguientes funciones : (26)

- I.- Aceptación, exclusión y separación voluntaria de socios.
- II.- Modificación de las bases constitutivas.
- III.- Cambios generales en los sistemas de producción, trabajo, distribución y ventas.
- IV.- Aumento o Disminución del capital social.
- V.- Nombrar y remover con motivo justificado a los miembros del Consejo de Administración, Vigilancia y Comisiones especiales.
- VI.- Exámen de cuentas y balances.
- VII.- Informes de los Consejos y Comisiones.
- VIII.- Responsabilidad de los miembros de los Consejos y de las Comisiones, para efecto de pedir la aplicación de las sanciones en que incurran, o hacer la consignación correspondiente.
- IX.- Aplicación de sanciones disciplinarias a los socios.
- X.- Aplicación de los fondos sociales y forma de reconstituirlos.
- XI.- Reparto de Rendimientos.

b) CONSEJO DE ADMINISTRACION .-

Es el representante social de la sociedad cooperativa y tiene bajo su responsabilidad las siguientes funciones : (27)

- I.- Cumplir y hacer cumplir las prescripciones de las bases constitutivas y de los acuerdos de la Asamblea General.
- II.- Determinar cuando deben celebrarse las asambleas por delegados de sección o distrito, en los términos del Artículo 27 de la Ley, a no ser que el punto esté ya resuelto en las bases constitutivas. El acuerdo del Consejo será revisado por la Asamblea, la que podrá variar el sistema para la convocatoria de las ulteriores asambleas.
- III.- La admisión provisional de nuevos socios previo dictámen de los órganos que de acuerdo con la ley deban conocer la solicitud.
- IV.- Llevar un libro de registro de socios debidamente autorizado por la Secretaría de Comercio o por sus delegados en los Estados, que contendrá las bases constitutivas, nombre completo de los socios, nacionalidad, domicilio, edad, estado civil, profesión, fecha de admisión, y la de su separación, número de certificados de aportación que suscriben y exhibiciones hechas a cuenta del pago de los mismos la admisión deberá estar firmada por el nuevo socio.
- V. Celebrar, de acuerdo con las facultades que le confieran las bases constitutivas, los contratos que se relacionen directamente con el objeto de la sociedad.

-----  
(27) Reglamento L.G.S.C. Art. 36, Ed. Porrúa, Págs. 136-138, 1977.

- VI.- Representar a la sociedad ante las autoridades administrativas o judiciales, ante árbitros o arbitradores, con el poder más amplio. Uno de los miembros del Consejo de Administración deberá ser designado representante común en los negocios judiciales.
- VII.- Nombrar uno o más gerentes, cuando se juzgue conveniente y delegarles parte de sus facultades.  
El nombramiento del gerente no podrá recaer en ninguna persona que sea a la vez miembro de los Consejos de Administración y de Vigilancia, de las comisiones o encargados de las secciones especiales de la propia cooperativa.
- VIII.- Designar uno o más comisionados que se encarguen de administrar las secciones especiales. El gerente supervisará los actos comisionados y podrá girarles órdenes e instrucciones en los términos que establezcan las bases constitutivas.
- IX.- Fijar las facultades de los comisionados de Educación y propaganda, organización de la producción y distribución según el caso y de contabilidad e inventarios. Los acuerdos de estos comisionados estarán sometidas a la ratificación del Consejo, en los casos que éste así lo acuerde.
- X.- Resolver provisionalmente, de acuerdo con el Consejo de Vigilancia, los casos no previstos en la Ley en su reglamento, ni en las bases constitutivas de la sociedad, si la resolución es urgente y someterla a la consideración de la Asamblea General.
- XI.- Tener a la vista de todos los miembros de la sociedad los libros de contabilidad y los archivos de la misma, en la forma que determinen las bases constitutivas.

- ~~XII.- Recibir y entregar bajo minucioso inventario los bienes muebles e inmuebles de la sociedad.~~
- XIII.- Exigir garantía por una suma adecuada a los empleados que cuiden o administren intereses de la sociedad y practicar periódicamente cortes de caja.
- XIV.- Depositar el numerario de la sociedad en una institución de los fondos que de acuerdo con la ley deban depositarse en el Banco Nacional de Fomento Cooperativo.
- XV.- Autorizar pagos, de acuerdo con las previsiones del reglamento de la Ley y las bases constitutivas.
- XVI.- Nombrar y remover con causa a los empleados de la agrupación, aceptar las renunciaciones que presenten y conceder o negar las licencias que soliciten, fijarles sus facultades, obligaciones y remuneraciones; en la inteligencia de que estos acuerdos podrán ser modificados por la asamblea, y de que las modificaciones surtirán sus efectos a partir de los ocho días siguientes en que la asamblea se celebre, sin darles retroactividad.
- XVII.- El consejo de Administración practicará libremente operaciones sociales hasta por las cantidades que las bases constitutivas señalen como máximo. Para operaciones mayores necesitará el acuerdo del Consejo de vigilancia, y si éste no diera su consentimiento no podrá llevarse a efecto la operación, a menos que la asamblea lo acuerde.

El Consejo de Administración esta formado por un Presidente un Secretario y un Tesorero, aparte de los comisionados que ya hemos señalado, estas personas tienen bajo su responsabilidad las siguientes funciones :

**Présidente del Consejo de Administración (28) :**

- a) Representar al órgano ejecutivo del Consejo de Administración en los términos de la Ley; y es el principal responsable de la marcha de la cooperativa.
- b) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Ley, su reglamento, bases constitutivas, los reglamentos que la sociedad apruebe y los acuerdos de la Asamblea General.
- c) Tomar la protesta del fiel desempeño de las labores inherentes a la Administración, en sus respectivas puestos, al personal destinado dándole instrucciones generales, cuidando de que caucionen el manejo de fondos o bienes que tengan a su cuidado, en la cantidad acordada.
- d) Firmar, en unión del Secretario, la correspondencia en general del consejo.
- e) Firmar, en unión del Tesorero todos los documentos relacionados con la tesorería de la cooperativa.
- f) Conceder audiencia a los socios y personal administrativo para conocer sus quejas o puntos de vista en general con el funcionamiento de la sociedad en sus diversos aspectos.
- g) Suspender en su cargo o comisión, por no más de ocho días al socio o empleado que en el desempeño de su trabajo no cumpla con sus deberes, dando cuenta inmediatamente al Consejo de Administración para que éste órgano acuerde lo que corresponda.

- h) Ejecutar todos aquellos actos de Administración no previstos en las bases constitutivas o reglamentos de la sociedad y que deban realizarse por ser necesarios al desarrollo del objeto social, dando cuenta al Consejo de Administración para que acuerde lo procedente.
- i) Intervenir personalmente en la elaboración de los inventarios físicos de existencias, de efectivo, otros valores y existencias en general, tanto al hacerse cargo del puesto de Presidente del Consejo de Administración de la sociedad, así como al hacer entrega del mismo.
- j) Usar todos los medios de control que tenga a su disposición para conocer con certeza el resultado de las operaciones de la cooperativa en el desarrollo de su objeto social a efecto de estar capacitado para corregir oportunamente las irregularidades que advierta o le sean señaladas, y dar cuenta de ello a los organismos correspondientes.
- k) Caucionar su manejo mediante fianza, por la cantidad que les señalen las bases constitutivas.

Secretario del Consejo de Administración (29) :

- a) Llevar y tener al corriente ~~Los libros de notas de asambleas~~ ~~generales~~ y de las juntas del Consejo de Administración, así como el libro de registro de socios.
- b) Enviar oportunamente a la Secretaría de Comercio copia certificada por él mismo de las actas de asambleas generales y juntas del consejo de administración.
- c) Enviar oportunamente a la Secretaría de Comercio relación del movimiento de altas y bajas de socios de la cooperativa.
- d) Formular y enviar oportunamente a los miembros de la cooperativa las convocatorias para la colaboración de asambleas generales, así como los citatorios a los miembros del Consejo de Administración para la celebración de juntas del propio consejo.
- e) Firmar en unión del Presidente del Consejo de Administración la correspondencia y documentación que emita el propio consejo.
- f) Substituir en sus faltas temporales al Presidente del Consejo de Administración, asumiendo las atribuciones y responsabilidades legales que le correspondan.
- g) Proporcionar a los socios la información relativa a las anotaciones efectuadas en el libro de registro de socios que se refieran al interesado.

Tesorero del Consejo de Admón. (30).: :

- a) Tener a su cargo el talonario de certificados de aportación, procurar el cobro de las cantidades que se adeuden por los socios por concepto de certificados de aportación suscritos y no pagados totalmente.
- b) Liquidar a los socios que se separen, el importe correspondiente de los certificados de aportación que posean, pago que debe hacerse en cumplimiento de lo dispuesto por el Consejo de Administración, levantado el acta respectiva y recogiendo los certificados cancelados y con la firma del interesado.
- c) Tener a su cargo y bajo su responsabilidad los fondos de la sociedad, los que serán manejados de ser posible a través de una institución bancaria como se dispone en el Artículo 36 fracción XIV del reglamento de la Ley.
- d) Depositar el fondo de reserva, en el banco según lo dispuesto por el Artículo 43 de la ley.
- e) Comprobar el movimiento de dinero y valores, tanto del que ingrese o le paguen a la cooperativa, así como el dinero que la cooperativa pague, comprobando este movimiento con documentos debidamente autorizados, y no efectuar ningún pago sin recibir en cambio el comprobante respectivo.
- f) Proveer de los fondos necesarios para el movimiento de pagos del día a la persona que funja como cajero si la cooperativa opta por este sistema, el cajero no efectuará pago alguno si no es autorizado por escrito llevando el visto bueno del Tesorero y del Presidente del Consejo de Administración, se efectúa por medio de la gerencia.

(30) Curso de Cooperativismo F.M.D.R. 1977

- g) Autorizar en unión del Presidente del Consejo de Administración o del gerente, en su caso, todos los comprobantes de caja.
- h) Autorizar las operaciones que celebre la administración hasta por la cantidad máxima que figura en las bases constitutivas, firmando los documentos correspondientes en unión de los demás miembros del Consejo de Administración que hayan sido facultados para ello.
- i) Practicar arqueos en caja, cuando menos mensualmente.
- j) Poner a disposición del encargado de contabilidad con toda oportunidad los documentos o comprobantes necesarios para asentar en los libros de contabilidad el movimiento de caja.
- k) Informar a los directivos, al Consejo de Administración, al Consejo de Vigilancia y a la Asamblea general en su caso, del estado de la tesorería y de los asuntos de su competencia.
- l) Rendir cuenta comprobada a la comisión que designe la asamblea general para intervenir en la entrega que debe hacer de los asuntos a su cargo, al nuevo tesorero, entregando previo riguroso arqueo y levantando acta de constancia.
- m) No autorizará ni efectuará ningún préstamo de efectivo que no sea acordado previamente por el Consejo de Administración o la Asamblea General.
- n) Caucionará su manejo mediante fianza y por la cantidad que le asigne el Consejo de Administración de conformidad con lo establecido en las bases constitutivas.

Los comisionados de la organización de la producción y el de contabilidad e inventarios tienen bajo su responsabilidad las siguientes funciones :

Comisionado de la distribución de la producción (31) :

- a) Enterarse de las condiciones en que se desarrolla la producción con la finalidad de proponer cambios para mejorar el sistema productivo.
- b) Organizar y coordinar la producción en la cooperativa.
- c) Verificar el precio, calidad y medida del producto.
- d) Estudiar la posibilidad de reducir los costos de producción para beneficio de la sociedad, mediante compras directas a productores del material o en centros de aprovisionamiento más propicios.

Comisionado de Contabilidad e Inventarios (32) :

- a) Comprobar si la Contabilidad se lleva al día, correctamente y mediante sistemas modernos legalmente autorizados, que correspondan a las necesidades reales de la cooperativa y de los socios sin que su funcionamiento represente un costo excesivo, podrá asesorarse si es autorizado por el Consejo de Administración o la Asamblea General de un técnico de reconocida identidad y solvencia moral para el mejor cumplimiento de su comisión.
- b) Dar aviso oportuno al Consejo de Administración de las irregularidades que advierta para que sean corregidas si el Consejo de Administración no hace nada por corregir -

-----  
(31) Curso de Cooperativismo, F.M.D.R. 1977

(32) Op. Cit.

las las turnará al Consejo de Vigilancia y si éste tampoco hace nada por corregirlas llevará la queja ante la Asamblea General.

- c) Exigir que oportunamente sea enviado a la Secretaría de Comercio, de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 66 del reglamento de la ley ; copia del balance anual, acompañado de los documentos y estados financieros señalados en el artículo de referencia, dando aviso a la propia Secretaría de las irregularidades que conozca y no logre que sean corregidas.
- d) Intervenir personalmente en la formulación de los inventarios físicos de existencias en general, comprobado la exactitud de las anotaciones con las existencias y demás características necesarias para la identificación de tales existencias.
- e) Cercionarse de que el almacenamiento de mercancías en general y su manejo sean adecuadas y los locales propios para su almacenamiento y conservación en las mejores condiciones, proviniendo deterioro o mermas por almacenamiento indebido o por roedores u otras plagas o condiciones físicas del lugar, debiendo dar aviso de toda situación inconveniente a la Administración para que se tomen medidas convenientes para remediar los perjuicios.
- f) Vigilar que funcione al día el sistema de control de existencias en el almacén y locales de distribución bien sea mediante tarjetas o kardex, hojas móviles, sistema de inventario perpetuo u otro sistema de resultados efectivos, verificando personalmente las existencias, bien sea mediante pruebas selectivas, periódicas o diariamente, o mediante cualquiera otro medio práctico que permita una comprobación cierta. Dará aviso al Consejo de Administración inmediatamente que descubra o tenga conocimiento de alguna irregularidad.

En una empresa sea sociedad o no deben existir departamentos para obtener mejores resultados, los departamentos normalmente utilizados y que son necesarios en una sociedad cooperativa son los siguientes :

- 1.- Finanzas
- 2.- Producción
- 3.- Comercialización
- 4.- Personal

En la sociedad cooperativa éstos departamentos dependen del Consejo de Administración.

Los departamentos mencionados tendrán bajo su responsabilidad las siguientes funciones:

- 1.- Departamento de Finanzas .-  
Se encarga de todo lo relacionado con el dinero y valores que tenga la sociedad cooperativa, conseguir financiamiento y determinar cual es la situación financiera de la sociedad en cuanto a liquidez y solvencia.
- 2.- Departamento de Producción .-  
Este departamento es el encargado de planear la producción, diseñar los productos, comprar el material necesario para realizar los productos y como punto principal llevar a cabo la producción.
- 3.- Departamento de Comercialización .-  
Este departamento se encarga de realizar las ventas del producto, investigación de mercados, publicidad y propaganda.
- 4.- Departamento de personal .-  
Este departamento se encarga de reclutar, seleccionar - capacitar y desarrollar a los miembros de la sociedad.

c) CONSEJO DE VIGILANCIA .-

Es el encargado de ejercer la supervisión al Consejo de Administración y empleados, debe conocer todas las actividades de la sociedad para realizar sus funciones.

El Consejo de Vigilancia tiene bajo su responsabilidad las siguientes funciones (33) :

- I.- Vigilar que los miembros del Consejo de Administración y los empleados de la sociedad cumplan sus deberes y obligaciones.
- II.- Conocer todas las operaciones de la sociedad y vigilar que se realicen con eficiencia.
- III.- Vigilar el estricto cumplimiento de las bases constructivas y de las prescripciones de la ley y su reglamento;
- IV.- Cuidar de que la contabilidad se lleve con la debida puntualidad y corrección en libros autorizados y que los balances se practiquen a tiempo y se den a conocer a los socios. Al efecto revisará las cuentas y practicará arqueos cuando menos una vez mensualmente y de su gestión dará cuenta a la Asamblea con las indicaciones que juzque necesarias.
- V.- Vigilar el empleo de fondos.
- VI.- Dar su visto bueno a los acuerdos del Consejo de Administración que se refieran a solicitudes o concesiones de préstamos que excedan al máximo fijado por las bases constitutivas, y dar aviso al mismo Consejo de las noticias que tenga sobre hechos o circunstancias relativas a la disminución de la solvencia de los deudores o al menoscabo de cauciones.

(33) L.G.S.C. Art. 41 Ed. Porrúa, Págs. 139-141, 1977

- VII.- Oponer veto, bajo su responsabilidad a las determinaciones del Consejo de Administración que lo ameriten de acuerdo con el Artículo 32 de la Ley General de Sociedades Cooperativas.
- VIII.- Emitir dictámen sobre la memoria y el balance general del Consejo de Administración, que le entregará éste con treinta días de anticipación a la fecha en que se reúna la Asamblea General.
- IX.- Cuidar de que se exija el otorgamiento de las garantías con que deben caucionar su manejo, los empleados o funcionarios que cuiden o administren intereses de la sociedad y que sean renovados oportunamente.
- X.- Cuidar que se exija el cobro de las garantías en el caso de que así se hiciera necesario y en comunicar a la Secretaría de Comercio todo manejo indebido o irregular de fondos que llegue a su conocimiento.

d) COMISION DE PREVISION SOCIAL .-

Esta comisión es la encargada de proporcionar los servicios médicos y de seguridad social que se requieran, además contribuir a la educación cooperativa y promover obras de utilidad social.

Esta comisión tiene bajo su responsabilidad las siguientes funciones (34).

- I.- Prestar a los miembros de la cooperativa, en forma directa o por medio del IMSS, según el caso los servicios médicos y de seguridad social que se requieran de conformidad con las actividades para el desarrollo del objeto social.

---

(34) Curso de Cooperativismo F.M.D.R. 1977.

II.- Contribuir a la educación cooperativa de los socios.

III.- Promover obras de utilidad social que estén a su alcance y acuerde la Asamblea General.

e) COMISION DE CONCILIACION Y ARBITRAJE .-

Es la encargada de conocer los problemas que se susciten entre los órganos de la sociedad y entre los socios.

Esta comisión tiene bajo su responsabilidad realizar las siguientes funciones (35).

I.- Conocer de las dificultades que se susciten entre los socios y los órganos de la sociedad cooperativa, las quejas de éstos serán presentadas por escrito acompañadas de las pruebas correspondientes.

II.- La comisión debe resolver los problemas a conciencia y notificará su resolución por escrito a las partes, si hay inconformes con la resolución podrán recurrir a la Asamblea General, dando aviso previamente al Consejo de Administración para que éste incluya éste punto para la celebración de la asamblea.

---

(35) L.G.S.C. Arts. 59-61, Reg. 88-91, Ed. Porrúa, Págs. 150, 1977. Curso de Cooperativismo F.M.D.R. 1977.

f) COMISION DE EDUCACION Y PROPAGANDA .-

Esta comisión es la encargada de todo lo relacionado con la educación cooperativa, enterarse de las necesidades de los socios y sus familiares y mejorar las condiciones económicas, sociales, moral y cultural de los socios.

Esta comisión tiene bajo su responsabilidad la realización de las siguientes funciones (36) :

- I.- Instruirse en todo lo relacionado con la educación cooperativa y enterarse de las necesidades de los socios y sus familiares a efecto de que mediante el estudio en pequeños grupos se apunten las soluciones más convenientes y adecuadas para mejorar la condición económica, moral, social y cultural.
- II.- Promover el estudio de materias especiales, métodos o técnicas que perfeccionen los conocimientos del personal en lo relativo al desempeño de sus respectivas labores en la cooperativa.
- III.- Efectuar, aún cuando aparezca ambiguo una labor de educación cooperativa entre los socios y familiares mediante la difusión adecuada proyéndose de folletos, revistas, periódicos, la formación de una pequeña biblioteca especializada, con dinero que debe proporcionar la cooperativa. Organizará pláticas de orientación cooperativa invitando a sustentarlas a especialistas en ésta materia.

-----  
(36) Curso de Cooperativismo, F.M.D.R. 1977

g) COMISION DE CONTROL TECNICO .-

Esta comisión solo existe en las sociedades cooperativas de producción, está integrado por elementos técnicos que designe el Consejo de Administración y por un delegado de cada una de las secciones en que está dividida la unidad productiva.

Esta comisión tiene bajo su responsabilidad realizar las siguientes funciones (37) :

- I.- Asesorar a la dirección de producción.
- II.- Obtener, por medio de los delegados absoluta coordinación entre los departamentos que deban desarrollar las distintas fases del proceso productivo.
- III.- Promover ante la Asamblea General las iniciativas necesarias para perfeccionar los sistemas de producción, trabajo, distribución y ventas.
- IV.- Acudir en queja ante la Asamblea General cuando la dirección de producción destienda injustificadamente las opiniones técnicas que la comisión emita.
- V.- Planear las operaciones de la sociedad en cada período.

---

(37) Reg. L.G.S.C. Art. 12, Ed. Perrúa, Pág. 130, 1977.

Folleto Sobre cooperativismo F.M.D.R. 1977.

## 2) EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

### INTRODUCCION .-

Determinadas las áreas de trabajo, las funciones y responsabilidades de los órganos de la sociedad cooperativa, podemos aplicar el proceso administrativo en la sociedad cooperativa.

El proceso Administrativo se divide en 6 funciones y 19 pasos para lograr su aplicación y son los siguientes :

### A) PREVISION .-

Se refiere a todo aquello que tiene que fijarse hasta determinar lo que podemos hacer. La Previsión está formada por los siguientes pasos :

- 1.- Las Investigaciones.
- 2.- Las Alternativas

### B) PLANEACION .-

Consiste en fijar planes para orientar la acción de la empresa o sociedad, los planes deben hacerse de acuerdo a los objetivos de la sociedad. La planeación está formada por los siguientes pasos :

- 1.- Objetivos
- 2.- Políticas
- 3.- Estrategias
- 4.- Reglas
- 5.- Procedimientos
- 6.- Programas
- 7.- Presupuestos.

### C) ORGANIZACION .-

Es aprovechar y coordinar todos los recursos con que se cuenta, distribuir las actividades, ejercer la autoridad y establecer una delegación adecuada de la misma (Estructura).

La Organización está formada por los siguientes pasos :

- 1.- Determinación y División de las Funciones.
- 2.- Fijación de Niveles Jerárquicos.
- 3.- Análisis de Puestos.

En la Organización conoceremos la Estructura de la Empresa o Sociedad.

D) INTEGRACION .-

La Integración consiste en obtener, conservar, capacitar y desarrollar los recursos humanos que la planeación exige para realizar los planes. La Integración está formada por los siguientes pasos :

- 1.- Reclutamiento y Selección del personal.
- 2.- Introducción.
- 3.- Desarrollo.

E) DIRECCION .-

La Dirección consiste en encauzar las actividades a la ejecución de los planes de una manera eficiente y programas para lograr colaboración y entusiasmo por parte de quienes las realizen. La Dirección está formada por los siguientes pasos :

- 1.- Autoridad.
- 2.- Delegación.
- 3.- Comunicación.

F) CONTROL .-

Consiste en revisar los resultados obtenidos comparándolos con los objetivos y planes señalados, para detectar las desviaciones y aplicar las medidas correctivas que se consideren necesarias.

El Control está formado por los siguientes pasos :

- 1.- Fijación y Establecimiento del Control.
- 2.- Interpretación de los Resultados.
- 3.- Tomar medidas Correctivas.

3) APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA SOCIEDAD COOPERATIVA.

A) PREVISION .-

Esta formada por :

- 1) Investigaciones.
- 2) Alternativas.

1) INVESTIGACIONES .-

Consiste en el estudio que realiza la sociedad cooperativa para saber con que elementos cuenta y cuáles le impiden llegar a los objetivos.

En general toda sociedad debe llevar a cabo investigaciones, pero el Consejo de Administración como órgano ejecutor de la sociedad cooperativa debe realizarlas para conocer con que elementos cuenta y cuales son sus recursos. Naturalmente el Consejo de Administración puede delegar que las investigaciones las realizen los órganos que formen la sociedad cooperativa y lógicamente hará las investigaciones que le correspondan, por ejemplo el departamento de producción puede realizar investigaciones sobre producción, maquinaria, personal, etc.

Y así cada órgano puede realizar sus investigaciones para conocer sus recursos y limitaciones con solo tener el visto bueno del Consejo de Administración. Así termina el primer paso de la Previsión, pasaremos a continuación el segundo paso que son las alternativas.

2) ALTERNATIVAS .-

Consiste en la toma de decisiones y tomar decisiones es escoger entre dos o más alternativas.

En la sociedad cooperativa, la Asamblea General toma las decisiones de mayor importancia, pero cada órgano o departa-

mento puede tomar decisiones que están dentro de su rama, siempre y cuando los límites que le señalen las bases constitutivas pero en general la Asamblea general decide sobre los negocios de mayor importancia y cada órgano toma sus decisiones en su área.

B) PLANEACION .-

Es la segunda función del proceso administrativo y está formada por los siguientes pasos :

- Objetivos.
- Programas.
- Presupuestos.
- Políticas.
- Reglas.
- Estrategias.

1) OBJETIVOS .-

Es lo más importante dentro de su sistema administrativo y nos señalan los resultados que esperamos obtener y sobre estos objetivos giran todas las actividades de la empresa o sociedad.

En la Sociedad cooperativa todos los órganos que la forman deben tener sus objetivos claros, específicos y dichos objetivos son los siguientes :

a) OBJETIVOS DE LA ASAMBLEA GENERAL EN LA SOCIEDAD COOPERATIVA " SAN MIGUELITO " S.C.L.

- 1) Aumentar el número de socios, 5 anualmente para aumentar la producción y beneficios a más personas para después formar secciones de producción en la cooperativa. Esto dentro de un año.
- 2) Establecer procesos más efectivos de producción, venta y de trabajo, que se medirán de acuerdo al aumento en la producción, ventas y trabajo para lograr que la productividad aumente de 3 balones por

persona a 5 balones diarios.

- 3) Aumentar el capital de la sociedad a \$12,000.00 , - es decir un 20% del actual, además lograr un incremento en las ventas del 20% con respecto a las ventas del año anterior.
- 4) Diseñar un reglamento con los derechos y obligaciones de los socios y sus sanciones correspondientes.
- 5) Analizar la contabilidad de la sociedad y exigir in formas de los Consejos, Comisiones y departamentos cuando menos cada seis meses.

b) OBJETIVOS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA "SAN MIGUELITO" S.C.L.

- 1) Diseñar sistemas efectivos de trabajo, motivar y comunicar de una manera eficiente a todos los miembros de la sociedad, midiéndose por el aumento de la productividad y debe lograrse en un año.
- 2) Organizar y coordinar todas las actividades de la sociedad a través de juntas, comités, reuniones y debe lograrse en seis meses.
- 3) Dar a conocer las facultades de los comisionados de la organización de la producción, de contabilidad e inventarios para que se desarrollen adecuadamente sus funciones.
- 4) Celebrar contratos productivos de Ventas, Compras de materia prima para lograr buenos resultados.
- 5) Llevar correctamente los libros sociales y de contabilidad de la sociedad, para así tener un control adecuado de los ingresos y egresos.

Como hemos señalado el Consejo de Administración está formado por un Presidente, un Secretario, un Tesorero y los comisionados de la organización de la producción y de contabilidad e inventarios, los objetivos de estos deben ser los del consejo de administración, pudiendo tener sus objetivos personales pero acordes con los del consejo de administración.

DEL Consejo de Administración dependen los departamentos y delimitadas, ya sus áreas de trabajo, funciones y responsabilidades podemos fijar sus objetivos :

b.1) OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS.

- 1) Manejar de una manera eficiente las finanzas de la sociedad cooperativa, buscando obtener solvencia y liquidez en dicha sociedad mostrando para ello sus estados financieros.
- 2) Obtener financiamiento en condiciones benéficas para la sociedad para poder realizar los proyectos de producción y venta que se tienen.
- 3) Tener un control eficiente de los ingresos y egresos de la sociedad cooperativa.

b.2) OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION .-

- 1) Tener planes reales y adecuados a las necesidades de la sociedad cooperativa hasta para dentro de cinco años.
- 2) Establecer un sistema productivo eficiente para lograr un aumento del 20% en la producción y dentro de 5 años abrir 3 nuevas secciones de producción.

- 61
- 3) Elaborar productos de buena calidad y de bajo costo contando para ello con un control de calidad bien definido y eficiente, teniendo un encargado del control de calidad que supervisará individualmente cada producto.
  - 4) Buscar un aprovisionamiento adecuado de los materiales y a precios razonables para reducir costos de producción comprando directamente a fabricantes.
  - 5) Aumentar este año la producción en un 20% en relación con la del año anterior.

b.3) OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION .-

- 1) Lograr un aumento en las ventas de la sociedad cooperativa de un 20% en relación con las del año anterior.
- 2) Crear y establecer una publicidad creativa e interesante para dar a conocer los productos y formarles una imágen positiva, incrementar las ventas y el mercado.
- 3) Establecer y determinar los canales de distribución de la sociedad cooperativa y definir el mercado para reducir costos y lograr un aumento en las ventas a través de la investigación de mercados.

b.4) OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL .

- 1) Tener un sistema de selección de personal adecuado a las necesidades de la sociedad.
- 2) Capacitar y desarrollar a los socios en todo lo referente a la sociedad, no solo en el aspecto productivo, sino en el aspecto social, moral y cultural a través de cursos, conferencias, seminarios.
- 3) Desarrollar un sistema para solucionar problemas y conflictos para no improvisar cuando éstos se presenten.

c) OBJETIVOS DEL CONSEJO DE VIGILANCIA DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA  
"SAN MIGUELITO" S.C.L.

- 1) Conocer todas las operaciones de la sociedad y vigilar -  
que éstas se realicen adecuadamente a través de informa -  
ción mensual.
- 2) Diseñar un sistema para controlar al Consejo de Adminis -  
tración y empleados en la realización de sus funciones -  
dentro de tres meses y se medirá por la información que -  
se obtenga.
- 3) Cuidar que se otorguen la garantía con que deben caucio -  
nar su manejo empleados y funcionarios que administren -  
bienes de la sociedad, dando informes a los socios.

d) OBJETIVOS DE LA COMISION DE PREVISION SOCIAL DE LA SOCIEDAD  
COOPERATIVA "SAN MIGUELITO" S.C.L.

- 1) Desarrollar un sistema para prestar buenos servicios mé -  
dicos a los socios, ya sea directamente o a través del -  
IMSS contando para ello con hojas de servicios médicos.
- 2) Realizar obras de servicio o utilidad social como son un  
parque de recreo para dentro de 3 años y una cancha depor -  
tiva para dentro de un año.

e) OBJETIVOS DE LA COMISION DE CONCILIACION Y ARBITRAJE DE LA -  
SOCIEDAD COOPERATIVA "SAN MIGUELITO" S.C.L.

- 1) Resolver los problemas que se presenten en la sociedad -  
cooperativa y sus socios contando para ello con un siste -  
ma de resolución de problemas en un tiempo de seis meses.
- 2) Idear un sistema para recibir quejas y pruebas que facili -  
te la resolución de los mismos y entre en operación den -  
tro de seis meses.

- 3) Lograr una buena comunicación entre los socios para evitar conflictos por medio de encuestas entre los socios.

f) OBJETIVOS DE LA COMISION DE EDUCACIÓN Y PROPAGANDA DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA "SAN MIGUELITO" S.C.L.

- 1) Conocer todo lo relacionado con la educación cooperativa y enseñar a los socios todo lo referente a la educación cooperativa, capacitarlos para aumentar su productividad a través de cursos, conferencias, seminarios.
- 2) Enterarse de las necesidades de los socios y familiares para solucionar problemas y así mejorar la condición social, moral y cultural que los socios a través de visitas personales, preguntas verbales y encuestas.
- 3) Editar un folleto mensual de información a los socios.
- 4) Formar una biblioteca con el apoyo de los socios para aumentar el nivel cultural y de conocimiento de los socios.
- 5) Organizar pláticas o conferencias cada dos meses con especialistas en la materia en lo referente a las sociedades cooperativas para capacitar a los socios.

g) OBJETIVOS DE LA COMISION DE CONTROL TECNICO DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA "SAN MIGUELITO" S.C.L.

- 1) Proporcionar asesoramiento eficiente a la dirección de producción y perfeccionar para dentro de un año los sistemas productivos, distribución y venta.
- 2) Coordinar las secciones de producción para lograr una mayor productividad en la sociedad a través de la comunicación y motivación por parte de la sociedad a los socios.

Con esto termina el primer paso de la Planeación por lo que pasaremos a los siguientes.

C) ORGANIZACION.

Es aprovechar y coordinar todos los recursos con que se cuenta, distribuir las actividades, ejercitar la autoridad y establecer una delegación adecuada de la misma.

La organización contiene tres pasos principales :

- Determinación y División de las funciones.
- Fijación de niveles jerárquicos.
- Análisis de puestos.

En la Sociedad Cooperativa "San Miguelito" S.C.L. - quién es el encargado de la Organización; el Consejo de Administración es el encargado de la Organización y la Asamblea General aprueba o desaprueba esto, decimos que el Consejo de Administración es el encargado de la Organización ya que es el órgano ejecutor de la sociedad cooperativa.

En la Sociedad Cooperativa "San Miguelito" S.C.L. los pasos de que se compone la función Organización se realizan de la siguiente manera :

1) Determinación y División de las funciones .- La Ley señala, determina y divide las funciones de los órganos de la sociedad, la Asamblea puede determinar y establecer otras funciones que considere necesarias para obtener mejores resultados y que las realicen los órganos de la sociedad. Por otra parte el Consejo de Administración puede señalar y determinar las funciones de los departamentos que se formen.

2) Fijación de los Niveles jerárquicos .- La ley señala y fija los niveles jerárquicos pues nos dice que la Asamblea General es la autoridad suprema de la sociedad cooperativa y después señala al Consejo de Administración y al

Consejo de Vigilancia y nos dice que el Consejo de Administración dependen las Comisiones que señala la Ley y sobre los departamentos que se formen.

- 3) Análisis de los Puestos .- La Ley señala las funciones concretas y las labores a desempeñar por los funcionarios de los órganos que componen la sociedad cooperativa a nivel de análisis de puestos, el Consejo de Administración es el encargado de dicho análisis en los departamentos para colocar ahí a las personas que considere adecuadas a cada puesto.

Dentro de la Organización existe un punto muy importante que es la estructura, por medio de éste punto podemos conocer como están determinadas y divididas las funciones y nos señala además los niveles jerárquicos.

En éste punto vamos a analizar las variables internas y externas que influyen en la sociedad cooperativa, aun que nos dedicaremos a las variables internas porque sobre las externas no se tiene influencias. Después podremos realizar el organigrama donde se determinan las funciones y su división y se establecen los niveles jerárquicos para darnos cuenta si una sociedad cooperativa cubre todas las áreas de una empresa y si existe interrelación entre los socios de una cooperativa.

El cuadro que nos muestra las variables internas y externas se muestra en la figura 3.2 (38).

---

(38) Management : Concepts and Situations, Howard Mcarlisle, Ed. Sciencies Research Associates 1977.

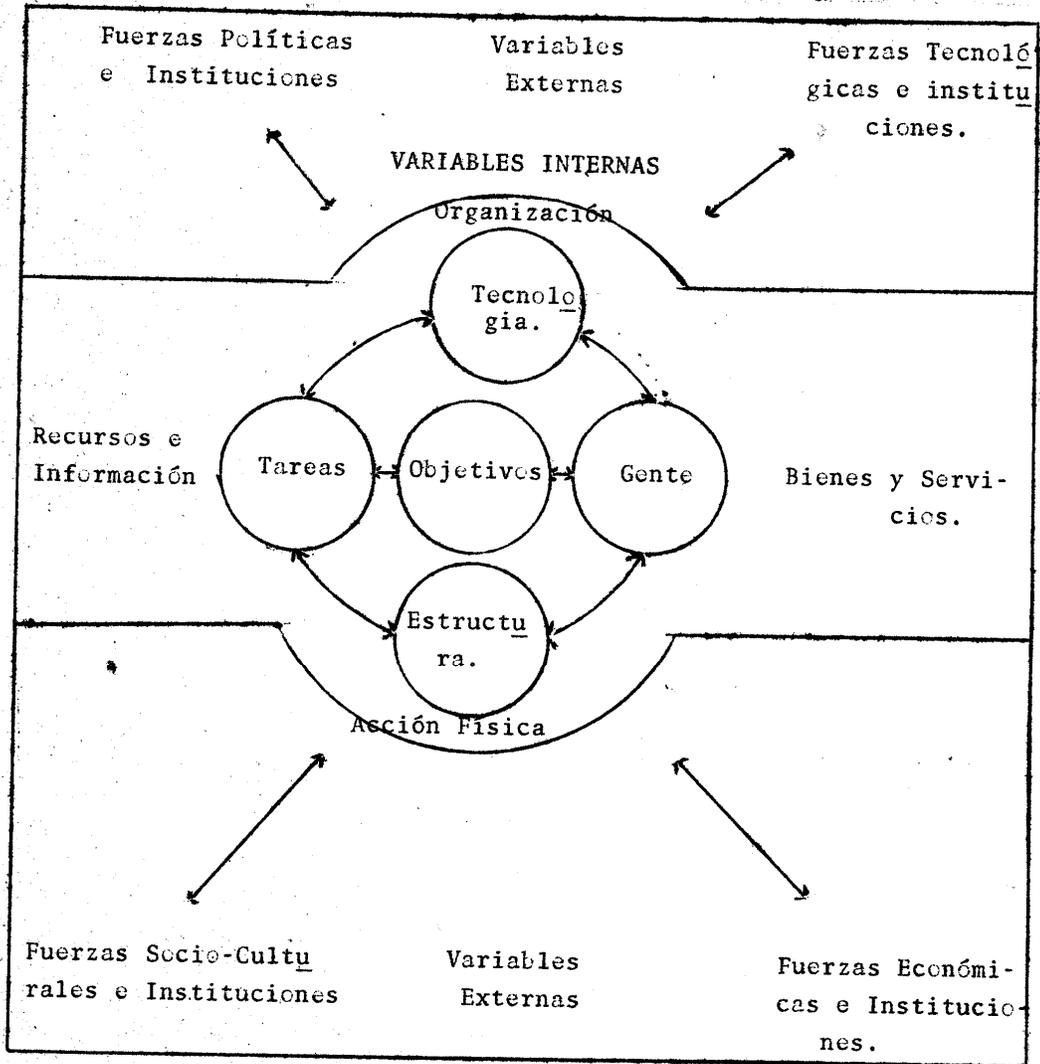


Figura 3.2 Variables externas e internas que influyen en una organización.

Las variables internas son : Las que la empresa puede manejar y son : Tecnología, Gente, T.reas y Estructura.

Las Variables externas son : Aquellas que influyen en una empresa pero ésta no las puede manejar o tener influencia sobre ellas.

En una empresa se manejan las variables internas y se tiene influencia sobre ellas, ahora bien en la sociedad cooperativa que sucede se dan éstas variables o no ?

En una sociedad cooperativa también influyen éstas variables, las variables externas también pero sobre éstas no se tiene influencia.

Pero en una sociedad cooperativa se tienen recursos e información, teniendo tecnología, estructura, gente, tareas y objetivos, coordinando estas variables para producir bienes o servicios, en conclusión en la sociedad cooperativa también se dan estas variables y dicha sociedad tiene influencia sobre ellas, es decir cubre esas variables.

Podemos ahora pasar a realizar el organigrama que nos muestra la estructura de una empresa y sus líneas de autoridad y la división de funciones, aquí compararemos el organigrama de una empresa con el organigrama de la sociedad cooperativa para conocer si la sociedad cooperativa cubre todas las áreas de una empresa y si existe interrelación entre los socios de una sociedad cooperativa, figura 3.3 (39)

(39) Principios de Administración, Koontz O'Donnell, Ed.  
McGraw Hill, 1976.

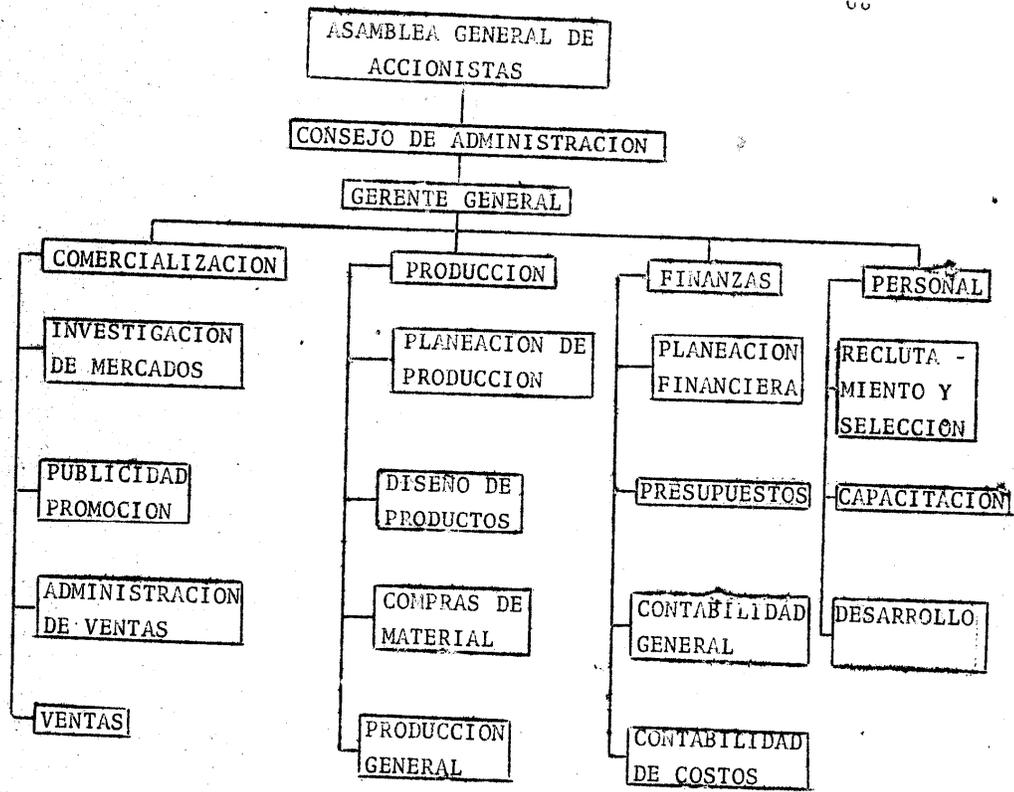


Figura 3.3.  
Organigrama de una empresa

El Organigrama de una empresa es del tipo tradicional o sea del tipo militar con autoridad de arriba a abajo y viceversa, y es por funciones por considerar que es el más común en las empresas, por eso lo utilizamos aunque claro el organigrama de una empresa es de acuerdo a la empresa que se trate.

La estructura de una sociedad cooperativa representada en un organigrama de acuerdo con lo que marca la ley, se muestra en la figura 3.4

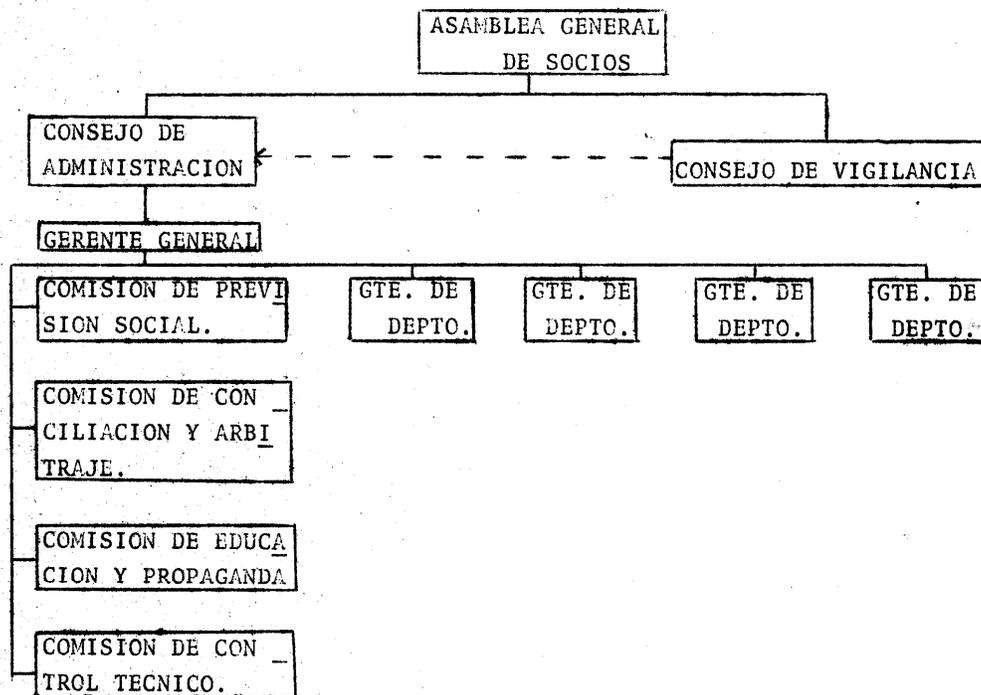


Figura 3.4  
Organigrama de una sociedad cooperativa de acuerdo con la L.G.S.C.

————— Autoridad de Línea  
- - - - - Staff.

El Organigrama de una empresa es del tipo tradicional o sea del tipo militar con autoridad de arriba a abajo y viceversa, y es por funciones por considerar que es el más común en las empresas, por eso lo utilizamos aunque claro el organigrama de una empresa es de acuerdo a la empresa que se trate.

La estructura de una sociedad cooperativa representada en un organigrama de acuerdo con lo que marca la ley, se muestra en la figura 3.4

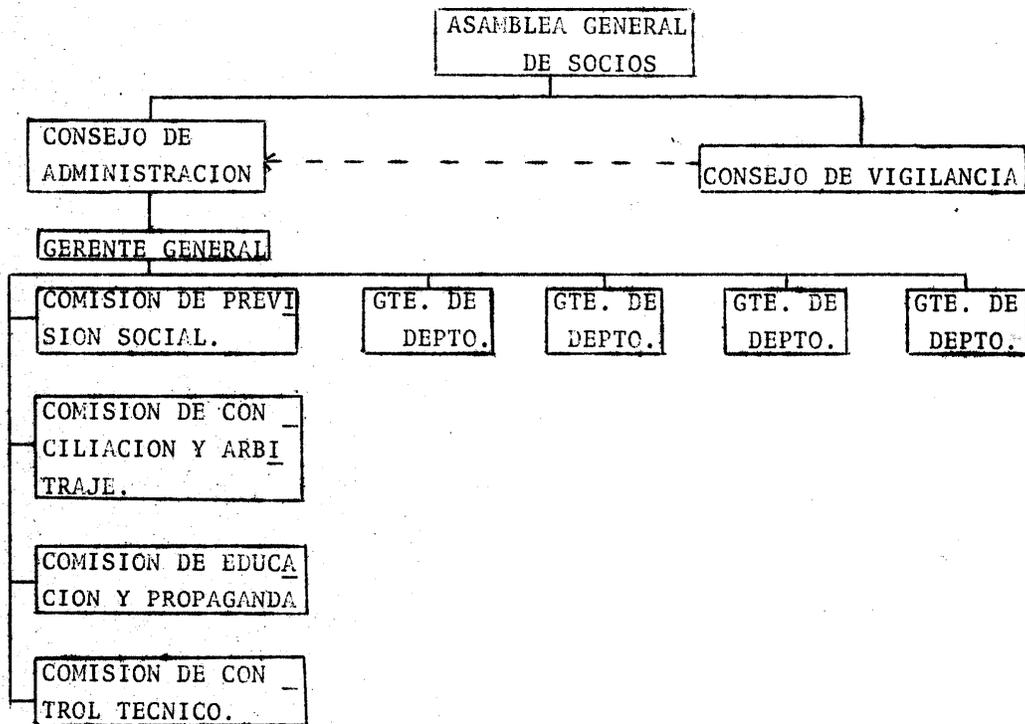


Figura 3.4  
Organigrama de una sociedad cooperativa de acuerdo con la L.G.S.C.

————— Autoridad de Línea

- - - - - Staff.

La Ley General de Sociedades Cooperativas deja en libertad al Consejo de Administración para que nombre los gerentes que considere necesario y por supuesto los departamentos que se consideren necesarios.

Así con la estructura que marca la Ley la sociedad cooperativa no cubre todas las áreas que se dan en una empresa, como ejem. no existe una área de comercialización, de finanzas aunque exista un tesorero, éste no puede cubrir toda el área financiera y contable, es decir que de acuerdo con la L.G.S.C. ésta solo nombra los órganos que constituyen una sociedad cooperativa sin adentrarse en los departamentos necesarios para obtener mejores resultados porque deja en libertad al Consejo de Administración para esto, pero de acuerdo a la estructura que señala la ley no cubre todas las áreas de una empresa.

Ahora bien en toda empresa se dan interrelaciones entre las personas que la forman por ejemplo entre el departamento de producción y el departamento de comercialización para que la producción no produzca lo que él quiera, sino, que de acuerdo a las investigaciones de mercado que realice el departamento de comercialización.

También entre el departamento de personal y el de producción tienen interrelación para que el departamento de producción reciba el personal de acuerdo a sus necesidades y así todos los departamentos están en interrelación hasta con los niveles superiores.

Ahora bien, en la sociedad cooperativa de acuerdo a la estructura que marca la L.G.S.C. se dan las interrelaciones o no? analizando vemos que si se da la interrelación por ejemplo el Consejo de Administración se interrelaciona con las comisiones que se forman y viceversa, la Asamblea General se interrelaciona con el Consejo de Administración y

así todos los órganos de la sociedad cooperativa se interrelacionan entre sí.

Para que una sociedad cooperativa cubra todas las áreas de una empresa y exista interrelación entre todas las personas que forman una sociedad cooperativa, debe tener el siguiente organigrama que si cubre todas las áreas y se tiene interrelación. Figura 3.4'

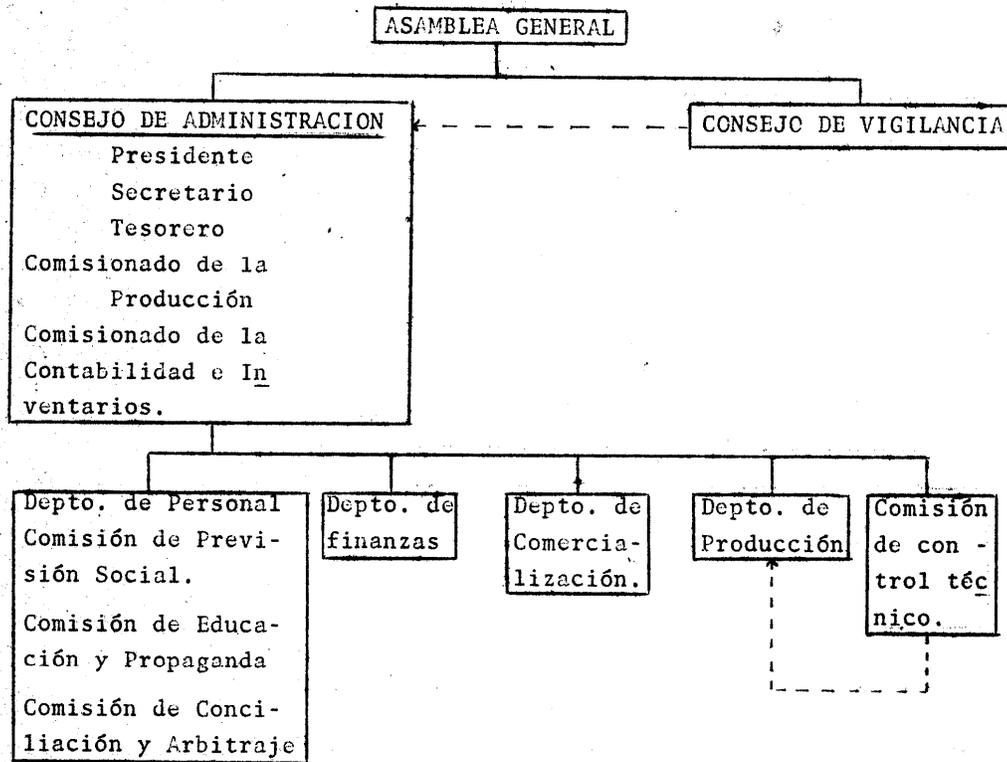


Figura 3.4'  
Organigrama de la Sociedad Cooperativa  
cubriendo las áreas de una empresa.

————— Autoridad de Línea  
----- Staff.

La explicación al organigrama es la siguiente:

Como ya hemos señalado la autoridad suprema es la Asamblea General de Socios, después dependen de la Asamblea General el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia.

El Consejo de Vigilancia es el encargado de vigilar o supervisar al Consejo de Administración en el manejo de la Cooperativa, pero no tiene autoridad sobre él, solo es staff pues, en caso de irregularidad, también debe dársele a conocer al Consejo de Administración y si no la corrige, entonces recurre a la Asamblea General que le debe dar solución.

Por otra parte el Consejo de Administración como sabemos es el órgano ejecutivo de la sociedad y de él dependen las comisiones y departamentos de la sociedad cooperativa.

El Consejo de Administración puede delegar en un gerente general su autoridad y funciones, pero esto se da solo en las sociedades cooperativas muy grandes, pero en las sociedades cooperativas medianas y pequeñas se considera que no son necesarias. Pero en el consejo de Administración debe existir una persona que coordine todas las áreas de la Sociedad en vista de no tener Gerente General la ley no establece como se debe nombrar ese Coordinador por lo cual el mismo Consejo lo nombra y puede ser el Pte. Secretario y Tesorero. Ante el Coordinador deben recurrir los jefes de cada Área, cuando lo consideren necesario.

Del Consejo de Administración como ya señalamos dependen las comisiones y departamentos que al mismo Consejo considere necesario.

Los Departamentos que consideramos necesarios para el mejor funcionamiento de la sociedad cooperativa son los siguientes :

- 1) Finanzas
- 2) Producción
- 3) Comercialización
- 4) Personal

Es importante señalar que un miembro del Consejo de Administración no puede ocupar otro puesto, esto lo señala la Ley (40).

Los departamentos en consecuencia deben funcionar de la siguiente manera :

1) Departamento de Finanzas .-

Este departamento debe tener una persona encargada de coordinar todas las actividades del departamento., - en éste caso el Tesorero del Consejo de Administración puede ser el encargado de ese departamento, sin recibir el nombramiento de gerente, ya que según la Ley estaría ocupando otro puesto, pero en cambio si puede coordinar todas las actividades de ese departamento ya que es su función y de esta manera no hará funciones que no le correspondan - debe además responder ante el mismo Consejo de Administración y ante la Asamblea General de Socios.

2) Departamento de Producción .-

Este departamento es el encargado de la producción y debe existir una persona encargada de coordinar todas las actividades, esta persona es el comisionado de la organización de la producción que no puede ser llamado gerente ya que la Ley le concede el nombre antes señalado, - pero encargándose del departamento de producción para organizarlo está realizando sus funciones por eso él debe ser el encargado de ese departamento. Y debe estar bajo su responsabilidad y responderá ante el Consejo de Administración y ante la Asamblea General.

Además éste departamento cuenta con la asesoría de una Comisión llamada Comisión de Control Técnico que proporcionará asesoría sobre la producción y en todos sus aspectos relativos, esta comisión es staff ante el departamento de producción, es decir no puede tomar decisiones sobre el departamento de producción, solo podrá sugerir o aconsejar.

### 3) Departamento de Comercialización .-

Este departamento tiene sus funciones específicas como son las ventas, publicidad, etc. Este departamento debe estar a cargo de un gerente que debe organizar y coordinar todas las actividades del departamento y que debe responder ante el Consejo de Administración principalmente.

### 4) Departamento de Personal .-

Este departamento está formado por tres comisiones la de Previsión Social, la de Educación y Propaganda y la de Conciliación y Arbitraje, estas comisiones en conjunto forman el departamento de personal, cada comisión tiene funciones específicas de la cual deben responder ante un gerente que debe coordinar todas las actividades de las comisiones, este gerente a su vez responderá ante el Consejo de Administración.

Por último en el Consejo de Administración existe : Un Comisionado de Contabilidad e Inventarios y es el encargado de supervisar la contabilidad y los inventarios que se llevan en los departamentos y órganos de la sociedad, debe supervisar su buen manejo y además debe estar en estrecha relación con el departamento de finanzas para dar a conocer alguna irregularidad que descubra, debe responder ante el mismo Consejo de Administración y ante la Asamblea General.

En cuanto a la autoridad en la sociedad cooperativa ésta es descendente, es decir de arriba a abajo, de los socios a los directivos, porque la autoridad suprema es la Asamblea General de Socios, pero por otra parte la responsabilidad es de abajo hacia arriba, es decir los directivos son responsables con los socios, es decir ante la Asamblea General.

Como hemos señalado el Consejo de Administración es el órgano ejecutor de la sociedad y puede delegar su autoridad en gerentes y estos a su vez en los empleados y la responsabilidad en éste caso es de los empleados ante el gerente, el gerente responsable ante el Consejo de Administración y éste ante la Asamblea General de Socios.

Debido a este mecanismo la autoridad inicial está en los socios y la responsabilidad final también.

El Consejo de Administración determina las funciones concretas de cada gerente y éste las de cada trabajador, pero para esto debe contar con el visto bueno de la Asamblea General de Socios.

Dentro de la planeación aparte de los objetivos, ya determinados tenemos las políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas y presupuestos. Por lo cual en la Sociedad Cooperativa "San Miguelito" S.C.L. deben existir los diversos tipos de planes mencionados.

En dicha sociedad cooperativa debe existir un plan general formulado por el Consejo de Administración y aprobado por la Asamblea General, y además cada órgano de la sociedad debe tener sus planes de acuerdo a sus objetivos y debe ser acorde al plan general de la sociedad.

En síntesis el Consejo de Administración es el encargado de formular los planes que le correspondan, es decir los planes para organizar y coordinar todas las actividades administrativas de la sociedad, cada órgano y departamento podrá realizar los planes que considere convenientes dentro de su área y así cada órgano y departamento de la sociedad tendrá su plan para realizar sus actividades. Por ejemplo el departamento de Comercialización tendrá sus objetivos, políticas, reglas, estrategias, procedimientos, programas y presupuestos para realizar sus actividades y obtener un buen resultado.

#### D) INTEGRACION .

El cuarto paso del Proceso Administrativo es la Integración y consiste en obtener, conservar y desarrollar los recursos humanos que la planeación exige para realizar los planes.

En la Sociedad Cooperativa " San Miguelito" S.C.L. para realizar las funciones de personal deben existir tres comisiones que son : Comisión de Previsión Social, Comisión de Educación y Propaganda y la Comisión de Conciliación y Arbitraje, éstas comisiones tienen funciones específicas que ya se señalaron donde vimos la estructura de la sociedad cooperativa pero en común todas manejan recursos humanos, por ejemplo la Comisión de Previsión Social se encarga de prestar los servicios médicos, la de Conciliación y Arbitraje se encarga de resolver los problemas entre los socios y los órganos de la sociedad, y la Comisión de Educación se encarga de educar a los socios en lo referente al cooperativismo y además capacitar a los socios para aumentar la productividad.

La Integración esta formada por tres pasos que son :

- 1) Reclutamiento y Selección del Personal
- 2) Introducción
- 3) Desarrollo

#### 1) Reclutamiento y Selección del Personal.

El Departamento de Personal debe reclutar y seleccionar al personal en éste caso a los socios, indudablemente la Comisión de Educación y Propaganda de acuerdo a sus funciones es la encargada de llevar adelante éste punto.

#### 2) Introducción.

Consiste en aplicar técnicas para que un je-

70

fe o trabajador sean adecuados al puesto, entonces después del reclutamiento y la selección el departamento debe aplicar técnicas adecuadas para que el trabajador o jefe sea adecuado al puesto.

Las técnicas que puede aplicar son las pruebas psicométricas para conocer las habilidades manuales o físicas, dependiendo de las condiciones o cualidades que requiera el puesto, también esto corresponde a la Comisión de Educación de acuerdo a sus funciones.

### 3) Desarrollo .

Consiste en adiestrar prácticamente a las personas en su capacidad técnica y de formación.

El departamento de personal debe dar adiestramiento adecuado para que las personas alcancen el desarrollo.

El método de adiestramiento que puede utilizarse es el de aprendizaje por rutina que consiste en que un supervisor o jefe tiene la responsabilidad de instruir al empleado, esto bajo condiciones normales de trabajo y así el empleado se va adiestrando prácticamente y con aprendizaje todo lo relativo al puesto o trabajo que desempeñara. (41)

Esta función también debe realizarla la Comisión de Educación de acuerdo a sus funciones.

En síntesis todo lo referente a selección y desarrollo la Comisión de educación es la encargada de realizarlas, las otras comisiones se encargan de prestar servicios médicos adecuados y realizar obras de beneficio para los socios y la comunidad, esto lo realiza la Comisión de Previsión Social mientras que la Comisión de Con-

ciliación y Arbitraje resolverá los conflictos que se presentem. En conjunto las tres comisiones trabajan con recursos humanos y por eso forman el departamento de personal.

E) DIRECCION.

El quinto paso del Proceso Administrativo es la Dirección y consiste en encauzar las actividades a la ejecución eficiente de los planes y programas para lograr colaboración y entusiasmo por parte de quién las realizan.

La Dirección consta de tres pasos que son :

- 1) Autoridad
- 2) Delegación
- 3) Comunicación

En la Sociedad Cooperativa "San Miguelito" S.C.L. el encargado de la Dirección lógicamente es el Consejo de Administración, es el encargado de encauzar la ejecución de los planes y programas de una manera eficiente para lograr colaboración y entusiasmo por parte de los miembros de la sociedad.

Los pasos de que consta la Dirección se realizan en la sociedad cooperativa de la siguiente manera :

1) Autoridad .-

El Consejo de Administración y todos los órganos de la sociedad cooperativa deben constar con la autoridad suficiente para desarrollar sus funciones, ésta autoridad la debe dar la Asamblea General que es el órgano supremo de la sociedad, aunque delega en el Consejo de Administración todas sus funciones, la autoridad debe ir acompañada de la responsabilidad suficiente así como de

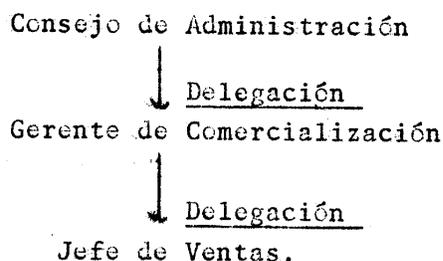
fuerza motivante para lograr el desarrollo de la sociedad cooperativa.

## 2) Delegación.

Consiste en hacer participar a otros de la autoridad que se tiene sin perder por ello la responsabilidad que se tiene.

El Consejo de Administración por ejemplo puede delegar en gerentes sus funciones. Por ejemplo:

El Consejo de Administración delega al gerente de comercialización y éste puede delegar sus funciones a sus empleados como lo vemos enseguida:



## 3) Comunicación

Debe existir en toda empresa o sociedad la comunicación y la moral y la eficiencia del personal dependerá de la comunicación.

En la Sociedad Cooperativa "San Miguelito" el Consejo de Administración debe realizar una comunicación con todos los órganos que forman la sociedad cooperativa. Debe establecer una comunicación formal e informal en toda la sociedad.

La comunicación informal es aquella que se da entre amigos y compañeros de trabajo cuya relación es in-

dependiente de la autoridad y de las funciones de trabajo.

En la sociedad cooperativa debe existir los dos tipos de comunicación y deben de ser efectivos para lograr el desarrollo de la sociedad cooperativa.

Además el Consejo de Administración debe evaluar la efectividad de la comunicación, aunque no exista un criterio para evaluar la comunicación se pueden establecer guías para conocer su efectividad como ejemplo la libertad de expresión que hay entre los socios.

Para conocer esto se utiliza comúnmente una encuesta sobre actitudes de los empleados, éste cuestionario incluye consideraciones como opinión del socio acerca de la efectividad de la comunicación, las quejas, la disciplina, entrevistas con socios que renuncien a la sociedad.

F) CONTROL.

Es revisar los resultados obtenidos comparándolos con los objetivos y planes señalados, para detectar las desviaciones y aplicar medidas correctivas. Es el último punto del Proceso Administrativo.

El Control esta formado por los siguientes pasos :

- 1) Fijación y Establecimiento.
- 2) Interpretación de los resultados.
- 3) Tomar medidas correctivas.

En la Sociedad Cooperativa "San Miguelito" S.C.L., - el Consejo de Vigilancia es el encargado de controlar el - funcionamiento de la sociedad, para tener mejores resultados, el Consejo de Administración debe ayudar al Consejo de Vigilancia para que de una manera coordinada controlen la - sociedad cooperativa.

Para llevar a cabo el Control es necesario conocer - medios para controlar los objetivos y planes a realizar, - esto se puede hacer por medio del método llamado la Ruta - Crítica (42).

Por medio de la Ruta Crítica determinaremos la fijación y establecimiento, es decir que controles deben fijarse y establecerse (La ruta crítica en sí).

También por medio de la ruta crítica podrá interpretar los resultados, es decir comparar lo que se esperaba - con los resultados que se obtuvieron y así mismo tomar las medidas correctivas.

La Ruta Crítica se utiliza para la Administración - del Proyecto, esto es la realización de una actividad específica como la Cooperativa dedicada a la producción de balones.

(42) Curso Administración por Proyectos , D.E.D.R. 1978.

Para realizar la ruta crítica es necesario conocer:

- 1.- Lista de las actividades a realizar.
- 2.- Ordenación de la lista en una secuencia lógica.
- 3.- Estimación de la duración de cada actividad.  
Esto es estimar cuanto tiempo dura cada actividad, esto no se puede hacer de una manera absoluta porque muchos factores no están bajo control, ya que en muchos eventos su ocurrencia es incierta.

Al estudiar el tiempo debemos tomar en cuenta lo siguiente :

Duración máxima de la actividad.

Duración mínima de la actividad.

Duración más probable de cada actividad.

Duración promedio.

Existe una fórmula para obtener la duración promedio y es la siguiente :

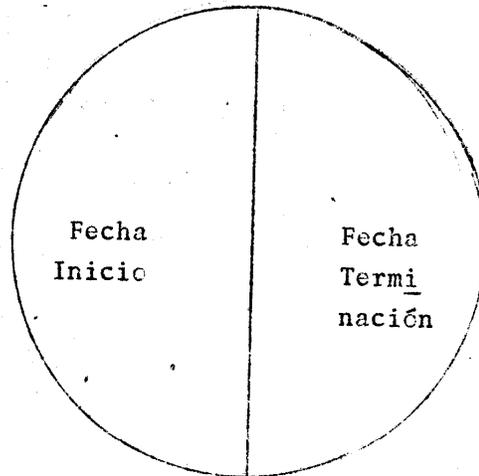
$$\text{Dur. prom.} = \frac{\text{Dur. Máx.} + 4(\text{Dur. Prob.}) + \text{Dur. Mín.}}{6}$$

6

Por medio de esta fórmula obtendremos la duración promedio, la que se utilizará para realizar la ruta crítica.

#### Cálculo de la duración del programa .

Para calcular el tiempo del programa se lleva a cabo con las fechas de inicio y terminación, tomando como terminación la duración promedio colocando en el círculo las fechas de inicio y la suma del inicio y la terminación en el círculo que estará dividido en dos partes como se indica a continuación :



Se utiliza la ruta crítica, para obtener una mejor administración del proyecto en la cooperativa, ejemplo en esta el proceso productivo de la sociedad cooperativa que nos sirve de modelo y así como ésta ruta crítica - que tiene el departamento de producción, todos los órganos de la sociedad cooperativa deben tenerla para conocer sus actividades.

La lista de actividades que se desarrollan para realizar el proceso productivo son :

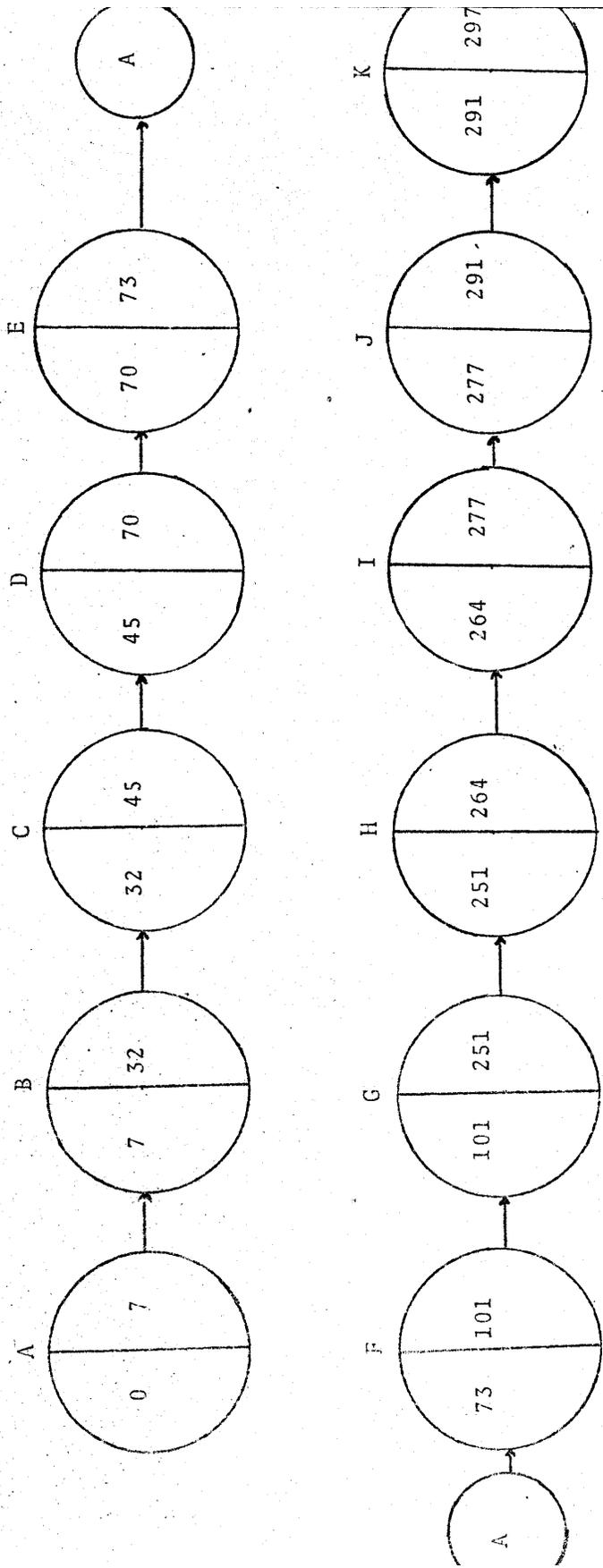
Corte  
Pegado  
Laminado  
Troquelado  
Recogedor  
Sellador  
Cosido  
Inflado  
Recepción  
Acabado  
Almacenado.

aquí ya están ordenadas las actividades, ahora podemos calcular el tiempo utilizando la fórmula que ya se señaló.

Símbolo	Actividad	Dur. Máx.	Dur. Mín.	Dur. más prob.	Dur. Prom.
A	Corte	10	5	7	7
B	Pegado	30	20	25	25
C	Laminado	15	10	13	13
D	Troquelado	30	20	25	25
E	Recogedor	5	3	2	3
F	Sellado	30	25	28	28
G	Cosido	180	120	150	150
H	Inflado	15	10	13	13
I	Recepción	15	10	13	13
J	Acabado	15	12	14	14
K	Almacena	10	5	8	6

Para obtener la duración promedio, utilizamos la fórmula ya señalada. Los tiempos son en minutos y son aproximados.

Podemos ya hacer la Ruta Crítica como se señala en la figura 3.5.



Tiempo 297 Minutos. (4 horas 57 minutos)  
 Figura 3.5

Ruta Crítica del Proceso Productivo de la Sociedad Cooperativa  
 "San Miguelito" S.C.L., Productora de Balones y Materiales Deportivos

Tal como obtuvimos la Ruta Crítica, nos indica que no hay actividades que se realicen simultáneamente.

Así como ya señalamos todos los órganos y departamentos de la sociedad cooperativa debe tener su Ruta Crítica como un medio de control y de la Administración de sus proyectos.

También deben tener su Gráfica de Gantt (figura 3.6) para saber donde estamos en cuanto al tiempo y a las actividades.

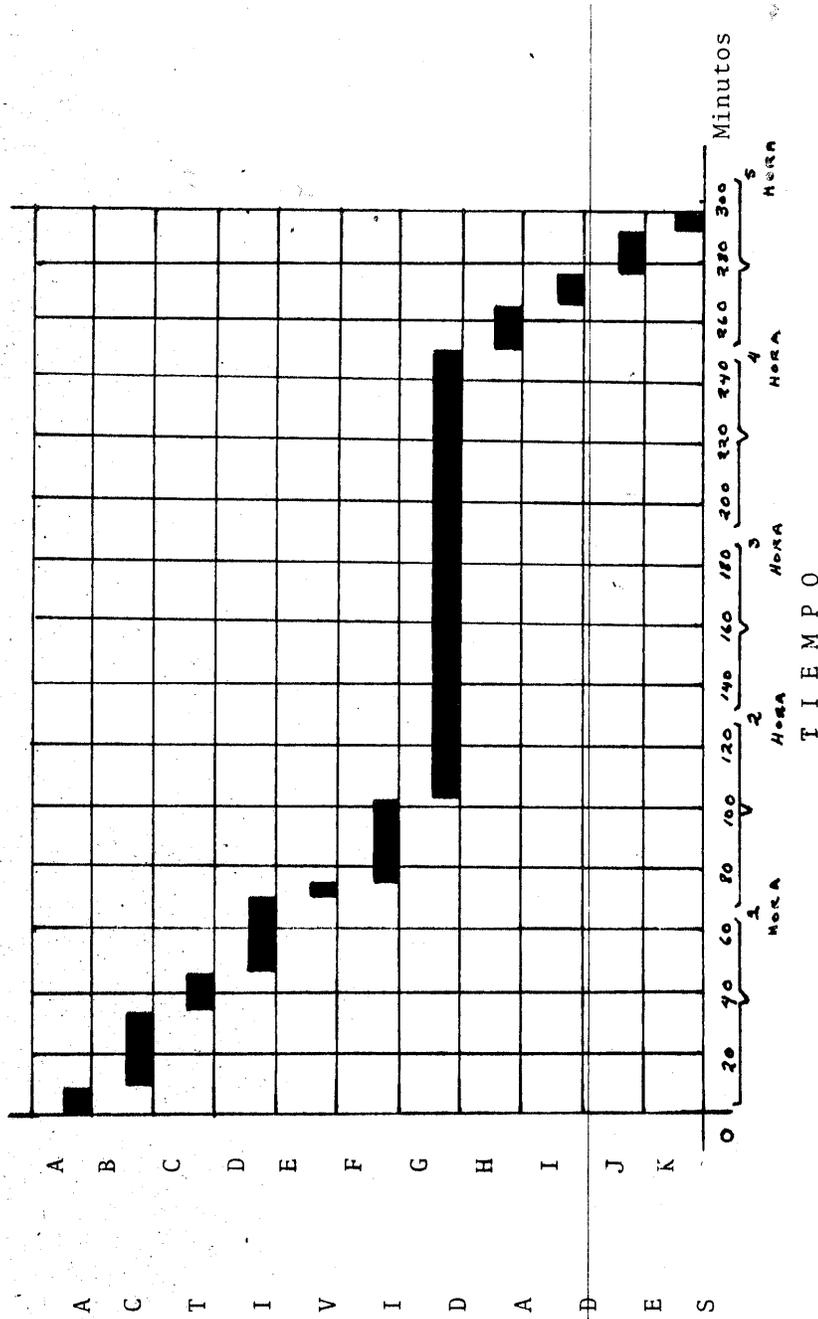


Figura 3.6  
 Gráfica de Gantt de la Sociedad Cooperativa "San Miguelito" S.C.L.  
 su Proceso Productivo.

Con el Control termina el Proceso Administrativo que toda empresa o sociedad debe manejar para tener o llevar - una administración efectiva y poder obtener mejores resultados y lograr tener objetivos que se puedan medir resultados.