

PROGRAMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

ADMINISTRACIÓN

DE EMPRESAS COOPERATIVAS II

UNIDAD DIDÁCTICA V

ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN OPERATIVA

Nombre del participante _____

Círculo de Estudio _____

Sede _____

Espacio para el tutor

Fecha de devolución: _____

Observación general

Copyright c. Publicaciones de CENECOOP, R. L., 1995

Las publicaciones de CENECOOP, R. L., gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derechos de Autor. Para obtener los derechos de reproducción o de traducciones hay que formular las correspondientes solicitudes al Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa, CENECOOP, R. L.

ISBN

Primera edición 1995

Edgar E. Chacón Vega (autor)

El autor es costarricense, Lic. en Ciencias Económicas (Administración Empresas) de UCR; Master en Administración de Empresas de INCAE; Gerente de una empresa importadora de repuestos con 4 sucursales; Miembro de las Juntas Directivas de un hotel, Cámara de Comercio de C. R., Instituto Nacional Aprendizaje (INA). Además es profesor universitario de la Universidad Nacional, de la UACA -Veritas, de PADE de ACOGE. Ha formado parte de comisiones de; sector privado en áreas de inquilinato, comercio interior, laborales y actualmente también forma parte de un proyecto de creación de un Centro de conciliación y arbitraje empresarial en conjunto con el programa RAC de la Corte Suprema. Ha escrito en revistas especializadas de la Cámara de Comercio.

Diseño gráfico: William Abarca Méndez

Impreso en Costa Rica.

CONTENIDO

Presentación.....	4
1. Introducción.....	6
2. Objetivos.....	6
3. Estudie a partir de su experiencia.....	7
4. Administración de la oficina.....	12
4.1 ¿Qué entendemos por "oficina".....	12
4.2 Áreas clave de la "oficina".....	12
4.2.1 Gerencia y secretaria.....	13
4.2.2 Recepción, información.....	14
4.2.3 Financiero, contable, tesorería, caja.....	15
4.2.4 Proveeduría.....	16
4.2.5 Personal.....	17
4.2.6 Mantenimiento y seguridad.....	17
4.2.7 Informática –cómputo.....	18
4.3 Funciones básicas y comunes a todas las áreas.....	20
4.3.1 Planeación.....	20
4.3.1.1 Misión.....	21
4.3.1.2 Objetivos.....	22
4.3.1.3 Políticas.....	25
4.3.1.4 Procedimientos.....	27
4.3.1.5 Proyecto, plan y programa.....	28
4.3.2 Organización y programación.....	29
4.3.2.1 Organización.....	29
4.3.2.2 Programación.....	31
4.3.2.3 Presupuestos.....	33
4.3.3 Dirección –ejecución.....	34
4.3.3.1 Los estilos administrativos de Blake & Mouton.....	35
4.3.3.2 Teorías X, Y, Z.....	36
4.3.3.3 Las motivaciones.....	37
4.3.3.4 La competencia.....	38
4.3.4 Control.....	40
4.3.4.1 Algunas características del buen control.....	41
4.3.4.2 Algunos instrumentos de control.....	42
5. Políticas de administración operativa.....	44
6. Instrumentos de chequeo.....	49
7. Compromiso de actuación.....	54
8. Cumplimiento del compromiso de actuación de la unidad anterior.....	55

PRESENTACIÓN

El Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP, R.L), con el propósito de brindar capacitación al Movimiento Cooperativo y en cumplimiento de sus objetivos, propone un Programa de Educación a Distancia, tendiente a ofrecer a los cooperativistas, instrumentos adecuados, que le permitan contribuir con el logro de una gestión administrativa eficiente en su empresa cooperativa.

El programa se inicia en el año 1991, como parte del Proyecto de Apoyo a la Formación Técnica de la Oficina Internacional del Trabajo - OIT y a la Asociación Latinoamericana de Centros de Educación Cooperativa (ALCECOOP), y a partir del año 1992, pasa a ser parte integral de los programas del CENECOOP R.L.

El Curso de Administración de Empresas Cooperativas II, esta dirigido exclusivamente a los egresados del Curso de Administración de Empresas Cooperativas I. La Unidad Didáctica que usted tiene en sus manos, forma parte esencial de este curso.

La metodología de "Educación a Distancia" ha alcanzado gran importancia y desarrollo, en muchos países del mundo. Es una modalidad de Educación y Capacitación, la cual permite llegar hasta donde está cada cooperativa, superando así, el problema de largos desplazamientos y ausencias del trabajo y de su hogar, por parte del participante.

Además, el proceso de aprendizaje que conlleva esta modalidad ha demostrado reiteradamente, que contribuye en alto grado a la comprensión, por parte de los participantes, de conceptos técnicos de difícil asimilación, aplicando otras metodologías.

Lo anterior, y el hecho de que el sistema de Educación a Distancia permite la capacitación de un mayor número de personas, hacen del Curso de "Administración de Empresas Cooperativas II", un instrumento de gran utilidad tendiente a la gestión empresarial de las cooperativas.

Para llevar a cabo este trabajo, se han aprovechado la experiencia y los materiales didácticos de otros proyectos de Educación a Distancia, especialmente, los materiales impresos del Curso Básico sobre Gerencia de Empresas que la Fundación para el Desarrollo del Cooperativismo y la Economía Social (FUNDESCOOP) produjo y experimentó en España, en esta modalidad de educación.

Así mismo, ha sido de gran valor la experiencia desarrollada con esta metodología en Costa Rica, la Universidad Estatal a Distancia (UNED), el Instituto Costarricense de Enseñanza Radiofónica (ICER) y particularmente, Radio Nederland Training Center (RNTC), con el conocimiento y la tecnología que posee en el diseño gráfico y en la producción de los materiales didácticos.

Para la elaboración de este trabajo, el CENECOOP R.L. contrató los servicios del especialista en Economía y Administración M.B.A. José Ángel Vargas Pacheco, quien tuvo a su cargo la Dirección de Producción de las Unidades Didácticas, preparadas por los especialistas en cada materia. El proceso de organización y diseño estuvo bajo la supervisión de la Dirección Ejecutiva y el Área Académica.

Stéfano Arias Ocampo
Director Ejecutivo

Álvaro Chaves Villalobos
Coordinador, Programa Educación Distancia

1. INTRODUCCIÓN

Cuando estés cazando tigres en el dominio de los conejos puedes limitarte a lo tuyo, y probablemente te irá bien. Pero cuando estés cazando conejos en el dominio de los tigres, cuídate de todo. Este consejo te dará una idea de donde estamos metidos. Veamos.

Los cambios son ahora muy acelerados y no podemos escoger escenarios ni ser muy "proteccionistas o localistas", so pena de ganar una simple batalla de corto plazo y perder la guerra de largo plazo. Estamos en el dominio de los tigres. ¿Dónde quedan las teorías administrativas en este mundo actual? Cuando se escriba la historia de esta época, la describirán como comparada a la revolución industrial: cambio enorme y lleno de grandes oportunidades o fracasos. ¿Está usted notificado y convencido?

Los tiempos que viven el mundo y el país son decisivos, como pocas veces. Son aptos sólo para hombres y mujeres de visión, positivos, que sean buenos por sí mismos y aún mejores cuando trabajan en grupo. Gente que no escoge entre lo que es bueno o es malo, sino lo que es mejor.

Y por qué analizar "la oficina" en donde ocurriría lo operativo de la administración. Porque con frecuencia, en medio de la suma de teorías administrativas, la realidad queda peligrosamente despersonificada o fragmentada. Eso promueve departamentos que son "islas o feudos" en vez de "empresas". Funcionarios que "están juntos" pero no "trabajan ni piensan juntos". Estilos administrativos y planes que no integran lo mejor de los recursos que tenemos potencialmente a nuestro alcance. Y esto si nunca fue válido para lo privado o público de ningún país, ahora menos.

Ante eso, la oficina se nos presenta como el escenario visible de la realidad empresarial administrativa. El "bendito lugar" donde cotidianamente concurren proveedores, clientes (y quizás competidores) para comunicarse con nosotros y nuestro personal, a veces con algo menos que palabras. De ahí que cada gesto debe ser captado y procesado. Una buena "oficina" será un insustituible apoyo logístico a la producción, las ventas y la dirección, y también un elemento unificador de acciones coherentes. Si usted es de los que se cree parte de "la solución" y no de "el problema", la lectura de esta unidad le aportará ángulos y herramientas interesantes para pintar la oficina del color del éxito ¡Bienvenido!

2. OBJETIVOS

En esta Unidad Didáctica sus objetivos son:

1. Contar con marco teórico para conocer el grado de responsabilidad del consejo de administración, en el ámbito de la operación administrativa.

2. Evaluar la calidad de soporte y apoyo logístico que le está dando "la oficina" al resto de las áreas de la cooperativa, detectando áreas débiles a mejorar.
3. A partir de las áreas y temas en que se divide la realidad empresarial, fijar para ellas pautas o guías de actuación recomendables, a efecto de lograr el máximo de los objetivos, con el mínimo de recursos.

3. ESTUDIE A PARTIR DE SU EXPERIENCIA

Partiendo de la idea de que es importante probarte a ti mismo lo que ya sabes del tema, he aquí algunos puntos para su comentario. Cuando hablamos de "la oficina" es en ese sentido amplio y de síntesis de lo visible de la empresa cooperativa.

- 3.1 ¿Qué ha cambiado y qué no ha cambiado en el concepto de "cooperativa", entre hoy y hace unos 10 años atrás? ¿Qué piensa al respecto?



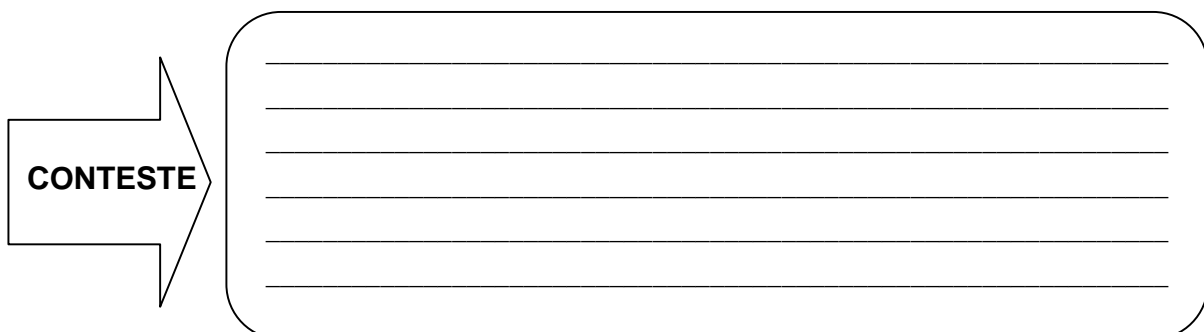
A large arrow pointing right contains the word **CONTESTE**. To its right is a rounded rectangular box with six horizontal lines for writing.

- 3.2 ¿En su cooperativa estará la mayoría de acuerdo con lo anterior? ¿Lo sabe?



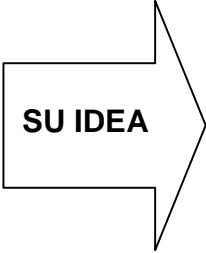
A large arrow pointing right contains the words **SU OPINIÓN**. To its right is a rounded rectangular box with six horizontal lines for writing.

- 3.3 ¿Su cooperativa está muy bien /bien /regular /mal organizada? ¿Qué defectos hay?



A large arrow pointing right contains the word **CONTESTE**. To its right is a rounded rectangular box with six horizontal lines for writing.

3.4 Según su criterio, ¿qué es "bien organizada"?

SU IDEA 

3.5 ¿Cómo es la estructura financiera de su empresa: sana o con problemas?

CONTESTE 

3.6 ¿Qué grado de calidad le asignaría a los informes que recibe el consejo? Son completos o inexactos?

SU OPINIÓN 

3.7 ¿Se cumplen los reglamentos y los procedimientos administrativos?

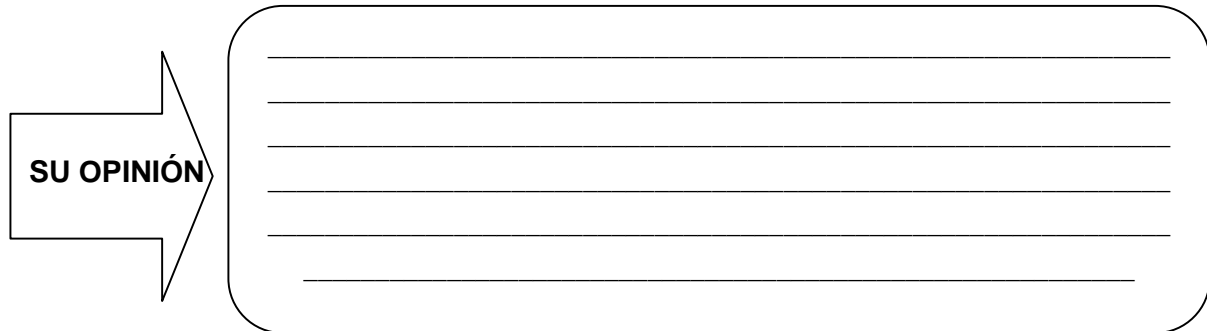
SI

NO

PARCIALEMENTE

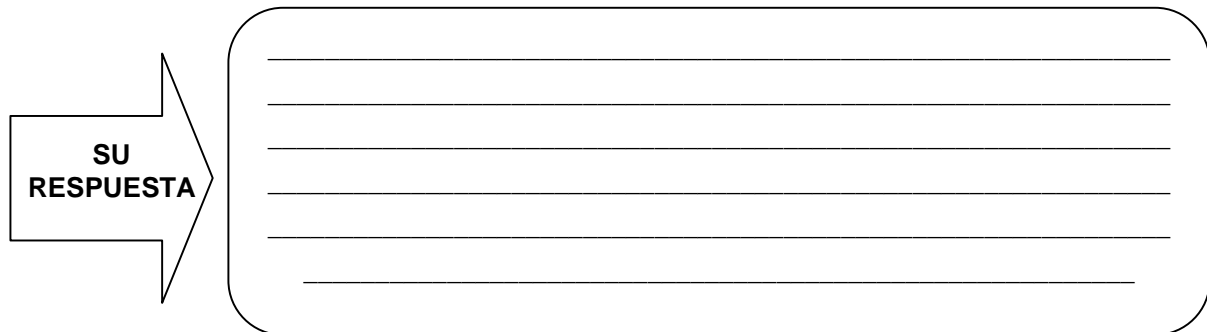
Si Su respuesta es negativa: ¿será que los mismos son defectuosos o desactualizados?

SU OPINIÓN




3.8 ¿Cómo trabaja el sistema de control administrativo? ¿Cubre todas las áreas y todas las funciones empresariales? ¿Es bueno o inadecuado?

SU RESPUESTA



3.9 ¿Es a priori, a posteriori, o ambos?

SU ANÁLISIS



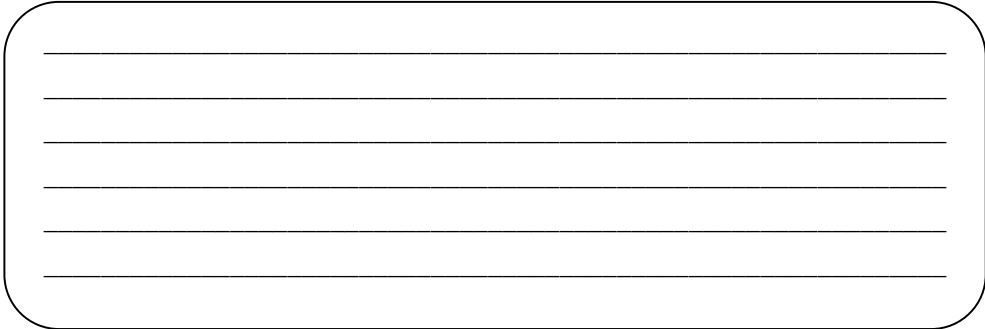
3.10 ¿Existe claridad sobre la misión y los objetivos de la oficina? ¿Cuál es su opinión?

SU OPINIÓN



3.11 Elige la mejor "política administrativa" que sigue su empresa cooperativa y coméntela.

**SU
COMENTARIO**



3.12 ¿Cómo calificas al personal de su oficina? Su valoración y razones.

RAZONE



3.13 Y si tuviera que evaluarlo, ¿cómo lo haría?

CONTESTE



3.14 Califíque con 0= muy malo, 1= malo, 2= bueno, 3= muy bueno, las siguientes actividades de su oficina:

ACTIVIDADES	CALIFICACIÓN
Atención y escucha al cliente	
Atención y escucha al proveedor	
Comunicación entre compañeros	
Recepción y estudio de documentos	
Aplicación de estudios y seminarios	
Apertura de los líderes para promover y aceptar cambios	
Confección de documentos legales	
Cobro de préstamos	
Custodia de fondos y activos	
Cortesía en la recepción y telefonista (nuestra cara)	
Calidad de informes de cómputo y contabilidad	
Velocidad de respuesta de Proveeduría a ventas y producción	
Grado de orden y limpieza en la oficina en general	
Algún espacio físico invita o permite a reuniones o confidencialidad	
TOTAL	

Si su puntaje general suma menos de 28, su impresión sobre la funcionalidad administrativa de su oficina es menos que buena. Si ese es el caso, esta unidad va a ayudarle a visualizar áreas problemáticas y hacer correctivos.

3.15 Menciona algún "patrón de rendimiento" en su cooperativa que aplica a:

La gerencia: _____

Servicio al cliente (mostrador o recepción) (quejas, sugerencias): _____

Finanzas - contabilidad: _____

Proveeduría: _____

Mantenimiento: _____

Seguridad: _____

Cómputo: _____

Recursos humanos (personal): _____

Equipo, mobiliario, ambiente físico: _____

Ubicación del lugar: _____

Horario de atención: _____

Si contestó al menos 5, ya es un buen indicador del seguimiento aplicado a lo administrativo.

4. ADMINISTRACIÓN DE LA OFICINA

4.1 ¿Qué entendemos por oficina? ¿Qué implicaciones tiene?

Nuestro punto de partida es que es común confundir entre administración y gestión, ya que la última, entendida como ejecución, es parte intrínseca de la primera. Pero sabemos que los directores delegan mucho la tarea de ejecutar en los gerentes generales, quienes se encargan de toda la gestión administrativa. A su vez, los gerentes (en una empresa no muy pequeña) encargan a otros de lo operativo en los campos de producción, mercadeo y de apoyo logístico. A esto último se le llama la mayoría de las veces "área administrativa". Esto hace aún más confuso el concepto de administración.

Para fines prácticos y de lo que interesa en esta unidad didáctica, vamos a concentrarnos en el análisis de la funcionalidad operativa de esa área administrativa, de apoyo logístico a la empresa, popularmente conocida como "la oficina". Bajo este criterio, encontramos ideas de lo que es "la oficina".

Veamos:

Es el lugar donde se resumen en forma visible y más manejable las diferentes áreas y funciones de la empresa en el campo administrativo más general. Es el lugar donde confluyen visiblemente los actores principales de la obra verdadera. Ahí podemos dar y recibir información de clientes, proveedores, asociados, empleados, competidores y todos aquellos que aportan tangiblemente o no algo a la empresa. Adicionalmente, la oficina apoya y multiplica la gestión de ventas y la de producción, cotidiana y visiblemente. Por ejemplo, produce apoyo en proveeduría, finanzas, personal, contabilidad, etc., que le da seguimiento, continuidad y soporte a dicha función en el espacio y tiempo.

Oficina nos habla también de un ambiente o clima de trabajo, de un estilo de cómo se hacen las cosas en esta cooperativa. Y sobretodo de la funcionalidad, de la eficiencia, de la cultura y modales que, en conjunto, promueven el respeto, la disciplina y la concentración, elementos claves en un buen desempeño.

Por último, la oficina representa la cara o imagen de nuestra empresa, sobretodo en el área de servicios y comercial. Dado que la comunicación no sólo se hace con palabras sino con imágenes, debemos procurar transmitir una imagen de laboriosidad, amistad, análisis y apertura.

4.2 Áreas claves de "la oficina"

Si dividimos la oficina en partes, es para fines de análisis. Sabemos que "la realidad empresarial" es una sola, mezclada y en dinámica constante. Por lo demás, lo eficiente siempre es disminuir al máximo la "burocracia", aplanando los organigramas, integrando a las partes dentro de un todo, etc..

Obviamente, lo que sigue dependerá en parte del tamaño y complejidad de la empresa, pero en principio podemos pensar en las siguientes áreas claves:

4.2.1 Gerencia y Secretaría

Se estila que "la gerencia" sea el lugar más amplio y lujoso, un poco aparte de "la bulla de la gente y de las máquinas", aislada de las "interrupciones" de los demás por espejos o cortinas translúcidas. Muchas veces la última maravilla comprada por la empresa va a dar a la gerencia, sin discusión. Algunas veces tiene biblioteca, salita de reunión y computador. Muchas veces tiene cuadros en las paredes, diplomas, radio, TV., trofeos del último partido de solteros contra casados y una foto del gerente cuando se graduó de bachiller y dejó de estudiar, hace un montón de libras atrás.

Una secretaria con su agenda, puede ser su multiplicador, su filtro o su barrera (según sea instruida o, peor, según la personalidad de ella).

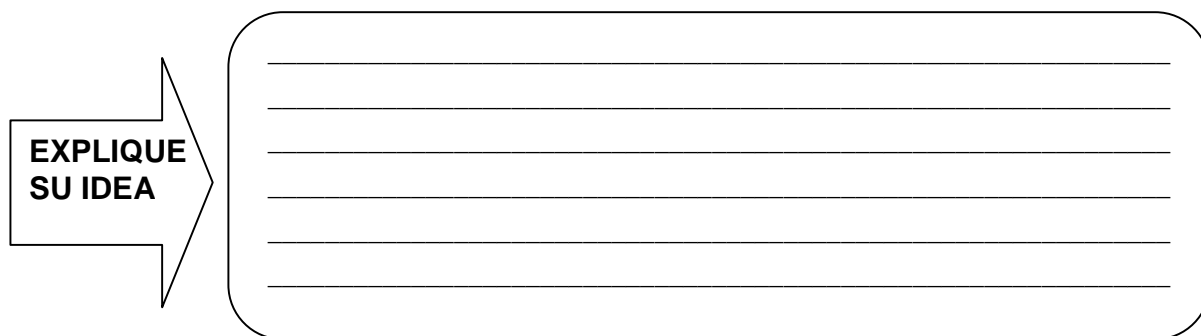
La gerencia debería ser un lugar cómodo, pero no lujoso, en donde esté centrado el sistema de comunicación electrónico (fax, terminal de computador, modem, etc..) y desde dónde se pueda llegar fácilmente a las áreas principales de la empresa.

¿Cómo es la gerencia de su cooperativa?



SU OPINIÓN

¿Cómo cree qué debería ser?



EXPLIQUE
SU IDEA

A large arrow-shaped box pointing to the right, containing the text 'EXPLIQUE SU IDEA'. To its right is a rounded rectangular box with six horizontal lines for writing.

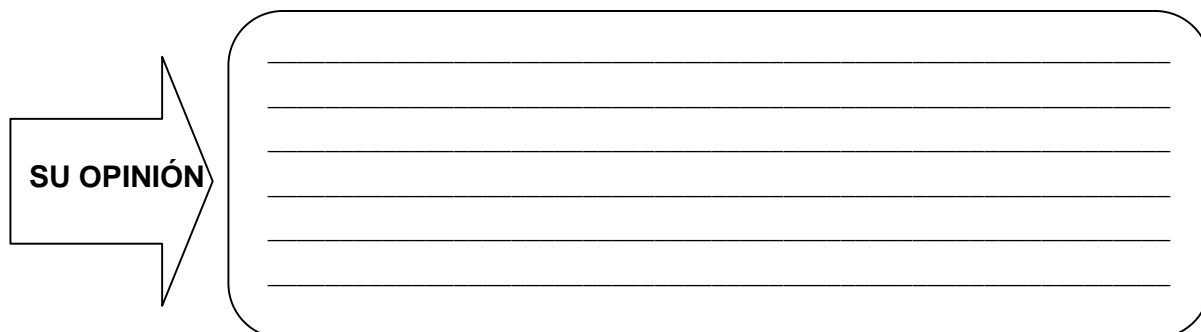
4.2.2 Recepción, Información y Servicio al cliente

Quizás las dos primeras están separadas en algunas ocasiones y la tercera no exista; o quizás no existan explícitamente (con rótulos) ninguna de las tres. Muchas veces lo usual es que la recepción se encargue del teléfono y del trasiego de paquetes y recados, del cliente o de los empleados. Por tanto, es el primer lugar de contacto, es el área que pone cara a cara a la empresa y al visitante (asociado, proveedor, comprador, etc.) y de cuya impresión resultarán sentimientos negativos o magníficas relaciones, ambas duraderas.

Algunas veces son puestos de salario bajo en relación con los demás y por eso se asignan a empleados nuevos con poco conocimiento de la empresa. Su pregunta típica es ¿a quién busca? en vez de ¿qué se le ofrece o en qué le puedo ayudar? Algunas veces se considera un lujo imaginar una persona sólo en esto. Pero lo más probable es que esto pueda combinarse con otras actividades susceptibles de ser interrumpidas sin percances.

Esta área debería constar con algunas de las siguientes facilidades: central telefónica, sala de espera, autoservicio de café, servicio sanitario, y personal capacitado para la atención al público tanto por teléfono como personalmente. El guarda de la puerta de entrada es parte del personal, por lo que debe ser agradable y amistoso. No permita lo contrario.

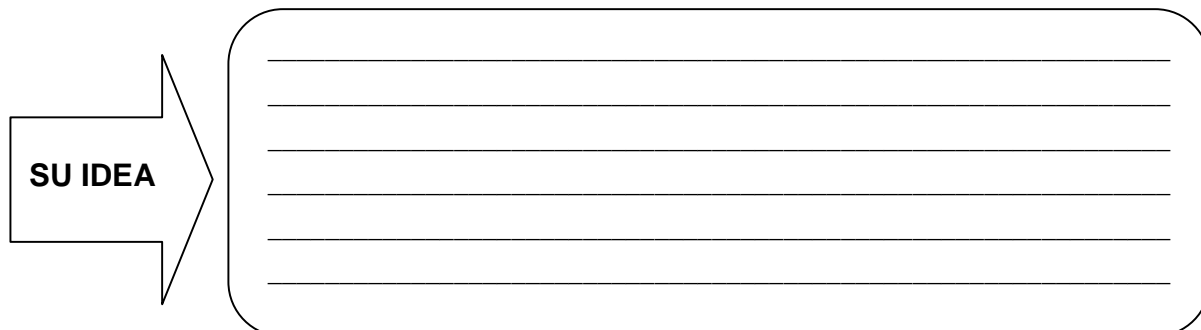
¿Cómo es la recepción y la información en su cooperativa?



SU OPINIÓN

A large arrow-shaped box pointing to the right, containing the text 'SU OPINIÓN'. To its right is a rounded rectangular box with six horizontal lines for writing.

¿Cómo imagina que deberían ser?



SU IDEA

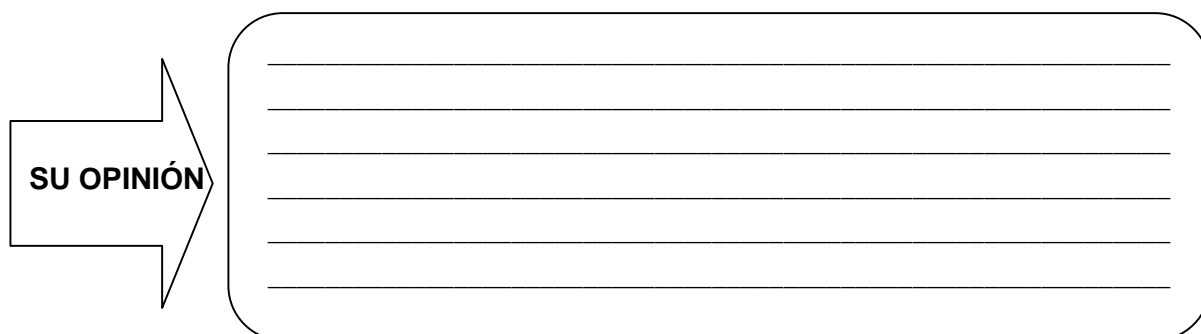
4.2.3 Finanzas, Contabilidad, Tesorería y Caja

Entendemos esta área como la parte de la oficina que se encarga de cobrar, pagar, llevar registros, auditar, resguardar activos y registros, crear reportes y todo lo relativo a la órbita monetaria - contable. Algunas veces se basan, todavía, en tarjeteros o auxiliares físicos, llevados manualmente. Cuando así sucede, generalmente se necesitan diferentes personas para diferentes movimientos (entradas, salidas de dinero).

Dado que estas personas normalmente no venden, ni compran, ven en el cliente no a un amigo que nos da de comer, sino como a un tipo que debe ser amenazado y advertido de su pago, o bien, esconderse o "rodarlo" si nos viene a cobrar. Y en cuanto al resto de la empresa, a veces tienen una actitud de "esto hay que hacerlo así, porque nosotros también somos importantes aquí". En algunos casos son los "sapos" de la empresa para el resto de sus compañeros, debido a su empeño por andar detrás de comprobantes y explicaciones.

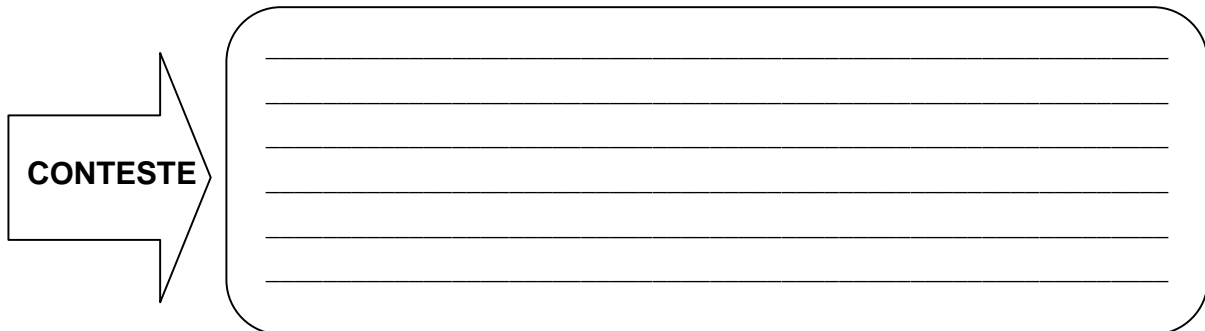
Esta área no sólo debe cumplir con su tarea específica, sino con la de apoyo a toda la empresa y de servicio al cliente. Esto último es muy olvidado, a pesar de que la imagen de la cooperativa resulta de la calidad y amabilidad del servicio.

¿Cómo son la Contabilidad, la Tesorería y la Caja de su cooperativa?



SU OPINIÓN

¿Cómo cree que deberían ser?



CONTESTE

4.2.4 Proveeduría

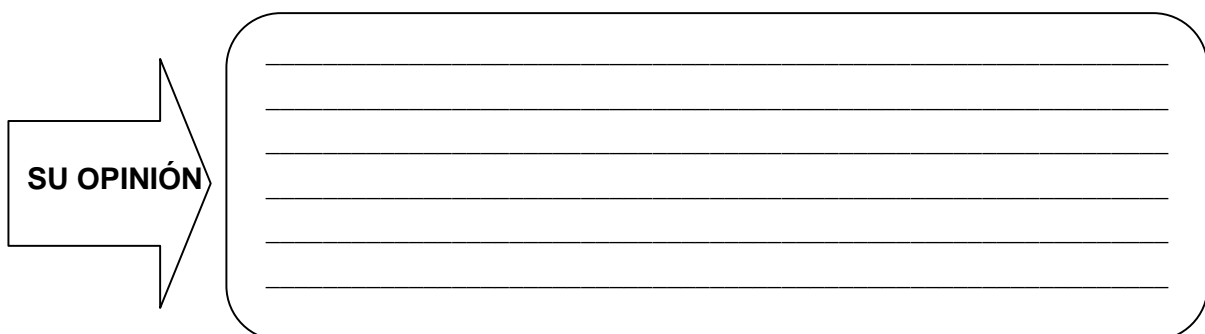
Podría definirse como la compra y disponibilidad de suministros (y servicios) necesarios para el proceso administrativo, de soporte a lo productivo y al mercadeo. En ocasiones, la compra de insumos, bienes o servicios para producir/inventariar nuestro giro habitual sería aparte y se denomina "compras".

Algunas veces no se trata de estandarizar al máximo los requisitos de esos bienes o servicios (especialmente estos que son intangibles) y se adquieren cosas que pueden no ser necesarias, o del mejor tipo. Algunas veces uniformar un tipo de bien (calculadoras, por ejemplo) podría lograr las siguientes ventajas: descuentos por volumen de compra. simplificación de suministros para las mismas, simplificación en el manejo, etc..

Quizás no se llevan controles por centro de responsabilidad (que persona o departamento gasta más papel, etc.); o no se anticipan las necesidades, pudiendo un pequeño detalle atrasar un proceso productivo importante.

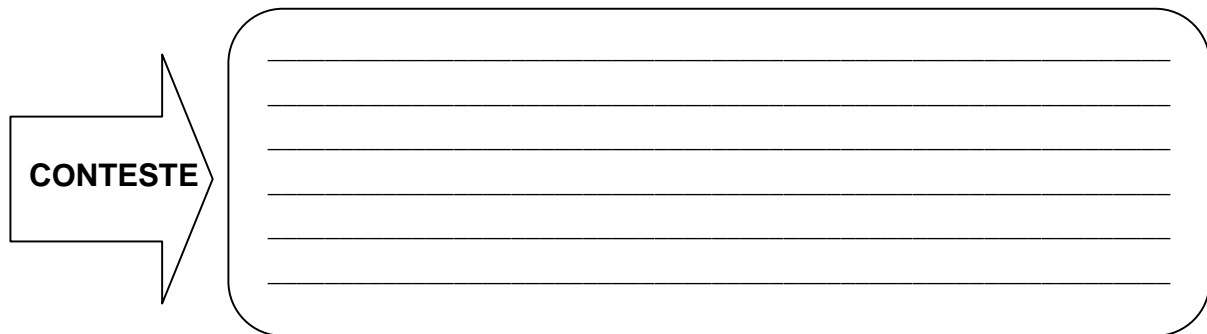
Al igual que las áreas anteriores, esta debe cumplir con su tarea específica, pero principalmente con su función de apoyo logístico a la administración en conjunto, a producción y mercadeo.

¿Cómo es la proveeduría de su cooperativa?



SU OPINIÓN

¿Cómo cree que debería ser?



CONTESTE

4.2.5 Recursos humanos: (personal)

No analizaremos este tema porque fue tratado en el primer curso de Administración de Empresas Cooperativas I. Basta recordar lo siguiente: en la unidad de "Organización y Dirección del Personal" se analizó la selección, asignación de puestos, salarios, condiciones de trabajo, compensaciones sociales, solución de conflictos, capacitación, etc.. Y en la unidad "Factor Humano en la Empresa Cooperativa" se vieron los sistemas de méritos y los instrumentos de la carrera administrativa. De todo ello depende un personal entusiasta y comprometido con la empresa cooperativa. La motivación es una clave importante para la productividad y el "Personal" es el responsable de ello.

¿Es su cooperativa una empresa que motive y entusiasme a su personal?



¿PORQUÉ?

Analiza si en su empresa existen los siguientes problemas, muy propios de una organización sin motivación?

- | | | |
|--|-----------------------------|-----------------------------|
| - Huelgas o amenazas de huelga | Si <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| - Pérdidas de hora -hombre (tortuguismo) | SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| - Sabotajes a las máquinas y equipos | Si <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| - Rechazos de trabajos por mala calidad | Si <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| - Quejas de los clientes de la oficina | Si <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |

Si las respuestas afirmativas son más de 2, preocúpese. Si son más de 4, alarma. El personal no está cumpliendo bien su papel que, por supuesto podría involucrar a otros responsables. Se necesitaría un plan para incrementar el clima, la motivación, la producción y la eficiencia con el cliente.

4.2.6 Mantenimiento y seguridad

Pueden estar o no separados, dependiendo de la complejidad y tamaño de la empresa. Sin embargo, algunas veces son "subvalorados", siendo que se han profesionalizado y podrían tener un impacto financiero y estratégico muy positivo.

Por ejemplo:

- El mantenimiento alarga la vida útil de los activos y previene perdidas por daños de máquinas, equipos, vehículos, edificios, etc..
- Sobre la seguridad, no hay que ilustrar el incremento en riesgos de vandalismo o las implicaciones de catástrofes naturales o inciertas. Son los responsables de guardas, portones, alarmas, archivos estratégicos, etc.. No sobra decir que cada empleado de la cooperativa debe ser un aliado de esta área.

¿Cómo es el mantenimiento y la seguridad de su cooperativa?

SU OPINIÓN

¿Cómo cree que deberían ser?



4.2.7 Informática: mano derecha o sistema nervioso - mental

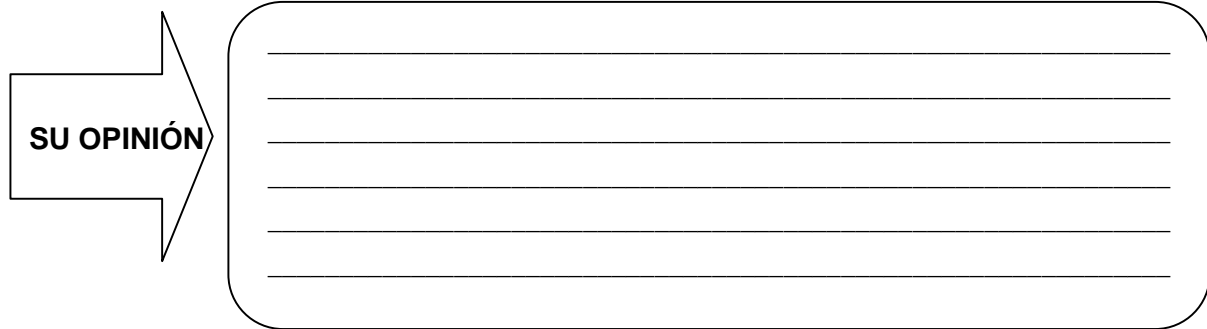
La revista Time selecciona cada diciembre a su personaje del año, por su impacto sobre el mundo. En 1982 su personaje fue la máquina del año: la computadora personal. Y sabiendo que su título se quedaba corto, inicio su artículo con "un nuevo mundo amanece". Pues bien, eso que empezó siendo una super calculadora, ahora es un nuevo modo de vivir, trabajar, producir y competir. Por eso ningún país, empresa o persona puede omitirla o tratarla como una máquina más. En otras palabras: desde hace ya unos 10 años para acá, conocer todas las mejores teorías administrativas e ignorar lo informático, es una enorme pérdida de efectividad real.

Pero cuidado. No basta usar la computadora aisladamente o como veloz máquina de escribir para poder afirmar que estamos "comp. - informatizados". Un estudio hecho en USA señala que aproximadamente un 53% del tiempo diario de un administrador se consume en comunicarse cara a cara, 25% por escrito, 16% por teléfono, y tan sólo un 6% para lo que considera labores ejecutivas fundamentales. Aún aceptando que en las anteriores comunicaciones haya un elemento ejecutivo importante, esto indica que la mayoría de las tareas de una oficina están basadas en la comunicación. Por tanto resulta beneficioso contar con un sistema o red de terminales, integradas y actualizables a futuro, para integrar el trabajo individual dentro de la transmisión electrónica de datos.

El uso de la computadora en la oficina implica potencial ahorro (o redistribución) de personal y tiempo en el orden de un 30-50% (comparado con un enfoque manual o incluso de cómputo – aislado - artesanal). Si no es así, algo anda mal con el hardware y quizás más con el software así que prepárese para un plan de modernización (o mejor integración - informática) de la oficina. En el tanto llega eso, transfiera al exterior (vía subcontratación) las operaciones que exigen intensa mano de obra, capacite al personal restante e incentive con un pago superior ligado a resultados medibles y retadores. Empiece a montar un sistema para el procesamiento de datos y la comunicación electrónica (eliminaría virtualmente mensajeros, archivos, etc.).

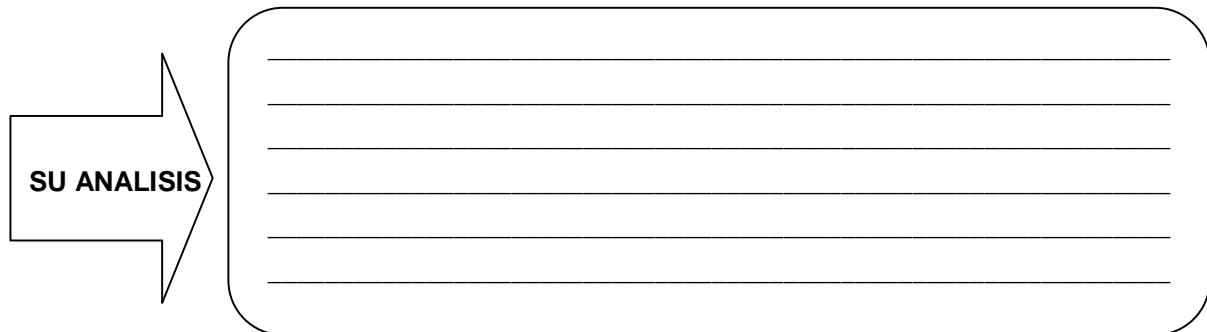
¿Cuáles son los usos principales de las computadoras en su empresa?

SU OPINIÓN



¿Están interconectadas?

SU ANALISIS



4.3 Funciones básicas y comunes a todas las áreas de la administración operativa

Todas las áreas administrativas analizadas anteriormente deben cumplir un proceso de, tareas básicas, conocidas administrativamente como funciones fundamentales. Estas son: planeación, organización, ejecución y control. Para hacerlo más gráfico, veamos el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Matriz generadora de funciones básicas

AREAS	Recursos Productivos	FUNICIONES	OBJETIVO
<ul style="list-style-type: none">- Gerencia y Secretaria- Recepción – información- Finanzas – contabilidad- Proveduría- Personal- Mantenimiento y seguridad- Informática- Otras	<ul style="list-style-type: none">- Empleados- Materiales- Máquinas- Métodos- Tierra – Rec. Nat.- Edificios- Dinero- Otros	<ul style="list-style-type: none">- Planeación- Organización- Dirección y Ejecución- Control	<ul style="list-style-type: none">- Empresa- Oficina- Área

Según este cuadro, cada área básica de la oficina debe apuntar primero que todo hacia el objetivo de la empresa como un todo. En segundo lugar al objetivo de la oficina y en tercer lugar al objetivo del área básica. Ahora bien, para lograr el último objetivo y en cadena los superiores, cada área básica debe someter los recursos al proceso implícito en las funciones básicas. Por lo tanto conviene concentrarnos en el análisis de estas últimas.

4.3.1 Planeación

Es una declaración de los principales objetivos a futuro (¿qué se hará?) y la forma de lograrlos (¿cómo, quién, ¿dónde se hará?). Por ejemplo, en finanzas trataremos de bajar el costo financiero que tiene la cooperativa a futuro (previa valoración de la deseabilidad de los proyectos) y eso lo haríamos captando directamente del público con un sistema serio y seguro, en vez de depender sólo del endeudamiento en bancos.

La planeación la podemos manejar en dos sentidos:

- **El operativo:** a nivel de programas y proyectos por área clave, bajo la responsabilidad de la gerencia y sus colaboradores (subalternos).
- **El directivo:** aquí nos planteamos la concepción de la misión y sus implicaciones a nivel del ciclo: objetivos, políticas, procedimientos, programas. Este paquete de funciones se conoce con el nombre de “ciclo básico empresarial” (CBE) ya que normalmente se desarrolla a través de toda la empresa cooperativa. Este CBE, aplicado desde la Oficina, nos da un marco de referencia para actuar a través de las funciones básicas en cada una de las áreas clave de la empresa. (Ver cuadro I). Caso contrario, cada “área clave” podría desarrollar sus funciones en forma desarticulada entre sí, comprometiendo la coherencia, el efecto multiplicador y la armonía.

Analicemos los componentes del CBE:

4.3.1.1 Misión

Es la esencia y aporte fundamental de largo plazo, que la empresa espera lograr a través de sus ventas de bienes y servicios, con proyección social. Es el objetivo superior que resume todos los demás objetivos. Tiende a ser deliberadamente filosófico, trascendente, global, y sugerente. Como decía el poeta, “atar nuestro carro a las estrellas” para tener un aliciente de superación constante.

La misión señala el propósito fundamental para el que fue creada la cooperativa, o bien un propósito para su crecimiento y fortalecimiento futuro (lo que pudiera implicar un

cierto ajuste de su razón de inicio). Si este concepto lo llevamos a una escala menor, como es "la oficina", concluiríamos que la misión de la oficina es servir de apoyo logístico a producción, resto de administración y ventas. Si no fuera así, como desgraciadamente ocurre muchas veces, "la oficina" viviría para sí misma.

Ahora bien, cada una de las áreas claves tiene que cumplir una misión la cual se refiere, por decirlo así, a tres niveles: misión de la empresa, misión de la oficina y la misión de cada área clave. O sea, la misión de cada área debe contribuir parcialmente al logro la misión de la "oficina" y ésta a su vez debe contribuir parcialmente al logro de la misión de la empresa. Así las cosas, una descripción integral de la misión consiste en elaborar una jerarquía de misiones, de donde resulta que si cumple con cada misión de área básica, se cumplirá con la misión de la oficina, etc.. Tratemos de visualizar esta jerarquía, con ejemplos:

- **Misión de la empresa cooperativa:** industrializar y mercadear internacionalmente los productos de los asociados, con el propósito de conseguir mayores precios.
- **Misión del sector ventas:** definir un menú de productos deseable y dinámico, tomando en cuenta los intereses del consumidor actual y potencial, y confrontándolos con los puntos fuertes y recursos de la empresa.
- **Misión del sector productivo:** plasmar en la realidad el menú de productos definido con un costo, calidad y abastecimiento que permitan maximizar el mercado, dentro de un esquema razonable de equipo y racionalidad productiva (inventarios, etc.).
- **Misión de la oficina:** facilitar todo el apoyo logístico para que producción y ventas cumplan su misión.

Misión por áreas claves de la oficina:

- a) **Gerencia y secretaria:** dirigir y coordinar la actividad de ventas, producción y administración.
- b) **Recepción e información:** complacer al interlocutor con cortesía y con orientación correcta, bajo el criterio de servicio al cliente.
- c) **Financiero - contable:** estimar los recursos (humanos, materiales, etc.) que se necesitaran para plasmar con eficiencia lo anterior, darles un contenido monetario y diseñar la mezcla ideal (y factible) de financiarlo a un costo viable.
- d) **Proveeduría:** conseguir, almacenar y suplir en el tiempo, la cantidad y calidad deseadas en el proceso productivo, de ventas y de administración.

- e) **Personal:** presupuestar, seleccionar, inducir, motivar y capacitar al recurso humano de todo tipo que sea el óptimo para operar los activos y relaciones de la cooperativa.
- f) **Mantenimiento y seguridad:** mantener y prolongar la vida productiva y la elemental existencia de los activos de todo tipo en la empresa.
- g) **Informática:** diseñar el sistema de información gerencial (sig), sus salidas, usuarios, entradas, control de calidad y procesos analógicos de producción que maximicen la comunicación, el planeamiento y la operación de todos los procesos y relaciones hombre - máquina, hombre - hombre y hombre - entorno.

4.3.1.2 Objetivos

Siendo la misión algo general aunque inspirador, debe "aterrizarse o concretizarse", en una serie de objetivos. Un objetivo, aunque ciertos autores emplean sinónimos como metas, etc., es ciertamente un punto de llegada (final o parcial) que nos pasa de una situación actual a una "situación óptima deseada", que nos acerca a cumplir la misión.

Al igual que en la misión, existe una jerarquía de objetivos correlativa a la jerarquía de misiones anteriormente expuesta. Así resulta que la oficina tiene objetivos generales, los cuales se especifican a nivel de cada área clave (podríamos llamarlos sub - objetivos u objetivos secundarios). Veamos un ejemplo, completa el resto:

- Objetivos de la oficina:
 - Tramitar y registrar todas las operaciones comerciales.
 - Resguardar y dar mantenimiento a todos los activos.
 - Formar y motivar al equipo de trabajo.
- Objetivos por área clave:

A diagram consisting of a rectangular box on the left containing the text "GERENCIA Y SECRETARIA" in bold, uppercase letters. An arrow points from the right side of this box to a large, rounded rectangular area on the right. This area contains six horizontal lines, intended for writing objectives or notes related to the "GERENCIA Y SECRETARIA" department.

**RECEPCIÓN /
INFORMACIÓN**

**FINACIERO /
CONTABLE**

PROVEDURÍA

PESONAL

**MANTENIMIENTO
Y SEGURIDAD**

INFORMÁTICA

Ahora, volvamos a sus objetivos anteriores:

¿Siente que sus objetivos respaldan mucho a la misión de la oficina?

**¿CUÁLES Y
PORQUÉ?**

¿Siente que quedó por fuera algún objetivo importante para la misión?

SU OPINIÓN

4.3.1.3 Políticas

Son guías o normas genéricas para la acción, que buscan cumplir los objetivos y por ende la misión. ¿Y por qué no pasar directamente de "objetivos" a las "acciones concretas"?. Porque sabemos que las empresas y su entorno, cada vez más deben involucrarse en misiones y objetivos más complejos y novedosos. De ahí que, antes de "gastar la única bala", deban seguir este ciclo y rodear a la acción de unas guías que la orienten bien.

Pero hay otra razón muy importante: antes cuando todo era muy diferente (o sea, hace cinco años), todavía las empresas podían depender de personas que abarcaban mucha realidad y podían tomar acciones individuales, con mayor certeza. Hoy en día, eso es mucho más arriesgado. Y no es que los humanos nos estemos volviendo ineptos. Simplemente, ahora cada quien domina una parte menor del todo y por eso hoy debiera delegarse más. Bien, pero, cuidado. Al delegar acciones, debemos simultáneamente dar "normas o guías generales" a los subordinados para que los orienten ante casos cambiantes, etc.. Así las cosas, debemos rodear a cada objetivo de políticas congruentes.

Estas normas o políticas pueden dictarse según la jerarquía de los objetivos anteriores. Así, resulta que los objetivos generales de la oficina se rodean de guías o políticas generales las cuales se pueden convertir en políticas específicas por áreas claves. No siempre es necesario llegar a esos niveles de detalle, porque puede restar flexibilidad a la acción. Veamos un ejemplo detallado y complete el resto:

- Políticas (generales) de la oficina:
 - Respaldo con comprobantes toda operación comercial.
 - Llevar en buen orden y al día los libros contables de diario general, mayor general, mayores auxiliares de activos depreciables, cuentas por cobrar, etc..
 - Contratar personal capacitado que tenga al menos 3 años de experiencia en puestos similares.
 - Mantener y supervisar guardias de seguridad idóneos (propios o subcontratados).

- Políticas (específicas) por área clave:
 - Contabilidad:
 - Los comprobantes serán por triplicado (receptor, emisor, archivo)
 - Los libros mayores - auxiliares serán: activos depreciables (tarjetero), cuentas por cobrar (cómputo), inversiones activas (cómputo), etc..

- Personal:
 - Realizar un convivio trimestral, acompañado de charlas y videos, con el fin de motivar y capacitar con técnicas relevantes al giro de la cooperativa.
 - Capacitar al personal que trata con el publico en los conceptos de servicio al cliente, calidad total, solución de problemas, etc.

GERENCIA Y SECRETARIA

PROVEDURÍA

INFORMÁTICA

RECEPCIÓN / INFORMACIÓN



4.3.1.4 Procedimientos

Es ya una expresión general e ideal de una acción, que concretiza una política. Deben existir sobre todo en áreas con actividades repetitivas, que demandan "uniformidad" en el tiempo y con distinto personal. Incluso en áreas críticas para la empresa, su enunciado es un tanto inflexible, debe hacerse así. Piénsese por ejemplo en procedimientos legales, o en procedimientos para fabricación o almacenamiento de medicinas, o en manejo de efectivo, etc.

La esencia del conjunto de procedimientos es dar el contenido y la secuencia ideal de las acciones por realizar. Tengamos muy presente: los procedimientos no deben ser tan fijos que perpetúen una inercia peligrosa, una cooperativa entrabada y fragmentada. Por ejemplo: si es una cooperativa -estanco, no tendría mucho sentido diseñar un procedimiento (rotar los lácteos de acuerdo al vencimiento) que, a su vez, cumpliera una política (reducir el desperdicio y los reclamos de productos percederos), que a su vez, cumpliera el objetivo (incrementar la contribución de los productos de alta rotación). Todo debe ir en proporción.

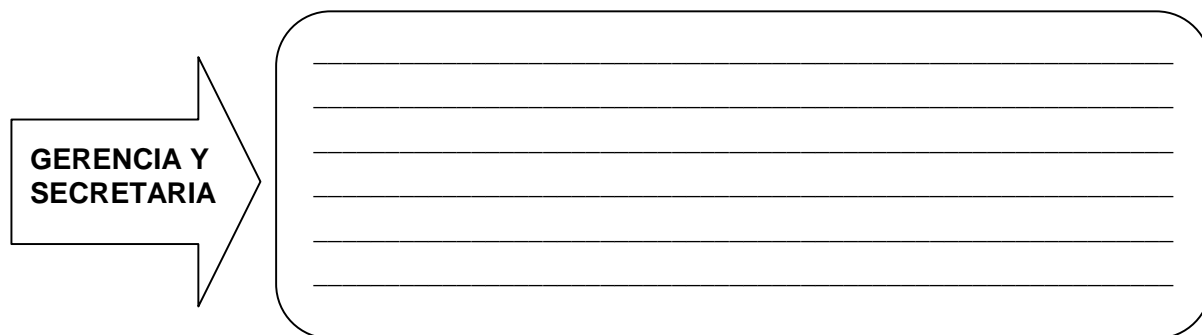
Al igual que en los elementos anteriores de planeación, los procedimientos tienen su propia jerarquía en el tanto que detallan el proceso de las actividades a realizar para cumplir con una política. Veamos un ejemplo apenas esbozado, para completar (nota: no sucumba a la tentación de llenar esta dinámica mecánica o cansadamente):

- **Procedimientos (generales) de la oficina:**
 - Catálogo de cuentas
 - Manual de normas y procedimientos contables
 - Para comprensión de ambos procedimientos ver unidades didácticas (primer curso de Administración de Empresas Cooperativas) " manual de cuentas" y "documentos contables".
 - Manual de puestos
 - Sistema de méritos y carrera administrativa
 - Revise unidad didáctica "Factor Humano en la Empresa Cooperativa", del primer
 - curso.

- **Procedimientos (específicos) por área clave:** Si observamos con detenimiento este tipo de procedimientos encontraremos que bien podrían formularse como procedimientos por áreas clave, así:
 - Contabilidad y finanzas: catálogos de cuentas, manuales de normas y procedimientos, listas de chequeo, agendas circulares mensuales, etc..
 - Personal: manuales de puestos, sistemas de méritos, encuestas de opinión y de sugerencias, exámenes de valoración, etc.

The diagram consists of three vertically stacked sections. Each section features a large arrow pointing to the right, containing a key area name. To the right of each arrow is a rounded rectangular box with six horizontal lines, intended for listing specific procedures.

- PROVEDURÍA**
- INFORMÁTICA**
- MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD**



4.3.1.5 Planos, programas y proyectos

El conjunto de misión, objetivos, políticas y procedimientos, según lo visto en los incisos anteriores, se pueden enunciar a tres niveles: la empresa; los departamentos o divisiones (producción, mercadeo, administración) y las áreas claves de cada una de ellas. Pues bien, la planeación básica consiste en sumar según niveles. Así resulta que el señalamiento a nivel general de la empresa de la misión, objetivos, políticas y procedimientos da como resultado, en conjunto, el "plan".

Por su parte esta misma sumatoria a nivel de los departamentos o divisiones resulta en los programas o el programa (pueden ser uno o varios). Bajando al tercer nivel (áreas claves) resulta que para cada una de ellas se pueden enunciar misiones, objetivos, políticas y hasta procedimientos cuya suma da por resultado un "proyecto".

Cambiamos la dirección del análisis. La suma de los proyectos de las áreas clave debe ser igual al programa (s) de "la oficina". Y la suma de los programas de la oficina con los de la producción, mercadeo, etc., deben ser igual al plan de la empresa cooperativa.

Ahora bien, todo esto quedaría en la "biblioteca" de la dirección, si no se le instrumentaliza en términos prácticos, si no se planifica en términos operativos. La planificación operativa es otra manera de referirse a la organización, programación y presupuesto que veremos enseguida.

4.3.2 Organización y programación

Después de haber concluido la función básica de planificación (en los términos aludidos) es necesario dotar a lo planeado de la estructura organizativa responsable de llevarla a la práctica y de programar las actividades. El caso en términos de tiempos, personas responsables, maquinarias y equipo necesario, etc.. Tanto la organización como la programación se convierten en realidad cuando se incorporan en el presupuesto.

4.3.2.1 Organización

Este tema puede ser revisado en la unidad "Factor humano en la empresa cooperativa" del primer curso de Administración de Empresas Cooperativas I. Sin embargo, es necesario advertir que hasta hace unos cinco años se recomendaba una estructura administrativa piramidal, con muchos niveles jerárquicos. Esto originó que las personas, las secciones y los departamentos buscaran lograr sus metas específicas, sin preocuparse por las otras unidades o por la empresa como un todo.

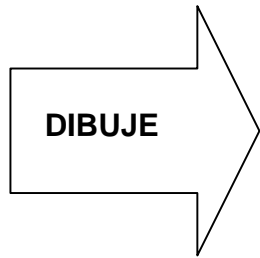
Un ejemplo quizás aún vigente: llega una persona a comprar un insumo cualquiera y se da el siguiente "rally": primero tiene que ir a crédito, luego a financiero, entonces a facturación, luego a caja, y de ahí a la bodega que con suerte está lejos del parqueo y en donde le arrugan la cara cuando solicita ayuda para cargar. Perdió aquí su paciencia y unas horas valiosas. En cambio, en una empresa privada eficiente, en una hora tiene todo resuelto y se sorprende de que se lo pongan en su casa. ¿Por qué esto? Pues porque en la segunda la organización se diseñó en función de servir al cliente, desde cualquier nivel.

La recomendación actual es hacer organizaciones "planas", con pocos niveles jerárquicos y poca "grasa", donde prima el servicio al cliente (interno y externo). La autoridad siempre guiara a la empresa, pero eso no implica lo piramidal. Esta es la idea básica de la "reingeniería" de hoy. Es un tema complejo, quizás novedosamente antiguo, que busca simplificar lo operativo. No puede ser objeto de esta unidad pero el Consejo debe pensar en ella como herramienta necesaria.

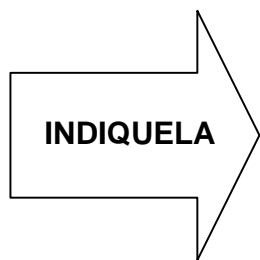
En términos jerárquicos, la "oficina" tendría una organización compuesta por un director y debajo de él unos jefes por áreas clave (contabilidad, personal, etc.). En términos de reingeniería cada cooperativa es un caso particular, pero se organizara siempre para servir al cliente y para cumplir con lo planeado. Es decir, la organización acomoda a los empleados de forma tal que ellos puedan cumplir con todo lo planeado (misión, objetivos, políticas, procedimientos, proyectos, etc.).

En el caso de su cooperativa conteste las siguientes preguntas:

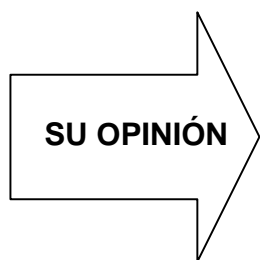
Dibuje el organigrama de la oficina:

A large, empty rounded rectangle intended for drawing.

¿Cuál es la ruta de una compra a crédito?

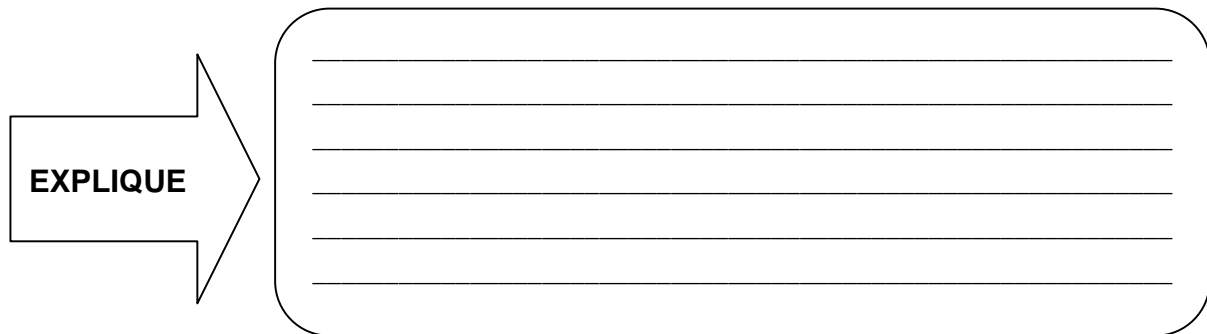
A rounded rectangle containing several horizontal lines for writing.

¿Cualquier empleado le puede informar de todo? ¿O tiene que ir empleado en empleado?

A rounded rectangle containing several horizontal lines for writing.

Con base en lo anterior podría analizar si la organización de la oficina está hecha para lograr sus objetivos o si más bien los dificulta.

EXPLIQUE



4.3.2.2 Programación

La programación es un conjunto de actividades coherentes y ligadas entre sí, que se cumplen en un tiempo determinado en busca de fines deseados.

Por cierto, ¿lleva la mayoría de la gente de la oficina una agenda, con anotaciones diarias y revisión unas 3 veces al día?

SI

NO

Si responde no, hay 2 posibilidades: o su oficina es muy simple, o quizás no hay programas, porque no hay procedimientos, porque no hay verdaderas políticas, porque quizás hay muy pocos objetivos, porque quizás la misión no es retadora o es desconocida.

¿Quién o qué determina la agenda semanal o diaria de su cooperativa?

COMENTE



Claro que habrán ciertas áreas de la oficina donde la programación no puede ser muy rigurosa (ejemplo: un departamento creativo de una agencia de publicidad, un día de un cirujano de j. cerebro, etc.).

Pasos para elaborar una programación:

- Fijar bien los fines de la programación. Pueden referirse a toda la oficina, a áreas clave o incluso a proyectos específicos de cualquiera de las dos anteriores (para esto último ver cuadro 2)
- Definir las etapas principales para llegar a los fines.
- Asignar prioridades por fines y etapas
- Fijar fechas tentativas por etapa
- Fijar detalles (quien, como, cuando, donde, con qué, etc.)
- Revisar y coordinar

En conjunto, lo anterior se presenta a veces en gráficas como: cronogramas Gantt, pert, cpm (dependiendo de la complejidad del proyecto). También hay ahora programas de cómputo (software) clasificados como "project management" (administradores de proyecto) que hacen preguntas y guían el proceso descrito en esta sección. Por ejemplo: Microsoft Project 4.0, Harvard Project Manager, etc..

Veamos un ejemplo sencillo:

Cuadro 2: Programación (un ejemplo)

PROGRMA	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Servicios financieros integrados	- Investigar Banca Estatal				█	█	█						
	- Contratar experto			█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
	- Investigar planes futuro				█	█	█	█	█		█	█	█

Para mayores detalles ver unidades de "Auditoria de Proyectos" y "Seguimiento del Presupuesto". Tal vez lo más importante es que debe quedar claro que la programación es el plan de trabajo de corto plazo, hecho para cumplir lo planeado, utilizando la organización prevista.

4.3.2.3 Presupuestos

Es dotar a lo anterior de los sistemas de apoyo como los recursos (humanos, materiales, tiempo, dinero, información, etc..) más los servicios generales y de

mantenimiento. Es en otras palabras, la "agenda concreta" de la oficina, o bien, un "presupuesto por programas" al estilo del cuadro 3, dejando lo menos posible en manos de lo imprevisto o de reacciones a lo externo.

Cuadro 3: Presupuesto por programas (ejemplo)

Plan A: Administración y finanzas (la oficina)				
Programa A3: Servicios financieros integrados			Proyecto: Plataforma tecnológica	
Objetivos	Actividades	Cronograma	Costo Unitario	Costo Total
1. Compatible con infraestructura	1.1. Investigar banca estatal	Abril – Junio	800,000.00	800,000.00
	1.2. Contratar experto	Marzo – Dic.	500,000 / mes	5,000,000.00
	1.3. Investigar planes futuros	Abril - Agosto	600,000.00	600,000.00
2.				

En el encabezado de este cuadro claramente se nota que el presupuesto está elaborado para el Plan A (la oficina), el programa A3 (Servicios financieros), un proyecto específico (plataforma tecnológica) y un objetivo de este último (compatible con infraestructura de banca estatal). El resto es acomodar recursos en el tiempo. Por supuesto, que deben existir presupuestos para el resto de programas, proyectos, etc..

Normalmente se trata de un plan que resume la acción futura en varios posibles niveles de impacto.- horas/hombre, moneda, unidades de producción, etc..

El "presupuesto global o maestro" de una empresa puede nacer como el consolidado de otros presupuestos departamentales (centros de responsabilidad, secciones, productos, regiones, etc.) que proyectan niveles de ingresos y egresos, bajo diferentes supuestos y niveles de eficiencia y entornos. La oficina bien podría ser uno de esos centros de responsabilidad, pero también lo podrían ser cada una de sus áreas clave.

En presupuestación, también hay "software" o programas de cómputo que con base en varias técnicas proyectivas, sugieren presupuestos a partir del registro de la contabilidad normal.

Para más detalles, ver unidad de seguimiento del presupuesto.

4.3.3 Dirección - ejecución

La tercera función administrativa básica es la Dirección - ejecución. La ejecución asigna actividades concretas (acción + recursos + tiempo + información) a personas o grupos específicos de acuerdo a los lineamientos dados en la planificación general y en la operativa (ver apartados 4.3.1 y 4.3.2). También da seguimiento para dirigir la acción. La ejecución apunta principalmente a cumplir el plan y la consecuente misión. Esta da la orden de comenzar (¿cuándo?) señalando los lugares en que debe ocurrir tal acción (¿dónde?) Y proporcionando racionalmente los recursos (¿cómo?) para que ocurra según lo previsto.

El ¿cómo? también trabaja con la gente, por lo que el ejecutor debe ganar su entusiasmo para la realización de los objetivos comunes. O sea, debe lograr que el equipo humano quiera realizar los objetivos de la empresa cooperativa y se esfuerce por alcanzarlos. De ahí que algunos prefieran hablar de "dirección" en lugar de ejecución y, más modernamente, de liderazgo, clima organizacional, cultura corporativa, etc.. Por tanto, más que "jefes" necesitamos "líderes" en todos los niveles (y esto incluye a la oficina). Estos líderes entienden como principales actividades de ejecución el poner a trabajar a la gente en equipo, motivarlos y compensarlos en relación con su productividad, evaluando el desempeño.

Esta fase de la realidad no debería ser menospreciada (aunque sea invisible) pues su impacto es enorme a través de las personas. Sus efectos positivos o negativos afectan a la cooperativa, a sus actores e incluso a sus familias.

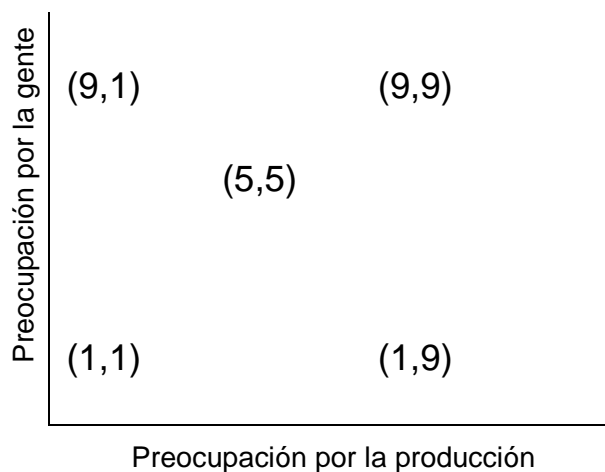
Para efectos prácticos, le recomiendo que la tenga presente en toda la cooperativa (quien dice que cosas humanas/personales no han afectado seriamente áreas tan técnicas como el control y las finanzas en una empresa o institución).

Muchas veces giramos demasiado alrededor de teorías y lo que importa al final, es como las teorías se convierten en hechos, a través de cambios de conducta.

Si no, la reforma, la encerrona podrían ser cosméticas, superficiales, pasajeras, o un requisito de moda a cumplir. Hay varios enfoques. Veamos algunos rápidamente:

4.3.3.1 Los estilos administrativos

Cuadro 4: Parrilla Administrativa de Blake & Mouton (managerial gris)



El cuadro define cinco tipos de clima gerencial u organizacional que serían:

- (1.1) **Administración empobrecida:** (esquina inferior izquierda) no se preocupa ni por la gente ni por la producción. No se propician relaciones maduras ni compromisos profundos. Oficina amorfa sin motor, ni brújula. Sin duda la peor.
- (1.9) **Administración por tareas:** (esquina inferior derecha) los hombres son instrumentos como las máquinas. Los directores están arriba y los demás son subordinados que deben “sacar” una meta cuantitativa de producción, etc..
- (9.1) **Dirección “country club”:** (esquina superior izquierda) el ambiente y el liderazgo se basan en que lo importante es “la armonía y la amistad”. La productividad es secundaria (obviamente, aquí no se está hablando de la armonía y amistad verdaderas)
- (5.5) **Dirección pendular:** (centro)empuje un poco la producción, pero sin forzar demasiado. Si se sabe dosificar y medir, puede ser válida. Si no, puede ser “ambigua”.
- (9.9) **Dirección de equipo:** (esquina superior derecha) la alta productividad se puede lograr integrando los requisitos humanos y de tarea. Esta alternativa es la “completa”.

Aunque toda teoría implica una visión algo parcial de la realidad, no hay duda que esta nos ilustra que ser tipo (9.9) quizás no se lo más fácil, pero si es lo que más conviene a

la oficina (y al país). Vemos cómo interesarse por la gente y por la producción. Lo primero que debemos analizar es nuestro estilo de administración.

4.3.3.2 Teoría x, y, z: (adaptado de Inoue, Murray en forma breve)

Teoría	Supuestos s/el personal	Estilo admin. resultante
X de McGregor	-No le gusta trabajar y es indolente -Rehuye la responsabilidad y es poco ambicioso -Quiere seguridad ante todo	-alto control y coacción para que traiga. -Da especificaciones detalladas del trabajo -Motiva amenazando la "seguridad"
Y de McGregor	-Le gusta el trabajo y es capaz -Desarrolla su propia dirección y control -Acepta responsabilidad y quiere parte de los frutos	-Confía y delega responsabilidades -Da objetivos y políticas -Motiva por promociones (más responsable) y recompensas
Z de Ouchi	-Es leal y abierto a causas comunes -Busca trabajar en grupos y compartir responsabilidades -Desea ser estimado y sentir que pertenece al grupo	-Participa y apoya los esfuerzos de trabajo -Propicia consenso y dar recursos -Motiva por reconocimiento

Lo interesante aquí son los siguientes descubrimientos e interrogantes que sería bueno no olvidar y aplicar en los próximos años a su oficina:

Existen en los jefes diversas ideas pre-concebidas (quizás inconcientes) acerca de la personalidad de sus subordinados y el mundo empresarial.

→ ¿Y cuáles serán las mías? ¿Serán objetivas? ¿Las aplico siempre igual a todos?

CONTESTE

→ ¿Y qué implicaciones están teniendo (sin darnos cuenta) en la forma de dirigir -organizar ? ¿Son válidas o hay que ajustar algo?



→ El comportamiento de los individuos en el trabajo:



4.3.3.3 Las motivaciones

Lo siguiente a analizar al interesarnos por la gente y la producción (tipo 9.9 de Blake y Mouton) son los motivos que hacen al personal trabajar.

Lo que nos motiva (consciente o inconscientemente) son aquellas necesidades que creemos insatisfechas. Así, hay varias teorías:

Maslow dice que tenemos las siguientes necesidades a cubrir, en este orden: **fisiológicas** (Vidal/muerte, salud/enfermedad, etc.), de **seguridad** (duermo en el parque, tengo empleo, etc.), **sociales** (tengo amigos, me cambiaron el escritorio), **estima** (tengo amigos que me aprecian, me llevo bien en la oficina, etc.), y **auto-realización** (siento que he hecho lo que más deseaba, es lo importante)

Debemos detectar en que nivel de satisfacción de necesidades está cada persona a su cargo: para buscar motivadores adecuados, para poder escoger o ubicar al personal más idóneo, para entender ciertos conflictos, etc.

Y nunca olvidemos a McLellan quien nos aporta algo muy importante para entendernos y saber relacionarnos: dice que hay tres necesidades (motivaciones) en todo hombre, aunque una sería la principal: El ejercer poder, el sentirse que pertenecemos a algo y, la mejor, la necesidad de logros o resultados.

Esto es de alto voltaje. Tenga cuidado. Pero actúe en función de "logros y realizaciones" objetivamente deseables. Una advertencia: quizás a veces tenemos mezclas de motivaciones en situaciones diferentes. Lo ideal sería que cada puesto se adapte a la motivación adecuada. Ejemplo: un guarda con alta "necesidad de poder" sería mejor a uno con alta "necesidad de afiliación". Pero por lo general, los gerentes y directores deben ser con alta "necesidad de logro".

¿Cómo podría ser la caracterización (tentativa por supuesto) de los principales funcionarios en tu oficina?

SU OPINIÓN

4.3.3.4 La competencia

El siguiente y último tema a analizar, para lograr un estilo administrativo tipo 9,9 de Blake y Mouton, es interesarnos por la producción. Veamos la teoría de la competencia.

Las fuerzas que mueven la competencia en un sector productivo son:

1. Posibilidad de que entren nuevos competidores. Efectos: diluye el mercado, podría incrementar los costos, bajar precios y márgenes.
2. Aumento en la intensidad de los actuales competidores.
3. Presión de productos o servicios sustitutos (nuevos o fortalecidos).
4. Aumento en el poder negociador de nuestros compradores/consumidores.
5. Aumento en el poder de negociación de nuestros proveedores.

¿Cómo crees que afecta normalmente lo anterior un estilo de dirección en la oficina cooperativa? ¿Y cómo debería afectarlo idealmente?

SU OPINIÓN

Ahora, si el cliente es el rey y se expresa por medio de la competencia, pareciera que mi forma de organización y estilo de director, también me lo fija ese rey. En otras palabras, la competencia (mercado, consumidores, demanda, oferta) me obliga no sólo a ajustes en mis actividades M día o M mes, sino también en la forma en que organizo la oficina y ejerzo el liderazgo. Veamos:

Cuadro 5: Estrategias genéricas para enfrentar competencia, e implicaciones


Estrategia Genérica, tipo competencia	Habilidades y recursos necesarios / requeridos	Estilo administrativo – empresarial requerido
Liderazgo total en costos	<ul style="list-style-type: none"> -Inversión frecuente en capital -Habilidad en lo productivo del proceso -Afta supervisión -Excelente diseño producto -Sistema Distribución bajo costo 	<ul style="list-style-type: none"> -Rígido control costos -Reportes de control frecuentes y detallados -Organiza y responsabilidad estructuradas -Incentivos solo X objetivos cuantitativo
Diferenciación de producto	<ul style="list-style-type: none"> -Fuerte y hábil en mercadeo -Control diseño producto -Muy creativos -Liderazgo tecnológico e investigativo -Canales de distribución me colaboran mucho 	<ul style="list-style-type: none"> -Alta coordinación entre investigación y desarrollo, producción y mercadeo. -Incentivos subjetivos -Motivación y disponibilidad de personal muy capaz
Alta segmentación de mercado (nicho)	-Combinación de lo anterior aplicado al objetivo particular	-Idem

En la columna tercera (derecha) se esbozaban ciertas consecuencias más importantes sobre el estilo directivo y la organización requerida.

Vemos ahora que, en la vida real actual, organizar o dirigir una cooperativa a través del rendimiento de "la oficina" no es sólo cosa de aplicar "recetas" de delegación, unidad de mando, etc. (aunque son muy valiosas).


¿Sorprendido? No debiera. Ese es el sistema de mercado, de apertura que en los últimos años el mundo ha aceptado o impuesto, si quieres, como el menos malo.

¿Qué tipo de competencia cree que enfrenta su cooperativa? ¿Ha habido implicaciones en la forma de dirigir, organizar su oficina? ¿Y hace 6 años?



SU OPINIÓN

¿Han escrito políticas en tu oficina sobre lo dicho en este apartado?



SU OPINIÓN

4.3.4 Control

Esta es la cuarta y última función administrativa básica. Es común a todas las áreas clave de la oficina. Existe (o debiera existir) control a nivel de toda la empresa, de los departamentos o divisiones y de sus respectivas áreas claves. Enfoquemos la oficina.

Es sabido que tanto el jefe como el subordinado desean saber como lo están haciendo, donde pueden mejorar y cuanto ganaran por lo que hacen. Valorar objetivamente ese desempeño en relación a las metas planeadas se conoce como "control". Por tanto, controlamos lo planeado y lo ejecutado como fin último, pero también controlamos el desempeño contra los estándares, contra políticas, y en general contra lo que se ha definido como conveniente o razonable.

Ahora bien, el control tiene un propósito básico: establecer si los esfuerzos administrativos están conduciendo al logro de los objetivos, o por lo menos a resultados razonables, y en caso contrario aplicar medidas correctivas. Así, el control tiene tres etapas: Medir el desempeño, detectar variaciones / causas, y corrección.

También el control tiene tres momentos principales: A priori o preventivo, simultáneo a la acción (un inventario, por ejemplo) y a posteriori o correctivo.

Los responsables de la oficina y áreas clave deben vigilar el progreso de lo que se ejecuta. Lo ideal es contar con un programa de revisiones de productos, calidad, costos, etc., a fin de medir el desempeño. La medición necesita una unidad de medida y un estándar de calidad esperado. Si existen planes eso se tomara de ahí, pero en caso contrario se tomarían de estándares de la industria, de colegios profesionales, de estadísticas que se pueden empezar a generar en situaciones ideales, o de investigaciones serias. Por ejemplo, un auxiliar de contabilidad (bueno, muy bueno?) registra 3000 operaciones por mes; una secretaria buena transcribe 50 páginas por día, con dictáfono, 60 páginas; el actual equipo de mostrador (2 oficinistas y 1 cajero) podría atender hasta 200 clientes p/día; mantenimiento debe dar servicio al edificio una vez al año (pintura 2000 M2 , 4000 mts. de redes eléctricas, más 10 transformadores, etc..) y cada 15 días a 30 máquinas de planta. Una buena puntualidad, se considera en 97% mensual, etc..

Contando con la unidad de medida, procede la obtención de datos (confiables) para medir el desempeño. Algunas veces serán reportes escritos, gráficas, conversaciones, visitas de observación (con o sin cuestionario), encuestas, muestreos (muy usados en producción), etc.. La periodicidad de los mismos es otro factor a determinar. El reporte al fin de cada día (o de cada ciclo productivo, que no seria lo mismo necesariamente), permite al jefe enterarse rápidamente de logros, problemas y novedades que hubo y así retroalimentar los mismos estándares, procedimientos, etc.

Por ejemplo, el responsable del mayor de cuentas por cobrar podría informar sobre el numero de clientes con ventas retenidas en busca de información adicional, etc..

4.3.4.1 Algunas características del buen control

- Debe ser oportuno: reflejar desviaciones y riesgos rápidamente.
- Debe ser relevante: no sólo decir que algo está mal, sino tratar de ubicar posibles causas o responsables.
- Debe ser sugerente: no sólo ubicar la causa, sino tratar de señalar una ruta.

- Debe ser eficiente: no costar casi igual a lo que se controla.
- Debe ser preventivo: lo ideal es que alerte y señale un área de riesgo antes de que haya un daño mayor.
- Debe ser flexible: puede que en un plan complejo, haya algún elemento que este fallando. Pero habría que valorar si el detener toda la operación, muy celosamente, podría costar más y ser peor que seguir adelante, bajo ciertas precauciones.
- Debe ser comprendido: si no aceptado, que al menos todos entiendan lo mismo.

4.3.4.2 Algunos instrumentos de control

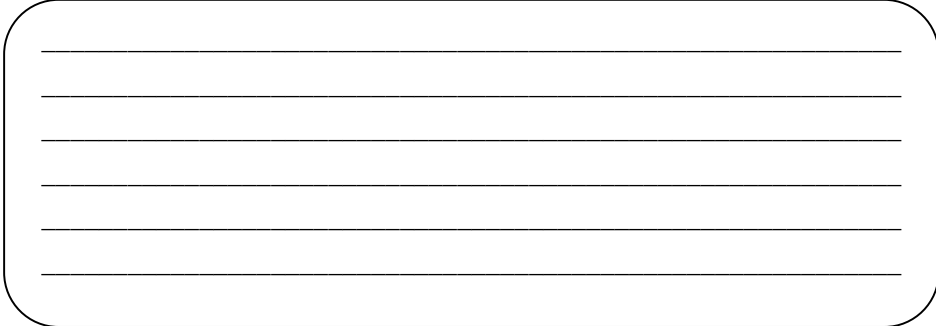

Entre los más usuales tenemos:

- Presupuestos: sea el general o el departamental, es una herramienta de planificación, pero también de control, y no sólo financiero.
- Centros de responsabilidad y cuadro de cuentas contable: si las cuentas, sub cuentas y sub - subcuentas están bien diseñadas, podemos medir muchos ingresos y egresos asociados a personas o grupos importantes en la empresa. Por que renunciar al detalle, si gracias al computador esto es más simple ahora?
- Análisis de puntos de equilibrio: brevemente, cuál sería el mínimo de ingresos que debe generar tal proyecto, producto (dado su precio y costos variables) para sacar sus costos ? Responder esto implica definir muchas cosas críticas.
- Auditorias: que pueden ser internas, externas, administrativas, sobre el sistema de control interno. Últimamente por el despliegue de lo informático, también la auditoria de sistemas.
- Función de inteligencia: nuestra cooperativa está en un sector equis, y ese sector se relaciona con competencia, avances tecnológicos, acción gubernamental, aspectos ecológicos, legales, etc.. Un poco a la manera militar de espionaje, se trata de monitorear éticamente (y procesar internamente) toda información de periódicos, revistas, gaceta, asambleas, conferencias, conversaciones con competidores, etc., que contengan puntos de interés presente o futuro, positivo o negativo.
- Planeamiento estratégico: este enfoque también es muy global y sugerente.
- Estándares: pueden ser físicos, de costo, de ingreso (ventas por empleado), de capital (utilidades/patrimonio), intangibles.
- Encuestas, muestreos, cajas de sugerencias
- Información estadística
- Reuniones: círculos de calidad, tormentas de ideas, etc.
- Benchmarking: compararnos contra empresas de punta en nuestro campo, aún a nivel internacional .

Ahora veamos su opinión:

¿Qué tipo de control se da más en su cooperativa, respecto de las tres etapas dichas?

SU ANÁLISIS



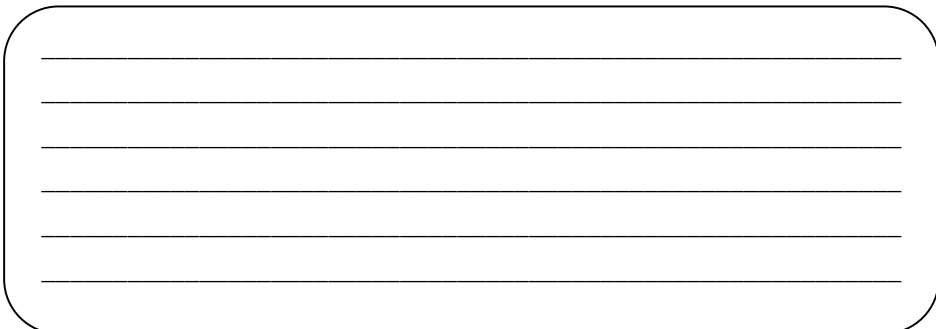
¿Qué tipo de control se da más en su cooperativa, respecto de los tres momentos dichos?

SU RESPUESTA




¿Qué herramientas de control nuevos Le sugirió esta lectura para su oficina?

SU IDEA

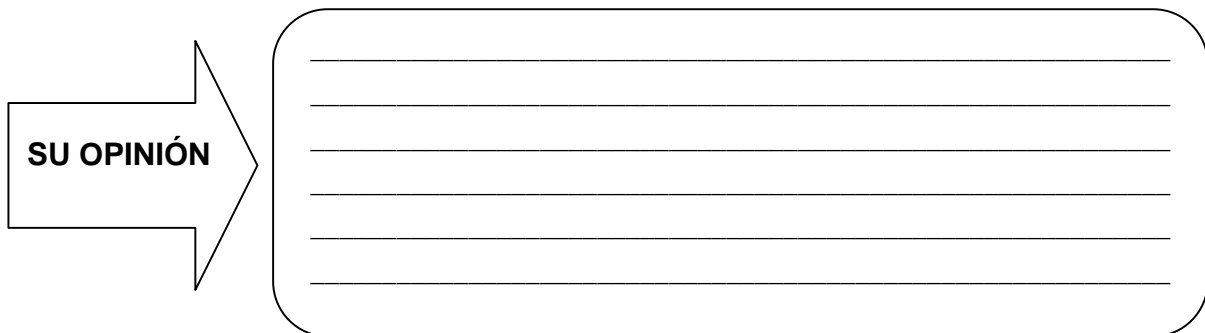


¿Qué áreas de control de su oficina se pueden mejorar?

RAZONE SU RESPUESTA

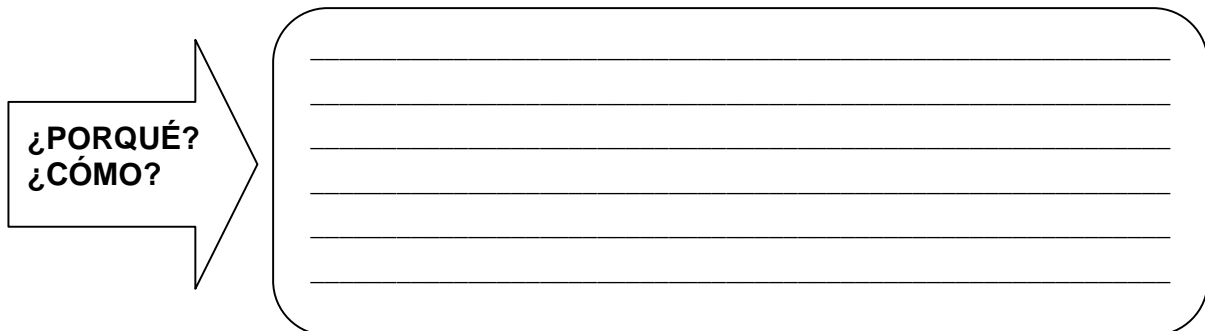


¿Menciona 3 estándares que son básicos en su cooperativa?



SU OPINIÓN

¿Se podrían superar esos estándares?



**¿PORQUÉ?
¿CÓMO?**

5. POLÍTICAS

Las políticas se refieren a las orientaciones que los directores desean darle a la administración operativa de la oficina. Pueden tomar la forma de pautas que dictan un nivel considerado satisfactorio sobre algo particular; o bien pautas básicas para el trabajo, para actuar, para hacer las cosas. Veamos algunos posibles ejemplos de políticas. No debe tomarlas al pie de la letra (debe adaptarlas); tampoco ellas excluyen a otras (propias de su cooperativa) e incluso puede ser que sólo unas pocas le sirvan.

5.1 Misión

- Prestar un servicio de apoyo, con toda clase de recursos, al resto de unidades de la empresa cooperativa.
- Actuar como enlace entre producción y ventas, cuando las necesidades del cliente lo demanden.
- Elaborar sistemas de atención a usuarios (clientes, proveedores, personal de la empresa y asociados), al estilo de ventanilla única.
- Revisar, al menos semestralmente, la misión de la oficina.

5.2 Objetivos

- Definir objetivos posibles de ser medidos con objetividad, para determinar su grado de cumplimiento.
- Someter a la gerencia cada seis meses los objetivos de cada área de la oficina.
- Relacionar cada objetivo con la misión, para que sean congruentes, no contradictorios.
- Revisar, al menos semestralmente, los objetivos para adaptarlos a los cambios en el entorno económico, al mercado, a la tecnología, etc..

5.3 Políticas

Para no confundirnos no vamos a ejemplificar políticas sobre políticas. Sin embargo, permítanos una recomendación: Reúna las políticas en un "manual" que se le entrega a los nuevos empleados para que capten rápido parte importante de la cultura de la empresa cooperativa.

5.4 Procedimientos

- Identificar para cada área o para la oficina como conjunto, las actividades repetitivas, que demandan "uniformidad" en el tiempo y según distintas personas que lo puedan ejecutar.
- Elaborar por escrito los procedimientos, a fin de utilizarlos continuamente como instructivos o manuales.
- Elaborar internamente aquellos procedimientos sencillos y contratar expertos para que elaboren los más complejos.
- Adecuar los procedimientos a las políticas, y con éstos a los objetivos y la misión.
- Revisar, al menos semestralmente, los procedimientos para adaptarlos a los cambios internos y externos a la empresa cooperativa.
- Codificar los varios procedimientos, a fin de reunirlos como un paquete de instructivos y tener control sobre su número para no pecar de reglamentistas.

5.5 Proyecto, plan y programa

- Identificar periódicamente los diferentes proyectos que puedan tener cada área clave, si es que no corresponden a la rutina normal.
- Mantener actualizado el programa de la oficina, tanto para las actividades rutinarias como para los proyectos.
- Encajar los proyectos y programas con los objetivos y la misión, no olvidando las políticas y procedimientos establecidos.
- Revisar periódicamente los proyectos y programas, a fin de adaptarlos a los cambios internos y del entorno.
- Revisar las políticas señaladas en la unidad didáctica "Auditoria de Proyectos".

5.6 Organización

- Analizar periódicamente la estructura organizativa, para adecuarla a lo planeado.
- Revisar la funcionalidad de cada área operativa en términos de su contribución a la oficina como un todo y a la empresa como unidad central.
- Evaluar la funcionalidad de la oficina» en relación a los clientes externos (asociados, proveedores, clientes, etc..).
- Estudiar nuevas herramientas organizativas, como las sugeridas por las nuevas ideas de calidad total, reingeniería y otras por el estilo.

5.7 Programación

- Programar cada área operativa y la oficina como un todo, bajo la idea de que las actividades de cada proyecto o programa son un conjunto interrelacionado, coherente y eficiente de "actividades-tiempos-personas" que buscan un resultado.
- Presentar los programas en gráficas visibles al público usuario (Gantt, Perpt, Cpm) y marcar el grado de cumplimiento.
- Relacionar y adecuar la programación con la estructura organizativa y con el presupuesto.

5.8 Presupuestos

- Revisar las políticas señaladas en la unidad didáctica de este curso denominada "Seguimiento del Presupuesto".

5.9 Dirección - ejecución

- Analizar la conducta organizacional, para identificar aquellas que actúan como barreras a la buena marcha de la empresa cooperativa.
- Aplicar técnicas administrativas para poner a trabajar a la gente en equipo, para motivarlos y compensarlos en relación a productividad.
- Buscar motivadores adecuados.

5.10 Control

- Contar con instrumentos para medir lo que los empleados están haciendo, a fin de relacionar con estándares de desempeño (o contra lo planeado) en términos de productos, calidad y costos.
- Informar a los subordinados cómo están haciendo su trabajo (bien, mal, etc.), dónde pueden mejorar y cuánto ganarán por lo que hacen.
- Relacionar periódicamente las metas planeadas con el trabajo realizado, a fin de vigilar el progreso de lo que se ejecuta (desviaciones, riesgos, etc.)
- Reportar a la gerencia, según programaciones del caso, los resultados del control.
- Estructurar un sistema de información al Consejo de Administración que muestre los resultados del control, las causas y las rutas a seguir.
- Elaborar informes periódicos de control de presupuesto y de proyectos de inversión importante.
- Programar auditorías internas y externas, sobre lo financiero, administración, etc..

5.11 Políticas para áreas clave

5.11.1 Gerencia y secretaría

- Estar físicamente abierta (vidrios claros, puerta abierta o sin puerta), más cerca de la acción importante, para ver y ser visto, para atender mejor al cliente externo e interno, etc..
- Eliminar conceptos de soda ejecutiva, parqueo ejecutivo, para tener espacios más empresariales que se diferenciarían sólo en beneficio de una función real, y no de status.

5.11.2 Recepción, información y servicio al cliente

- Aplicar el criterio de que el cliente es el jefe máximo y más que quedarle bien, resolverle 100%, rápido y al menor costo su deseo.
- Sustituir el concepto de solución por etapas (primero vaya aquí, luego allá) por lo más aproximado posible a un sistema de ventanilla única; sea porque concentramos, física o funcionalmente, las actividades necesarias cerca de una persona; o porque es nuestra persona la que camina internamente, con eficiencia, en vez del cliente.
- Evaluar lo conveniente para los clientes de la ubicación actual (congestionamiento vial, parqueo, vandalismo, etc.). También si es suficiente para en caso contrario analizar sucursales, subdistribuidores, reparto a domicilio, etc..

- Agregar el máximo de valor, con el mínimo de costo en todos los servicios que prestemos. El servicio al cliente debe cubrir toda la cooperativa, compañeros, asociados, proveedores y clientes comerciales.
- Adaptar la última tecnología en acercar al cliente (un amigable sistema de cómputo interconectado, podría hacer maravillas en recepción e incluso, unido con una central telefónica digital, automatizar esta función en un 50%, liberando recursos y creando posibilidades. Que el cliente pueda "brincarse" si quiere a la recepcionista y digitar la extensión directamente. Y si la persona no está, poder dejarle un "correo de voz". También para que cualquier persona autorizada mande "circulares de voz", con acuse de recibo, etc..).
- Expandir el horario de atención al cliente (de 6:00 a.m. a 11:00 p.m., sábados y domingos quizás, uso de buzones nocturnos), como clara señal del compromiso por satisfacerle.

5.11.3 Finanzas/contabilidad/tesorería/caja

- Establecer un programa de información contable relevante, veraz y oportuno.
- Utilizar registros para custodiar los activos.
- Adaptar la última tecnología en acercar al cliente (ejemplo: una máquina lectora de tarjetas de crédito, aprobadora y facturadora que automáticamente al final del día (o cuando se programe) hace un corte, da las ventas, manda el dato por teléfono a su oficina central, y su computador expide una "transferencia electrónica de fondos" que se deposita al día siguiente en la cuenta de la empresa vendedora. ¿Qué pasó? Se "modifican" las tareas de cajas, auxiliares de contabilidad, mensajeros y bancarios).
- Producir, semanal o quincenalmente: flujos de caja, saldos de dinero, cortes de presupuesto. Su circulación debe ser de circulación restringida, según sea el trámite.

5.11.4 Proveeduría

- Prever las necesidades futuras, creando estándares de uso razonables y Priorizados, por centro de responsabilidad o de ingreso
- Llevar estadísticas de consumo.

5.11.5 Recursos humanos, personal

- Enseñar a los "de abajo" (antes fue a los mandos medios) a tomar decisiones a su nivel. Por la informática, muchas labores complejas, que antes requerían muchos conocimientos teóricos y un cierto nivel jerárquico-educativo, ahora se están haciendo cosas simples a los ojos de; operador.
- Administración de personal es responsable de la adquisición de personal competente, -de su conservación y -de; aumento constante en su productividad-motivación individual y grupaj. Reléalo, porque esto vale millones.
- Examinar periódicamente la vigencia real de los puestos que tenemos (puede que falte, sobre o sea modificable alguno), a partir de la misión y los objetivos.

- Hacer descripciones de puestos en cuanto al campo de acción, las responsabilidades, estándares, relaciones orgánicas, recursos (de todo tipo), metas, etc.. que tiene y se espera de cada puesto.
- Diseñar periodos de prueba, para aumentar la probabilidad de éxito en la selección de personal competente y sano.
- Inducir al puesto y a la empresa para que él y la empresa se conozcan en sus personas, en sus instalaciones, planes, línea de productos, clima organizacional, código de ética, etc.. En algunos lugares se asignan "padrinos" por unos meses para que estén cerca.
- Capacitar, adiestrar y adaptar a la persona a lo peculiar que tiene la cooperativa o a cambios en sistemas o instrumentos.
- Coordinar la evaluación de; desempeño. En todo caso, la evaluación de; desempeño no debe ser sólo individual, sino grupal; (para fomentar el buen trabajo en equipo y evitar roces y actitudes individualistas).
- Administrar incentivos: seguros, ahorros, solidarismo, pensiones complementarias, bono escolar, etc.; castigos (código de trabajo, reglamentos, etc.); seguridad e higiene; recreación (física, artística); manejo de conflictos; igualdad de oportunidades en selección y promoción.

5.11.6 Mantenimiento y seguridad

- Responsabilizar al personal de la conservación de los activos a su cargo.
- Elaborar programas sistemáticos de mantenimiento para edificios, máquinas, vehículos, etc..
- Mantener cuatro clases de seguridad: seguridad industrial (salud en la oficina y talleres), seguridad física (planes de contingencia ante incendios, temblores, inundaciones) seguridad interna (vigilancia de clientes y personal) y seguridad anti - delictiva (defensa ante delincuentes o ladrones del exterior).

6 INSTRUMENTOS DE CHEQUEO

Los directores, aún cuando no somos responsables de la administración operativa, debemos ejercer una función de control, supervisión y prevención. Aparte de los informes de gerencia, podemos usar modelos de auto evaluación. En las páginas siguientes le presentamos algunos que podrían ayudarte:

ELEMENTOS CLAVE A EVALUAR		SI	NO
6.1 Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> - Siento que la oficina repele o cohíbe a propios y extraños. - Tiene un sólo tipo de ambiente, (individual, grupal, privacidad, comunicación) - Le falta luz, ventilación y comodidad mínimas. - Se diferencia demasiado del resto de oficinas. - Se aísla, siempre, del resto de la empresa. - Pasa en ella más del 85% de su tiempo semana;. 		

<ul style="list-style-type: none"> - Le sobran diplomas -fotos y le falta una computadora interconectada - La secretaria es tan buena que le lleva la agenda casi sin preguntarle. - Tiene la copiadora, el fax y el tajador eléctrico en la Gerencia por eso siempre hay gente ahí. - Toda la correspondencia se la selecciona la buena secretaria. - Muchas veces no encuentra información a mano sobre algún tema importante. - Si no está su secretaria no encuentra nada. <p>Nota: Si contesta afirmativamente a más de 4 = precaución; a más de 8 = peligro:</p>		
<p>6.2 Recepción/información/Servicio al cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - El cliente tiene un lugar o persona donde informarse, quejarse. - A falta de rótulos y de un "folleto" actualizado y resumido sobre la empresa (sus servicios, productos y departamentos principales) el cliente no se ubica, ni sabe que esperar, o bien, debe preguntar mucho, o lo mismo repetidas veces. - Algunos clientes se quejan de que no dan recados o devuelven llamadas - Algunos clientes se quejan de que cuesta "entrar" o los dejan colgando. - Sospechamos que el cliente es tonto porque no entiende nuestros procedimientos, a los cuales, obviamente, debe someterse. - Se pasa a un cliente por más de un puesto antes de que halle solución. - Se deja sonando el teléfono. - Las quejas quedan en el aire y no se les da seguimiento imparcial. - La central telefónica casi no sirve. - Hay pocas líneas telefónicas. - Las líneas están separadas y no están en PBX (con un número de grupo). - Se tienen líneas directas para comunicar puestos internos de mucho tráfico. - La/el recepcionista no conoce bien toda la cooperativa como es hoy. - Hay un instructivo actualizado sobre la empresa y sus áreas/personas clave. - La gente entra a las instalaciones sin ser canalizada, discriminada, identificada. - Se aprovecha la central para discriminar quien puede llamar afuera. - Hay política sobre recibir/hacer llamadas personales. - Los clientes tienen que pasar por varias dependencias para alguna solución. - Se ha considerado usar un software amigable de "ruteo por código". - Se ha considerado la posibilidad de un software para controlar llamadas. - Hay "buzones de quejas o sugerencias" sutilmente ubicados. - Hay "apartados o cubículos" donde concentrar cosas y mensajes de todos. - Se ha medido si hay tiempo ocioso en recepción para, por ejemplo, hacer telemarketing o llevar una base de datos de los clientes principales. - El cliente espera de pie o incómodo. - Se ha explorado, al seleccionar al recepcionista, si es persona cuyo temperamento es compatible con atención al público. <p>Nota: Si contesta afirmativamente una cuarta parte: precaución. Si es una tercera parte mucho cuidado.</p>		
<p>6.3 Finanzas/Contabilidadfresorería/Caja:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El personal contable se cree superior o inferior a los demás. - El cliente es visto con desconfianza o como alguien que debe adaptarse a nuestras reglas y formularios. - El proveedor es visto con ánimo calculador y se le dan expectativas erróneas. - Los archivos contables no tienen acceso jerarquizado, sino general. - Los empleados claves en manejo de fondos y custodia de activos tienen seguros de fidelidad, etc.. - Hay auditoria interna, externa, tienen un buen programa de auditoria, hay seguimiento gerencial a sus recomendaciones. - Ha habido una evaluación constante del "control interno" - Los libros y comprobantes se transportan sin "memorandums o recibos. 		

<ul style="list-style-type: none"> - Las instalaciones tienen alarma y protección contra incendio - Las instalaciones tienen alarma y protección contra robos. - Hay cómputo integrado. - Se hacen arqueos independientes y por sorpresa. - Se hacen reportes irrelevantes, muy globales, que no repercuten. - Se dejan de hacer reportes importantes, desglosados, oportunos. - Se monitorean los intereses que cobramos o pagamos con los de la competencia. - Se llevan respaldos actualizados de la información crítica. - Hay baterías, UPS o afines que permitan procesar o guardar información ante apagones, fluctuaciones de voltaje, etc.. <p>Nota: Si responde afirmativamente más de una cuarta parte: precaución; si es más de una tercera parte: alerta roja.</p>		
<p>6.4 Proveeduría</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cada dependencia compra lo que necesita, cuando lo necesita, donde pueda. - No hay un listado básico de artículos y servicios necesarios con sus características y consumos promedio. - Hay una política sobre requerir devolución de piezas gastadas o dañadas, sobretodo si son de alto valor. - Se lleva una información básica de quien gasta y para qué. - Se actualiza la lista con posibles artículos más eficientes. - Este tema no se relaciona con reparaciones, ni control de activos fijos. - Hay un lugar protegido y ventilado donde se guardan estas cosas, con acceso restringido. - Algunos artículos se ponen malos. - Está en un lugar "de pasadla" en vez de un lugar apartado. <p>Nota: si contesta afirmativamente a una tercera parte o más, preocúpese.</p>		
<p>6.5 Recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se confronta el organigrama actual con los objetivos actuales, periódicamente - Se tiene un análisis objetivo y actualizado de los requisitos sicológicos, físicos y técnicos de cada puesto. - Se publican suficientemente los puestos para tener una base más amplia de escogencia. - Se da mucha oportunidad de ascenso a los empleados buenos. - El personal se selecciona pensando mucho las escogencias internas y muy subjetivas de ciertos personeros no idóneos, o excluyendo a otros que deberían opinar - Se capacita o evalúa periódicamente a los empleados antiguos. - Hay políticas variadas de motivación, más allá de lo monetario. - Se premia al bueno, se advierte (castiga) al malo, sistema de méritos. <p>Nota: cuidado con las respuestas afirmativas.</p>		
<p>6.6 Mantenimiento y seguridad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hay encargado de estas dos áreas en la cooperativa <p>Mantenimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hay un plan de mantenimiento preventivo o correctivo en la empresa - Hay estudios si en ciertos casos de activos complejos o valiosos, es mejor suscribir contratos de mantenimiento preventivo externos, reparar interna o externamente, o sustituir. - Se trata de estandarizar el equipo para minimizar los gastos de mantenimiento 		

<ul style="list-style-type: none"> - Se compra con evidencia de garantía y respaldo por escrito. - Se exige garantía en las reparaciones. - Se tiene una lista de personas o talleres confiables para cotizar - Se piden planos o esquemas de activos especialmente importantes - Se ha contemplado la posibilidad de tener un stock de repuestos básico para prevenir "tiempos muertos" de costo elevadísimo. <p>Seguridad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hay un plan de contingencia ante emergencias de variado tipo - Hay seguros realistas y actualizados sobre lo esencial - Hay extintores, alarmas, escaleras de escape, teléfonos básicos, etc. - Hay alarmas, botones de pánico, y preventivos afines. - Hay control de ingreso a las instalaciones, a áreas vulnerables - Hay entrenamientos y capacitación periódica. - Hay políticas sobre rutas de pagadores o cobradores, depósitos diarios, cajas fuertes, escondites, uso de empresas de seguridad, alquiler de cajas de seguridad, control de la basura, destrucción de papeles claves, etc.. - Si falla la corriente hay planta, luces de emergencia, baterías, etc., en lugares demarcados y conocidos. <p>Nota: Si contesta afirmativamente, preocúpese y actúe.</p>		
<p>6.7 Evaluación de la misión</p> <ul style="list-style-type: none"> - La misión es clara, conocida y aceptada - Es factible la misión. Es realizable - Cumplir la misión es importante para el personal. 		
<p>6.8 Evaluación del control de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se controla en función de la misión - Se actualizan y verifican los controles - Se controla más lo más caro o lo más importante para el logro de la misión - Hay áreas importantes que no se controlan bien - Es más caro el control que aquello que estamos controlando, en alguna área - Se dota de presupuesto y equipo idóneo al control - Hay un ambiente abierto, sin represalias. - Se le da seguimiento e importancia a las recomendaciones - Se sientan las responsabilidades y compensaciones ante algo grave - Se controla tanto a priori como a posteriori 		
<p>6.9 Otros temas</p> <p>6.9.1 Horario</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se ha contemplado ampliar el horario y el número de días para atender clientes - Hay políticas sobre los feriados, de cara a la conveniencia del cliente. <p>6.9.2 Ubicación</p> <ul style="list-style-type: none"> - La ubicación responde más a la tradición, la comodidad que al deseo mayoritario de los clientes actuales y potenciales, o la conveniencia de la empresa a largo plazo. - Hay desventajas fuertes en la propia ubicación, difícil o muy caro de contrarrestar. - Se analiza el impacto favorable de la informática en un proceso de desconcentración física. <p>6.9.3 Soda</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si existe, ha habido un análisis comparativo si conviene arrendarla, manejarla propio, o eliminarla vía ajuste de horarios. - No existe, y no se ha considerado su eventual necesidad y ventajas (motivación, energía, menos tiempo muerto en soda de la esquina, etc..) - Su ambiente es fruto de la casualidad, más que de un deseo de complacer con 		

<p>orden, higiene y bajo costo a lo usuarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Su existencia presenta más riesgos, pérdidas y desventajas que lo deseable. - Hay demasiada variedad de opciones. - Hay rutina, suciedad y descontento. <p>6.9.4 Primeros auxilios</p> <ul style="list-style-type: none"> - No existen, y no se ha considerado su importancia y perfil requerido, sea que se asigne una unidad en si' misma, o que se asigne a una unidad existente. - No se ha pedido asesoría especializada para particularizar las necesidades propias de nuestra actividad y lejanía de clínicas, etc.. - Existen, pero no se revisan sus vencimientos ni se preparan personas para saber actuar. - Están en un lugar vulnerable, sin luces de emergencia, etc. 		
<p>6.10 Análisis de escenarios</p> <p>Tres escenarios frecuentes de fracaso de empresas, califique cada tema así: 1: no es el caso; 2: podría haber algo; 4: definitivamente es el caso.</p> <p>6.10.1 Primer escenario "Corriendo a ciegas»</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerente General o alguna autoridad superior acapara toda la autoridad - Administrar vía decisiones sobre la marcha - Hay vacío de autoridad –temor -duda en mandos medios - Hay una estrategia de expansión riesgosa o sin suficiente estudio - Los recursos son excedidos y aparece exceso de deuda - La organización es complicada y tensa. - Los sistemas de información no arrancan o son inadecuados - La empresa sufre por falta de planificación, delegación, organización y problemas de control. <p>6.10.2 Segundo escenario »Burocracia estática«</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tenemos una estabilidad duradera desde atrás y éxito en el pasado - Hay estrategias y procedimientos considerados "buenos estándares" - Las autoridades superiores están convencidas de los méritos de; pasado en lo que se refiere a políticas, procedimientos y productos. - El cambio se percibe como inconveniente y hasta perturbante, ya que habría que alterar lo bueno que traemos. - La investigación M medio ambiente, competencia y de; consumidor es nula o muy vieja y no hay discusión sobre tendencias últimas a futuro, - Las prácticas y productos de la empresa no se anticipan a los cambios y se pierde mucho mercado abruptamente, sin tener capacidad de reacción pronta - Se dan decisiones conflictivas o contradictorias entre sí. <p>6.10.3 Tercer escenario “Nadar contra corriente”</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ineptitud pasada ha causado serios daños a los recursos y moral de la empresa - Nuevo grupo toma la dirección y reacciona acaparando el poder - Los conocimientos de la nueva dirección son limitados en la actividad principal - Se inician múltiples proyectos mal orientados - El exceso de cambios no exitosos menoscaba peligrosamente los recursos - Se llega a una situación de caos impotente <p>Nota: Si en cada escenario obtiene un promedio de 4 preocúpese y si es de 6 o más peligro.</p>		

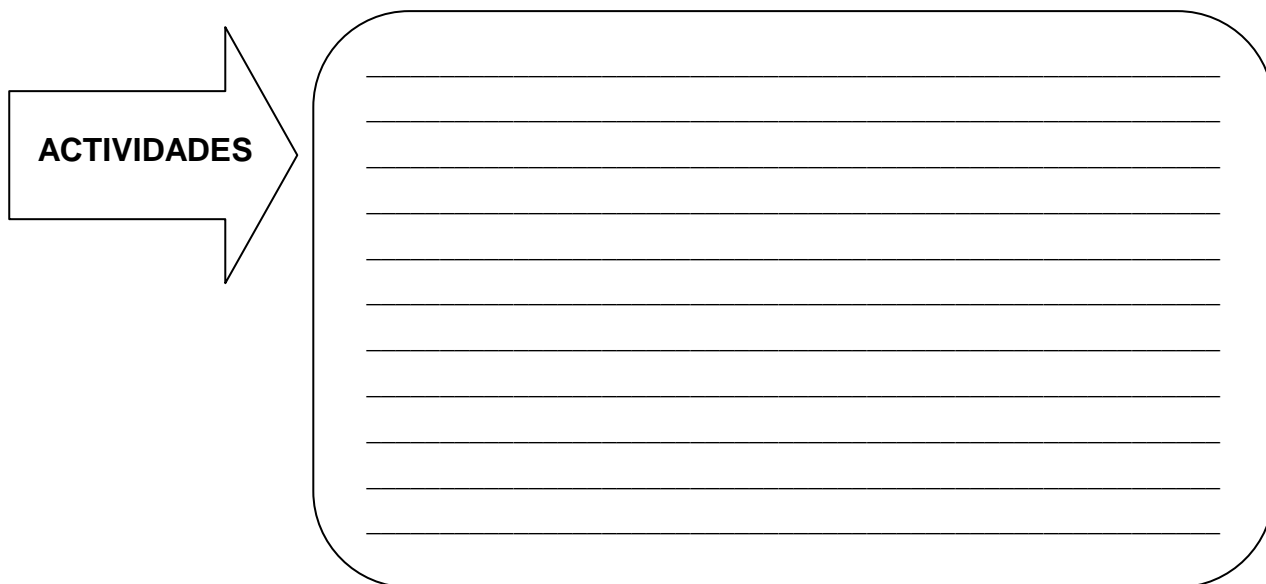
7. COMPROMISO DE ACTUACIÓN

Vamos a entender por Compromiso de Actuación tú obligación moral (ya sea individual y preferentemente de los miembros de su Consejo de Administración participantes en este curso), de realizar una actividad para la próxima sesión del Consejo de Administración.

Como ayuda, esa actividad puede consistir en:

1. Aclarar y establecer algunas políticas en algunas áreas claves.
2. Evaluar colectivamente en el Consejo, alguna área clave o una función en particular, a fin de hacer recomendaciones realistas.
3. Revisar el cuestionario del apartado 6, sección por sección, o bien en aquellos puntos con respuestas preocupantes y establecer una agenda para reunión de verificación y seguimiento.
4. Otra.

En el espacio siguiente escribe tu o tus actividades para la próxima Sesión del Consejo de Administración:



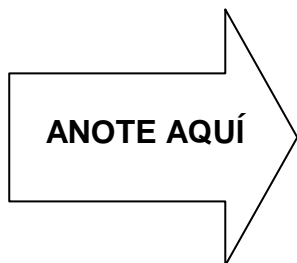
The diagram consists of a large arrow pointing to the right, with the word "ACTIVIDADES" written inside it. To the right of the arrow is a large, rounded rectangular box with a black border and ten horizontal lines inside, intended for writing activities.

Nombre del participante: _____

Cooperativa: _____

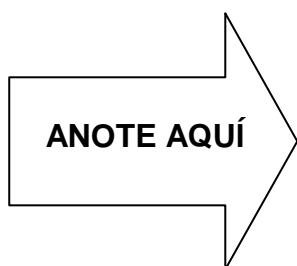
8. CUMPLIMIENTO DEL COMPROMISO DE ACTUACIÓN DE LA UNIDAD ANTERIOR

Relate qué se hizo de lo que se propuso.



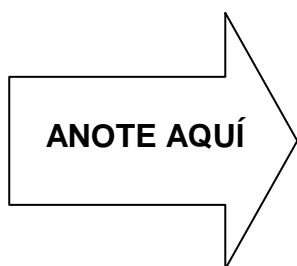
Blank writing area with horizontal lines for reporting actions.

Juzgue si fue realista el compromiso.



Blank writing area with horizontal lines for evaluating the realism of the commitment.

Si no se realizó indique la razón y reformule el compromiso de actuación sobre el tema de la unidad anterior.



Blank writing area with horizontal lines for providing reasons and reformulating the commitment if not completed.

Nombre del participante: _____

Cooperativa: _____