

***Evaluación del proceso  
administrativo de tres  
Cooperativas de Ahorro y  
Crédito seleccionadas del  
cantón "Quito"***



***Administrative process evaluation of three selected Savings and  
Credit Cooperatives in Quito city***

***Revista de Cooperativismo y Desarrollo  
Año 2017, Volumen 5, número 1***

**Katia Gissel Paspuel Guevara<sup>1</sup>, Cristina María Arteaga Durazno<sup>1</sup>, Mabel Jeanneth Cadena Rodríguez<sup>1</sup>, Marlon Paul Toapanta Sigchos<sup>1</sup>**

Estudiante de Ingeniería en Finanzas y Auditoría, Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Ecuador.  
Correo electrónico: gisspaspuel95@gmail.com ; cristy.sky.7@hotmail.com ; mabitatata@gmail.com ; marlontoapanta@gmail.com

---

**RESUMEN**

La gestión administrativa de las cooperativas involucra la participación activa y conjunta de sus integrantes en el gobierno y gestión de la organización. El objetivo de la investigación fue evaluar la gestión administrativa de tres cooperativas seleccionadas de ahorro y crédito del cantón "Quito". Los métodos científicos utilizados fueron: métodos teóricos, tales como: el método histórico, método lógico a través del método dialéctico, método sistémico y métodos empíricos donde se aplicó la técnica de la encuesta y métodos de medición, los cuales reflejaron que las cooperativas estudiadas tienen un desempeño moderado en cuanto a su

gestión administrativa y un nivel bajo de

**ABSTRACT**

The administrative management of the cooperative involves the active participation and joint of its members in the Government and management of the organization. The objective of the research was to assess the administrative management of three cooperative selected of saving and credit of the canton "Quito". The scientific methods used were: theoretical methods such as: the historical method, logical method through the dialectic method, systemic method; and methods empirical where was applied the technique of the survey and methods of

measurement, they reflected that the cooperative studied, have a moderate performance with regard to its

participación de los socios como gestores de la organización. Los resultados de la encuesta aplicada demuestran la importancia de una eficiente gestión administrativa en las cooperativas, donde es necesario la aplicación de principios del cooperativismo para lograr un ambiente armónico en aspectos sociales y económicos, así como la necesidad de la participación de los socios como gestores y decisores para generar el desarrollo de las actividades sociales.

**Palabras clave:** cooperativismo; empresa cooperativa; cooperativa de ahorro y crédito; gestión administrativa; Ecuador.

---

voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales, culturales y comunes,

administrative management and a low level of participation of members as managers of the organization. The applied survey results show the importance of an efficient administrative management in cooperatives, where it is very necessary the application of cooperative principles to achieve a harmonious environment, in social and economic aspects as well as in the need for the participation of the partners as managers and decision makers, to generate the development of social activities.

**Key Words:** cooperativism; cooperative business; savings and credit cooperatives; administrative management; Ecuador.

---

## INTRODUCCIÓN

El cooperativismo define la cooperación de sus integrantes en el rango económico y social como medio para lograr que los productores y consumidores, integrados en asociaciones voluntarias denominadas cooperativas, obtengan un beneficio mayor para la satisfacción de sus necesidades. Tomando como base los aportes de la Alianza Cooperativa Internacional (1995): “una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido

democráticamente controladas”. En este sentido, como planteó Huertas (2005), las personas que conforman la organización no solo hacen parte de ella en el sentido de pertenecer a una organización, sino que se espera que participen activamente en el gobierno, gestión y dirección de la cooperativa, por lo que garantizan una forma distinta de producir riqueza y redistribuirla entre sus asociados con producción, transformación,

comercialización, consumo de productos, bienes y servicios, con intermediación financiera, pública, popular y solidaria, mejorando la calidad y esperanza de vida, aumentando así capacidades y potencialidades de la población. De ahí parte el concepto de empresa cooperativa; tomando como base los aportes de Bertossi (2006) y Chaves (2003), se destaca que, tanto la empresa capitalista como la empresa cooperativa, son un conjunto de medios materiales y humanos que asumen el riesgo de sus decisiones y buscan conseguir un objetivo; es en este punto que difiere cada concepto. La empresa capitalista busca la obtención del máximo beneficio o lucro, mientras que la empresa cooperativa tiene como finalidad la defensa y el aseguramiento de los intereses de sus miembros, por lo que se elige de forma democrática a la respectiva directiva, la cual se va a encargar de la dirección, control y manejo de la misma.

Chiavenato (1988), Malfitano (2007) y Renau (1985) concuerdan que la gestión empresarial contiene procesos de dirección, basados en acciones y decisiones que marcarán la eficiencia y eficacia en las operaciones que se ejecuten para los objetivos establecidos. Para el caso de empresa cooperativa, la gestión empresarial es un conjunto de operaciones realizadas por los gestores o socios de la cooperativa en la cual desarrollan metodologías que permiten el crecimiento

de la misma sobre la base de los objetivos planteados.

Martínez (2013) hace mención a las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control; estas permiten que los logros de los objetivos sean alcanzables y, además, que las operaciones realizadas mantengan la optimización de los recursos y el cumplimiento con toda la base legal aplicable, lo cual es indispensable en el cumplimiento de principios, valores, normas, derechos y obligaciones para un ambiente armónico y ético (Gómez & Hernández, 2014).

La responsabilidad y participación de los socios, como gestores y decisores, permite el desarrollo de las actividades sociales (Fernández & Rivera, 2015). Es muy importante que el socio se sienta partícipe de las acciones y decisiones ejecutadas en la cooperativa, ya que esto lo motiva a llevar un mejor desempeño y, por ende, crecimiento de la empresa.

En la cooperativa, primordialmente se requiere gestionar con eficacia y eficiencia los recursos humanos, lo que permite su desarrollo integral; además, ampliar la actividad de la cooperativa, logrando así fortalecerse a sí misma y satisfacer las necesidades de sus involucrados. Es decir, las cooperativas buscan el bienestar de sus asociados e impulsan el desarrollo económico de las regiones donde se encuentran constituidas mediante la

integración de todos los grupos sociales, en todos los grados.

El objetivo de la investigación es evaluar la gestión administrativa de tres cooperativas de ahorro y crédito, seleccionadas del cantón "Quito".

## **MÉTODO**

La presente investigación fue realizada en tres cooperativas de ahorro y crédito del cantón Quito: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Función Judicial", Cooperativa de Ahorro y Crédito "Nueva Visión" y la Cooperativa de los Trabajadores "Hoteleros Cristóbal Colón".

Los métodos científicos utilizados fueron teóricos y empíricos. En cuanto al uso de los métodos teóricos, uno de los más importantes fue el método histórico, el cual permitió analizar y sintetizar hechos del pasado, relacionados con la gestión administrativa de las cooperativas de ahorro y crédito; también se usó el método lógico a través del método dialéctico, gracias a ello se determinaron generalidades y regularidades del proceso de gestión en las cooperativas; el método sistémico proporcionó orientación para llegar a los objetivos de la presente investigación mediante la descomposición en partes del análisis de la gestión administrativa de las cooperativas.

Desde el punto de vista empírico,

mediante el método de observación se pudo lograr el diagnóstico cualitativo de la gestión administrativa a investigar, a través de la encuesta aplicada a las tres cooperativas mencionadas. Utilizando el método de medición se obtuvo información cuantitativa acerca del desempeño de la gestión administrativa de las cooperativas de ahorro y crédito del cantón "Quito" por medio de técnicas estadísticas, tanto descriptivas como inferenciales, (Coeficiente R de Pearson) para su evaluación.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En las cooperativas objetos de análisis, se demostró que los principios del cooperativismo son conocidos por la mayoría de los socios y están integrados en la misión, estrategias, objetivos y sistemas de valores, lo que según Rodríguez (2015) es de extrema importancia, pues los valores y principios constituyen finalidades que se pretenden alcanzar, siendo también pautas para evaluar las conductas y ayudar a la toma de decisiones.

Se encontró también que las cooperativas se centran en la gestión integral de la actividad económica y social en un 66,67%, aristas entre las que, según Fernández, Fernández, Rivera & Calero (2016) no deben existir distinciones que limiten el alcance de los objetivos

empresariales.

El personal administrativo de las tres cooperativas se encuentra en un 66,67% capacitado y cuenta, en su mayoría, con los conocimientos adecuados para desempeñar sus funciones; además, tienen las competencias requeridas con un adecuado estilo de dirección y comunicación como menciona Siliceo (2004). Las organizaciones, en general, deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada, lo cual les permitirá enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria; así, la delegación de autoridad por parte de los directivos apoya a la gestión administrativa de la cooperativa sin que los socios pierdan el control y la visión integral de la gestión.

Roberts (2004) hace referencia a la motivación, planteándola como un problema al momento de estructurar la organización, pues se debe lograr que exista una mayor coincidencia con los intereses de la organización y los de sus miembros para conseguir que estos tomen decisiones más eficientes (Fernández & Rivera, 2016); sin embargo, se encontraron deficiencias en la motivación de las cooperativas estudiadas en un promedio de 6,33 puntos sobre 10.

Se pudo observar que la estructura organizacional de las cooperativas

evaluadas no es ciento por ciento eficiente pues tiene un promedio de 7 puntos sobre 10, lo cual, en muchos de los casos, no corresponde al tamaño de la cooperativa y no es asumido por todos los niveles; además de que no existe supervisión ni revisión o actualización de la misma, lo que representa una variable perjudicial para la cooperativa. Dalton, Hoyle & Watts (2006) lo expresaron: "la estructura organizacional sirve para dividir el trabajo y delegar tareas; sin ellas, los empleados no sabrían cuáles son sus responsabilidades, produciendo frustración, bajo espíritu de grupo y otros problemas de relaciones humanas que afectan gravemente al desempeño de la cooperativa, por lo que una estructura idónea y un control constante del mismo evita la duplicación del trabajo y los retrasos de las actividades".

Además, se evidenció en el 66,67% que el control es empleado como una herramienta para motivar y fortalecer la moral y disciplina cooperativista; tómesese en consideración que, según Fernández (2011), el control tiene un carácter preventivo, correctivo, motivador y regulador del proceder de los socios e influye en la obtención de los resultados integrales de la cooperativa.

En la tabla se muestran las variables relacionadas del proceso de gestión administrativa, aplicando el coeficiente R de Pearson.

**Tabla.** Relación de variables en el proceso de gestión administrativa: Coeficiente R de Pearson

<b>Variables Relacionadas</b>	<b>R de Pearson</b>
Diligencia para solucionar problemas y nivel de motivación de miembros de la cooperativa	0,9
Compromiso con el proceso de gestión administrativa y calidad de las relaciones de trabajo entre el Consejo de Administración, la Junta Directiva y la Asamblea General	0,8
Participación de los socios en la elaboración del Plan Estratégico y desempeño del Plan Estratégico en la cooperativa	1,0

**Fuente:** Elaboración propia a partir de resultados del procesamiento estadístico

La diligencia que existe en la cooperativa para solucionar problemas se encuentra en una calidad media (6,7 en una escala de 10) y puede estar influenciada por la motivación de los integrantes de la cooperativa, ya que como se expone en la Tabla 1, la diligencia se encuentra vinculada directamente con la motivación de los miembros. Según Marcuello & Nachar (2013), "la motivación y coordinación surgen cuando las sociedades cooperativas solucionan cada uno de los eventos que se presenten, es decir, los directivos deben conocer los factores capaces de canalizar y sustentar la conducta humana participativa en función del cumplimiento de los objetivos empresariales".

Se evidenció también que la calidad de relaciones de trabajo se encuentra moderada (7,6 en una escala de 10), entre el Consejo de administración, la Junta Directiva y la Asamblea General, lo cual muestra una relación directa con el compromiso que existe en la cooperativa y el proceso de gestión administrativa como se expone en la Tabla 1. Según Martínez (2013), "el fruto de las buenas relaciones y ambiente armónico de los integrantes de una organización mejorarán el desempeño de las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control".

El desempeño de los socios en las cooperativas se muestra en un 33,33% lo cual es preocupante y puede estar

influenciado en que tan solo el 33,33% de las cooperativas realizan la elaboración del plan estratégico conjuntamente con los socios. Al respecto Caicedo (2011) considera que "las cooperativas deben trabajar en la elaboración de su plan estratégico conjuntamente con sus integrantes para orientar sus acciones bajo el cumplimiento de metas y objetivos comunes, con el propósito de alcanzar su visión y de estar preparado ante cambios que se presentan en el entorno y al interior de la cooperativa; en la planeación estratégica, los gerentes tratan de determinar lo que sus organizaciones deben hacer para tener éxito en el futuro". Como lo muestra la Tabla 1, la participación de los socios en la elaboración del plan estratégico se encuentra relacionada directamente con el desempeño de los mismos en la cooperativa.

## CONCLUSIONES

Se evidencia una adecuada capacitación del personal administrativo para desempeñar, de forma adecuada, sus funciones según su puesto de trabajo, lo cual beneficia a las personas interesadas en el servicio que ofrecen dichas cooperativas.

Existen problemas de motivación en las cooperativas estudiadas lo cual impide que den el máximo de su rendimiento.

Se observa que existen problemas de motivación con el personal que labora dentro de las cooperativas mencionadas lo cual impide que den el máximo de su rendimiento.

Los socios de las cooperativas no participan en la elaboración del plan estratégico, por lo que se evidencian afectaciones al principio cooperativo de gestión democrática ya que no existe un nivel cooperativo de los mismos para el cumplimiento de los objetivos.

La estructura organizacional no es la adecuada para un ambiente laboral eficiente, lo cual impide, de forma representativa, un trabajo eficaz dentro de la cooperativa.

Se refleja que la mayoría de los socios tiene un desempeño bajo, lo cual muestra que el plan estratégico de la empresa no se realiza en conjunto, lo que perjudica el cumplimiento de los objetivos y la visión de las cooperativas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alianza Cooperativa Internacional. (1995). Definición de empresa cooperativa. Recuperado 1 de julio de 2017, a partir de <http://www.aciamericas.coop/spip.php?article87>
- Bertossi, R. F. (2006). Cooperativas y Cooperativismo. Recuperado a

- partir de  
<http://www.zonaeconomica.com/cooperativa?page=1>
- Caicedo, K. (2011). *Plan estratégico de la cooperativa de ahorro y crédito «Manantial de Oro Ltda.»* (Tesis doctoral). Universidad Técnica Particular de Loja. Ecuador.
- Chaves, R. (2003). La empresa cooperativa. Estructura socioeconómica. Recuperado 1 de agosto de 2017, a partir de <http://www.uv.es/~qpe/asigna/rl/rl-esc.html>
- Chiavenato, I. (1988). *Introducción a la dirección*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2006). *Relaciones Humanas*. España: Editorial Thomson.
- Fernández, A. (2011). *Metodología para el perfeccionamiento del sistema de las cooperativas de producción agropecuarias tabacaleras*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor). Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca.
- Fernández, A., Fernández, R., Rivera, C. A., & Calero, S. (2016). "Desafíos en la gestión de las cooperativas de producción agropecuaria tabacaleras de la provincia Pinar del Río, Cuba". *Revista Agroalimentaria*, 23(42), 119-132.
- Fernández, A., & Rivera, C. A. (2015). Esbozo teórico del Sistema de Gestión Empresarial de Cooperativas. *Cooperativismo y Desarrollo*, 3(2), 168-177.
- Fernández, A., & Rivera, C. A. (2016). *Metodología para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en cooperativas agropecuarias*. Ecuador: Editorial Universidad de las Fuerzas Armadas. Recuperado a partir de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/11693/1/Metodologi%C2%B4a%20para%20el%20perfeccionamiento%20de%20la%20gesti%C2%B4n%20empresarial%20en%20cooperativas%20agropecuarias.%20%20.pdf>
- Gómez, J., & Hernández, J. (2014). "Fundamentos para la evaluación de la gestión en empresas cooperativas". *Revista Avances*, 16(1), 18-27.
- Huertas, E. (2005). *Las cooperativas en el marco de los planes nacionales de Desarrollo*. México. Editorial: PEARSON.
- Malfitano, O. (2007). "La metodología del plan estratégico como soporte indispensable en la gestión de la PYME y como metodología integradora de contabilidad, administración y marketing". En R.

- Regalado (Ed.), *Las MIPYMES en Latinoamérica. Estudios 125 e Investigaciones en la Organización Latinoamericana de Administración*. (p. 18). México: Universidad de Guanajuato.
- Marcuello, C., & Nachar, P. (2013). "La Sociedad Cooperativa: motivación y coordinación. Un análisis desde las teorías económicas de la empresa y la economía social". *Revista de Estudios Cooperativos Revesco*, (110), 192-222.
- Martínez, G. M. (2013). *La gestión empresarial equilibrando objetivos y valores*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Renau, J. J. (1985). *Administración de Empresas. Una visión actual*. Madrid: Pirámide.
- Roberts, J. (2004). *La empresa moderna. Organización, estrategia y resultados*. Stanford University: Antoni Bosch Editor. Recuperado a partir de [https://books.google.com/cu/books?hl=en&lr=&id=VZ0ApIFi4LIC&oi=fnd&pg=PA11&dq=La+empresa+moderna.+Organizaci%C3%B3n,+estrategia+y+resultados&ots=90NWWpLNL3&sig=ap\\_u1kRkhh-JYne638E7g41dd3Y&redir\\_esc=y#v=onepage&q=La%20empresa%20moderna.%20Organizaci%C3%B3n%20estrategia%20y%20resultados&f=false](https://books.google.com/cu/books?hl=en&lr=&id=VZ0ApIFi4LIC&oi=fnd&pg=PA11&dq=La+empresa+moderna.+Organizaci%C3%B3n,+estrategia+y+resultados&ots=90NWWpLNL3&sig=ap_u1kRkhh-JYne638E7g41dd3Y&redir_esc=y#v=onepage&q=La%20empresa%20moderna.%20Organizaci%C3%B3n%20estrategia%20y%20resultados&f=false)
- Rodríguez, L. (2015). *Cuba un país idóneo para fomentar el cooperativismo*. Granma, Cuba: Órgano oficial del PCC.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Editorial Limusa. Recuperado a partir de [https://books.google.com/cu/books?hl=en&lr=&id=CJhlsrSuIMUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Capacitaci%C3%B3n+y+desarrollo+de+personal&ots=IRm\\_aH7z7V&sig=3yW8hcLhWNT0chI0IrZmNrLcbbM&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Capacitaci%C3%B3n%20y%20desarrollo%20de%20personal&f=false](https://books.google.com/cu/books?hl=en&lr=&id=CJhlsrSuIMUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Capacitaci%C3%B3n+y+desarrollo+de+personal&ots=IRm_aH7z7V&sig=3yW8hcLhWNT0chI0IrZmNrLcbbM&redir_esc=y#v=onepage&q=Capacitaci%C3%B3n%20y%20desarrollo%20de%20personal&f=false)

**Recibido:** 24 de febrero de 2017.

**Aprobado:** 12 de abril de 2017.

*Katia Gissel Paspuel Guevarac*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Ecuador.

Correo electrónico: [gisspaspuel95@gmail.com](mailto:gisspaspuel95@gmail.com)