

***Evaluación de la actividad  
administrativa de cuatro  
Cooperativas de Ahorro y  
Crédito en Quito, Ecuador***



***Cooperatives management evaluation of four Savings and  
Credit Cooperatives of Quito, Ecuador***

***Revista de Cooperativismo y Desarrollo***

***Año 2017, Volumen 5, número 1***

**Richard Joel Alba Caluguillin<sup>1</sup>, Catherine Michelle Rueda Figueroa<sup>1</sup>, Gabriela Estefanía Vargas Negrete<sup>1</sup>, Myrian Ximena Viteri Guevara<sup>1</sup>**

<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: thiagojosecalero@gmail.com ; cathy280293@hotmail.com.com ; gevargas1@espe.edu.ec ; miratonata\_ximenita@hotmail.com

---

**RESUMEN**

La gestión administrativa en las empresas cooperativas se desarrolla, como en cualquier otro tipo de empresas, a través de las etapas tradicionales de planificación, organización, dirección y control, con la diferencia de que requieren del cumplimiento de los principios y valores del Cooperativismo, entre otros elementos que imponen particularidades a dicho proceso. El objetivo de la presente investigación fue evaluar el proceso de gestión administrativa de cuatro cooperativas seleccionadas de la ciudad de Quito, en Ecuador. Para ello se aplicaron métodos teóricos y empíricos de investigación; estos

**ABSTRACT**

The administrative management in cooperative enterprises develops in each of the stages of the administrative process of the traditional companies, which are planning, organization, direction and control, with the only difference that the savings and credit cooperatives comply with cooperative principles and values such as mutual aid, social responsibility, democracy, equality, equity and solidarity. The objective of this research was to evaluate the process of administrative management in four selected savings and credit cooperatives from Quito city, Ecuador, were applied theoretical and empirical methods of research. From the

125

últimos a través de la técnica de encuesta, lo que permitió obtener resultados del proceso a evaluar. De forma general en las cooperativas evaluadas se reconoció la importancia de la gestión integral, planificación estratégica, la motivación como elemento clave para el buen desempeño laboral, la efectividad de canales de comunicación formal y otros aspectos inherentes a la gestión administrativa, aunque se evidencian ciertas deficiencias que limitan los resultados de la actividad cooperativa.

**Palabras clave:** Cooperativismo; empresas cooperativas; gestión administrativa; Cooperativas de Ahorro y Crédito; Ecuador.

---

## INTRODUCCIÓN

El estudio de la gestión administrativa en empresas cooperativas permitirá determinar las acciones necesarias que deberán llevarse a cabo para que los procesos empresariales dentro de este tipo de empresas cumplan con los fines establecidos de manera efectiva y con una ventaja competitiva, sin dejar de lado los principios del Cooperativismo, lo cual lo diferencia del resto de entidades (Valle, & Fuentes, 2016).

El Cooperativismo se basa en la participación de todos sus integrantes en todos los ámbitos que competen a

empirical point of view, a survey was applied getting results from this process. In general, in the cooperatives evaluated, it was recognized the social, importance of comprehensive management, strategic planning, motivation as a key element for good job performance, the effectiveness of formal communication channels and other aspects inherent in administrative management, although there are certain deficiencies that limit the results of the cooperative activity.

**Key words:** Cooperativism; cooperative enterprises; management; Savings and Credit Cooperatives; Ecuador.

---

una empresa, ya sea este económico o social, siempre con la mira hacia el logro de la integración de estos ámbitos para obtener un beneficio y la satisfacción de las necesidades de quienes de manera voluntaria se unen para hacer frente a sus necesidades y a los deseos de índole económica, social y cultural que mantienen en común, utilizando como herramienta la empresa que será de propiedad conjunta y la cual controlará de manera democrática, al mismo tiempo que genera empleo y brinda servicio a sus miembros y a la

comunidad (Cuasquer & Maldonado, 2011).

Los valores en los que una cooperativa se basa son la ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. En ellos se asienta para el desenvolvimiento del proceso administrativo en cada una de sus etapas y para el cumplimiento de objetivos que en general una cooperativa persigue, fomentando su desarrollo sostenible mediante la integración económica y social de asociados, clientes e instituciones nacionales e internacionales; de tal manera que ayude a promover el desarrollo del recurso humano operativo y dirigencial, mediante la actualización tecnológica y con el fin de dar servicios de calidad y eficiencia para estimular el ahorro sistemático en aportaciones y depósitos, a través de esfuerzos propios y la ayuda mutua. Ello permitirá el desarrollo y mejoramiento social, económico y cultural de sus asociados, clientes y de la comunidad, basados en la ley, reglamentos y estatutos (Fernández & Rivera, 2015).

El cumplimiento de estos objetivos permitirá a la empresa cooperativa ser parte del desarrollo social y económico del lugar geográfico donde se desenvuelve, aportando conjuntamente al mejoramiento continuo de la calidad de vida de quienes la conforman y así enfrentar las circunstancias que no puedan ser controladas por la entidad y

mejorar los procesos que se manejan dentro de ella, cada vez más buscando la satisfacción de sus miembros y la consecución de rentabilidad, así como el desarrollo en sus procesos (Fernández & Rivera, 2016).

El objetivo de la presente investigación es evaluar el proceso de gestión administrativa de cuatro cooperativas seleccionadas de la ciudad de Quito, Ecuador, del segmento cinco (con activos hasta un millón de dólares): Unión y Desarrollo; Andrade Sevilla; Empleados de la Superintendencia de Compañías y Cordillera de los Andes Ltda.

Para desarrollar el proceso investigativo se utilizaron métodos teóricos y empíricos. El método histórico fue empleado para ampliar el conocimiento de la evolución y avance del Cooperativismo y la gestión administrativa de sus entidades a lo largo del tiempo, así como las conexiones históricas, que son fundamentales comprender para el desarrollo de la presente investigación. El método sistémico permitió la desagregación de cada uno de los elementos que componen el objeto de estudio y el método dialéctico fue primordial para la identificación de la problemática y su abordaje.

En cuanto al método empírico de observación fue de gran utilidad la aplicación de una encuesta a cada una de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

que son objeto de estudio. Para el tratamiento de la información obtenida en las encuestas se emplearon, como parte del método de medición, técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales (coeficiente R de Pearson).

## **DESARROLLO**

Desde el punto de vista organizativo se pudo evidenciar que el 1/100% de las cooperativas analizadas cuentan con sus estatutos aprobados, de las cuales, el 75% tienen los documentos actualizados en cuanto a las políticas, normativa y documentos regulatorios, lo que según Arango (2005) es una premisa de las cooperativas para su conformación, estructura y forma de operar.

El 100% de las cooperativas cuentan con personal administrativo capacitado, cumpliendo con uno de los principios que es educación, formación e información fundamental para el logro de los objetivos de la empresa, según Fernández, Fernández, Rivera & Calero (2016); Mirabal, Marín & Alfonso (2014).

La gestión integral de la actividad económica y social es considerada como importante por el 100% de las cooperativas analizadas, lo cual constituye interés prioritario para el desarrollo de las mismas. Solamente el 50% de las cooperativas tiene definida su misión y aprobada por la Asamblea

General y el 75% no tiene determinados los objetivos estratégicos y tampoco tienen elaborado o actualizado un plan estratégico, infringiendo así la etapa de la gestión administrativa que se refiere a la planificación, la cual reconoce Münch (2007a) como el proceso para establecer objetivos y políticas.

A pesar de que solo el 25% de las cooperativas investigadas desarrollan el proceso de planificación estratégica, el 100% establecen planes operativos anuales, los cuales son fundamentales para la operatividad en la gestión (Dapozo, 2005).

Solamente el 50% de las cooperativas definen prioridades y exigen a todos los niveles desde la gerencia hasta los niveles operativos, lo que incide en el éxito de la implantación del plan de trabajo dentro del proceso de planificación estratégica (Fernández, Vélez, Sánchez & Fernández, 2015).

El 100% de las cooperativas definen una estructura organizacional vinculando las funciones y responsabilidades para cada nivel, con los principios del Cooperativismo, en concordancia con Fernández (2011) que menciona la necesidad de definir una estructura organizacional y los diferentes niveles de mando acorde a las particularidades de las empresas cooperativas. Sin embargo, el 50% no garantiza una estructura en la que, con el mínimo esfuerzo, los miembros de la

cooperativa realicen su trabajo y cumplan con los principios de participación garantizando la eficiencia y eficacia.

En lo que se refiere a la fase de organización, el 100% de las cooperativas tienen un reglamento interno que es aprobado por la Asamblea General, de las cuales, el 75% no lo modifica periódicamente y no se evalúa su cumplimiento por los socios en la Asamblea General. El 75% del espacio físico de las cooperativas es adecuado para el empleo de actividades administrativas.

El 100% de las cooperativas considera que contribuye a la comunicación en la organización y el control permanente de personas y sistemas de trabajo. Sin embargo, el 50% no cumple con los principios de control y seguridad interna.

El 100% de las cooperativas no se ve afectada por la burocracia en la gestión administrativa eficiente, pero en el 25% de ellas la burocracia afecta la imagen de la organización.

En el 100% de las cooperativas funciona adecuadamente el flujo informativo, garantizando la comunicación efectiva entre los miembros de la organización.

El 100% de las cooperativas reconoce la delegación de autoridad como un mecanismo de apoyo a la gestión democrática en la organización, cumpliendo con el principio de control

democrático de los miembros reconocido por la Alianza Cooperativa Internacional (1995).

El 75% de las cooperativas tienen valores compartidos en la organización y coinciden con la filosofía de la misma, además que tienen relación con las condiciones particulares del Sector de la Economía Social y Solidaria del país (Jiménez, 2016).

El 100% de las cooperativas incluyen en su Reglamento el funcionamiento de los órganos de dirección y no existen deficiencias significativas, además de que existe evidencia documental de que las mismas registran acuerdos con responsables y fechas de cumplimiento en reuniones de los órganos de dirección fomentando un ambiente participativo dentro de la organización, concordando con los resultados de Arnáez (2014).

En el 75% de las cooperativas los directivos principales no son los fundadores; sin embargo, el 100% de los directivos cuenta con los conocimientos y competencias requeridas.

El 100% de los estilos de dirección que aplican los directivos principales son adecuados y tienen capacidad de comunicación con los miembros de la cooperativa, logrando que las relaciones interpersonales se fortalezcan cumpliendo de esta manera con la vinculación de la etapa de dirección de

la gestión administrativa con la capacidad para guiar y motivar a los trabajadores (Marcuello & Nachar, 2013).

Los directivos principales del 100% de las cooperativas analizadas demuestran profesionalidad en las actividades que desempeñan, exigiendo a sus colaboradores el cumplimiento de actividades, pero así mismo estimulando, motivando y fomentando el trabajo en equipo para la realización de actividades, lo cual es fundamental según Marín, Labrador & Mirabal (2013) quienes mencionan la importancia de garantizar la participación y promover el trabajo desarrollando actividades sociales.

En el 100% de las cooperativas los directivos principales son creativos en la solución de problemas, además que tiene la capacidad de escuchar inquietudes de los miembros de la organización y de la comunidad. A su vez, promueven la participación real y efectiva de los socios en la toma de decisiones, planifican correctamente su tiempo de trabajo, combinando los recursos físicos e intelectuales para conseguir los resultados previstos, en aras de la eficiencia y la eficacia, concordando con los criterios de Labrador & Rivera (2016).

En el 100% de las cooperativas se reconoce la motivación por los directivos como un elemento vital para el buen

desempeño empresarial; sin embargo el 75% no emplea métodos para motivar a directivos, socios y otros trabajadores, lo cual no concuerda con Münch (2007b) que menciona el establecimiento de métodos y la aplicación de diferentes técnicas para la motivación de todos los miembros de la organización.

Flores (2015) incluye la comunicación como un componente, basándose en el entendimiento, la comprensión y el acuerdo común para obtener el éxito en la etapa de dirección. En el 100% de las empresas cooperativas analizadas los canales de comunicación más empleados por los directivos son las reuniones formales, suscribiendo actas de las mismas, el 75% utiliza como canal las sesiones informativas, mientras que solo el 50% se comunica mediante las relaciones entre los directivos y el resto de los miembros de la organización.

En el 75% de empresas cooperativas analizadas, la comunicación realizada por los directivos se basa en políticas, objetivos y en procesos de mejora, pero el 25 % no se basa en el plan estratégico para desarrollar la fase de comunicación entre los miembros de la organización.

Solo el 50% de las cooperativas reconoce las diferencias entre las decisiones estratégicas y tácticas, aunque el 75% de las decisiones estratégicas se toman en la asamblea

general y con la participación de los socios y en el 100% de las cooperativas los socios se apoyan en sus experiencias de trabajos y habilidades técnicas para la toma de decisiones, lo que para Flores (2015) son resoluciones sobre lo que se debe hacer ante situaciones inciertas.

El 100% de las decisiones tomadas en la Junta Directiva y el Consejo Administrativo son colegiadas con los órganos superiores.

El 100% de las cooperativas conoce y emplea técnicas para la solución de problemas y solo el 75% desarrolla un monitoreo continuo por parte de los órganos de dirección acerca del surgimiento y tratamiento a los problemas.

El 100% de las cooperativas reconoce la importancia del control en el cumplimiento de las tareas principales del trabajo de los miembros de la organización, además de que los directivos reconocen que el control exige desarrollar acciones de planificación, organización y dirección, abordado por Stoner (1997).

El 100% de las cooperativas establece acciones de control en relación a la participación de los socios en la toma de

decisiones; sin embargo, solo el 75% de las cooperativas tienen implementado un sistema de control en los diferentes niveles de responsabilidad, fundamental para garantizar la transparencia en la gestión de las cooperativas (Ojeda & Carmona, 2013).

El 50% de las cooperativas tienen estándares definidos que garantizan la verificación del cumplimiento de los objetivos, los que son conocidos y comprendidos por los miembros de la organización, cumpliendo con un elemento de la etapa de control que según Flores (2015) es indispensable para el cumplimiento de los objetivos definidos de la organización.

En el 100% de las cooperativas los directivos utilizan y dominan técnicas de control, por esta razón dan seguimiento sistemático al cumplimiento de las tareas y definen métodos de control, como herramientas para fortalecer los valores cooperativos además de establecer evaluaciones periódicas que permiten verificar su cumplimiento.

En la tabla se muestran las relaciones entre variables seleccionadas, a través del cálculo del Coeficiente R de Pearson, el cual permite medir el grado de relación de dos variables cuantitativas.

**Tabla .** Cálculo del Coeficiente R de Pearson

<b>Variables seleccionadas</b>	<b>Coeficiente de relación entre variables</b>
Alcance del plan estratégico y su relación con el desempeño de la cooperativa/Nivel de participación de los socios en la elaboración del plan estratégico	1
Adecuación de la estructura organizacional a la misión, estrategias, objetivos estratégicos y otros aspectos de la planificación/Nivel de adecuación de la estructura organizacional al tamaño de la cooperativa	0,674199862
Calidad de las relaciones con terceros/Rol del Gerente en el proceso de coordinación	0,333333333
Efectividad del estilo empleado en la conducción de las reuniones/Nivel de motivación de los miembros de la cooperativa	0,57735027

**Fuente:** Elaboración propia a partir de resultados estadísticos.

**Nota:** Para la calificación del tipo de correlación se utilizó la escala sugerida por (Suárez, 2011).

De acuerdo al análisis estadístico mostrado en la tabla anterior, se determinó que existe una correlación directa entre la participación de los socios y el alcance del plan estratégico en relación con el desempeño de la cooperativa, ratificándose el criterio de Fernández & Rivera (2016) acerca de la importancia de la participación de los socios en la gestión. Igualmente se evidencia la relación directa entre la adecuación de la estructura

organizacional a los componentes estratégicos y al tamaño de las cooperativas.

La calidad de las relaciones de la cooperativa con terceros no depende en gran medida del desempeño del gerente en el proceso de coordinación de la cooperativa, notándose la importancia de dinamizar la función coordinativa para la gestión (Fernández & Rivera, 2016). Igualmente se evidenció la

relación directa entre el estilo empleado en la conducción de reuniones y la motivación de los miembros de la cooperativa, concordando con los resultados de Maldonado (2015).

## CONCLUSIONES

De forma general se reconoce en las cooperativas estudiadas lo siguiente:

- A pesar de que se reconoce la importancia de la gestión integral por parte de las cooperativas, existe ausencia de planificación estratégica en la gestión administrativa de las cooperativas.
- La estructura organizacional no garantiza que con el mínimo esfuerzo los miembros de la cooperativa realicen su trabajo y cumplan con los principios de participación garantizando la eficiencia y eficacia.
- La falta de capacitación sobre procesos de planificación estratégica ocasiona que la toma de decisiones se base más en experiencias que en conocimientos técnicos.
- No existen métodos de motivación determinados para directivos, socios y otros trabajadores, a pesar de que se reconozca la motivación como elemento clave para el buen desempeño laboral.
- La ausencia de un canal de comunicación formal efectiva entre

los directivos y demás socios perjudican el entendimiento de estrategias y alcance de objetivos.

- No se logra definir una estructura de control eficaz que garantice los principios de control y seguridad interna, evidenciado esto por la falta de evaluación de cumplimiento de normas de control por parte de los socios, además de la falta de actualización periódica de los mismos.

## REFERENCIAS

### BIBLIOGRÁFICAS

- Alianza Cooperativa Internacional. (1995). Principios y valores cooperativos. Recuperado 8 de enero de 2017, a partir de <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>
- Arango, M. (2005). *Manual de cooperativismo y economía solidaria*. Medellín: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Arnáez, V. M. (2014). "La participación ciudadana en la prestación de los servicios públicos. El supuesto de las cooperativas de utilidad pública en la Comunidad Autónoma del País Vasco". *Revista de Estudios Cooperativos*, 3(116), 7-32.

- Cuasquer, H., & Maldonado, R. (2011). Microfinanzas y microcrédito en Latinoamérica. Estudios de caso: Colombia, Ecuador, El Salvador, México y Paraguay. Asociación de bancos centrales de América Latina y el Caribe: Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos.
- Dapozo, G. (2005). *Conceptos de Planificación Estratégica*. Argentina: Universidad de Palermo. Recuperado a partir de [https://administraciondepersonal.files.wordpress.com/2009/08/1-dapozo\\_conceptos-de-planificacion-estrategica.pdf](https://administraciondepersonal.files.wordpress.com/2009/08/1-dapozo_conceptos-de-planificacion-estrategica.pdf)
- Fernández, A. (2011). *Metodología para el perfeccionamiento del Sistema de Gestión Empresarial en Cooperativas de Producción Agropecuaria tabacaleras de la provincia Pinar del Río*. (Tesis Doctoral). Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Pinar del Río. Cuba.
- 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/Methodologi%C2%B4a%20para%20el%20perfeccionamiento%20de%20la%20gestio%C2%B4n%20empresarial%20en%20cooperativas%20agropecuarias.%20%20.pdf>
- Fernández, A., Vélez, A., Sánchez, M. T., & Fernández, R. R. (2015). Guía metodológica para el diagnóstico del proceso de planificación en empresas estatales. Observatorio de la Economía y Sociedad Latinoamericana. Recuperado a partir de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2015/guia.html>
- Flores, E. O. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en COPROABAS*. Nicaragua: Jinotega.
- Jiménez, J. (2016). "Movimiento de economía social y solidaria del Ecuador. Circuitos económicos solidarios interculturales".

- Revista de la Academia*, 21, 101-128.
- Cooperativismo y Desarrollo, 1(1), 55-66.
- Labrador, O., & Rivera, C. A. (2016). "La eficiencia y eficacia socioeconómicas de la gestión de las Cooperativas no Agropecuarias en Cuba". *Cooperativismo y Desarrollo*, 4(2), 149-158.
- Mirabal, Y., Marín, I., & Alfonso, J. L. (2014). "Educación Cooperativa y Modelo de Gestión de la Responsabilidad Social Cooperativa". *Avances*, 16(1), 9-17.
- Maldonado, E. C. (2015). *Estudio sobre la influencia de los estilos directivos de los jefes en la motivación de los empleados y el clima laboral, y propuesta de un plan de acción para el mejoramiento del clima laboral de la empresa importadora Alvarado Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Ambato*. (Tesis Doctoral). Bachelor's thesis, PUCE. Recuperado a partir de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/10195>
- Münch, L. (2007a). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson/Educación.
- Münch, L. (2007b). *Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson.
- Ojeda, L., & Carmona, M. (2013). "La auditoría de gestión social en las empresas cooperativas". *Cooperativismo y Desarrollo*, 1(2), 146-159.
- 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.
- Stoner, J. (1997). *Administración*. México: Editorial Prentice-Hall.
- Marín, I., Labrador, O., & Mirabal, Y. (2013). "La Educación Cooperativa como eje central para la formación integral en el sector cooperativo".
- Suárez, M. (2011). Coeficiente de correlación de Karl Pearson. Recuperado 11 de diciembre de 2016, a partir de <http://www.monografias.com/trabajos85/coeficiente-correlacion-karl-pearson/coeficiente-correlacion-karl-pearson.shtml>
- Valle, J. A., & Fuentes, N. M. (2016). "Gestión de emprendimiento de Economía Popular y Solidaria

para potenciar un desarrollo  
comunitario local". *Avances,*

18(1), 66-75.

---

**Recibido:** 6 de mayo de 2017.

**Aprobado:** 7 de junio de 2017.

*Richard Joel Alba Caluguillin.* Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Ecuador.  
Correo electrónico: thiagojosecalero@gmail.com

---