

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS –PLAN SABADO–
SEMINARIO DE INTEGRACION PROFESIONAL**



**INGRID XIOMARA BRACAMONTE SAGASTUME
JEYDI NINETH LOPEZ ARCHILA
QUIRA AYME MORALES LEON
GUERIN ALEXANDER HERNANDEZ ORTEGA**

CHIQUIMULA, GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2004

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS – PLAN SABADO –
SEMINARIO DE INTEGRACION PROFESIONAL**

**DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA AGRICOLA DE
SERVICIOS VARIOS CHIQUIMULA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(CASVACHI, R.L.)**

INFORME

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

**INGRID XIOMARA BRACAMONTE SAGASTUME
JEYDI NINETH LOPEZ ARCHILA
QUIRA AYME MORALES LEON
GUERIN ALEXANDER HERNANDEZ ORTEGA**

Al conferírseles el título de

TECNICO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CHIQUIMULA, GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2004

RESUMEN

El objetivo general fue “**Determinar la situación actual del área administrativa de la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula, Responsabilidad Limitada. (CASVACHI, R. L.)**”.

Se tuvieron ciertas limitaciones en el proceso de investigación, entre los cuales figuran:

- a. La poca colaboración por parte de la gerencia en proporcionar información.
- b. La Cooperativa, con los procesos y documentación necesaria que facilite la información.
- c. Falta de disponibilidad de tiempo por parte de los miembros del Consejo de Administración.

Se pudo constatar que CASVACHI, R. L. tiene dentro de su legislación interna (estatutos), muy bien definidos: **su visión, su misión y sus objetivos generales**, que se plasman anualmente en la elaboración de un plan operativo, el cual cuenta con el respaldo de un presupuesto, el cual coadyuva a la realización de actividades que propicien el logro de los objetivos específicos del plan.

Una de las deficiencias internas de la institución es no se respeta permitiendo descontrol de comunicación y autoridad en la delimitación las funciones y operatividad de cada uno de los integrantes del personal, muchos de los cuales ejecutan doble función jerárquica, ignorando si esta ha sido delegada por el Consejo Administrativo.

La misma deficiencia hace que la mayoría de los empleados ignore o no conozca en su totalidad los estatutos de la institución, sus planes y presupuestos, las políticas establecidas, debido a que al ingresar no reciben una inducción, capacitación y la cultura propia de CASVACHI, R.L.

Como no está establecida una estructura adecuada, estas deficiencias conllevan a que no cuenten con una(s) persona(s) encargada(s) que propicie un método de selección, contratación, inducción, capacitación y control de personal; que establezca perfiles definidos para cada tipo de cargo dentro de la institución que vaya acorde a la funciones

que el mismo requiere; aunque si cuentan con un documento de descripción de puestos; la contratación se hace únicamente tomando como base los datos y recomendaciones curriculares presentadas.

Adicionalmente a lo anterior, tampoco se cuenta con un método de evaluación del desempeño, que permita verificar el rendimiento laboral del personal dentro de sus funciones propias y como coadyuvante al logro de los objetivos y metas generales; por lo que se ignora si los actuales empleados realmente llenan las expectativas del desempeño eficaz y eficiente que se necesita; en la actualidad solamente los empleados de las bombas de gasolina (encargados de pista) se les pueden medir si están cumpliendo con las metas de venta propuestas, por medio de los reportes que se les solicita.

Posteriormente a realizar la investigación, discutirla y analizarla, se recomienda algunos aspectos de considerable importancia para la buena administración de CASVACHI, R.L., las cuales enumeramos a continuación:

1. Es necesario que se defina un organigrama funcional, que permita realizar los procesos laborales dentro de una estructura jerárquica eficiente y eficaz, y una coordinación entre las diferentes secciones o departamentos que integran el personal de la Cooperativa, permitiendo con ello establecer una metodología de control y supervisión.
2. Definida la estructura, se nombre a la(s) persona(s) idónea(s) para que realice(n) la función de Recursos Humanos; estableciendo los procesos de selección, contratación, inducción y capacitación constante del personal, así mismo que se haga cargo de medir periódicamente el rendimiento de cada uno, es decir el proceso de evaluación del desempeño.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

MARCO METODOLOGICO

1.1	Planteamiento del problema	1
1.1.1	Análisis del problema	1
1.1.2	Definición del problema	1
1.1.3	Delimitación del problema	2
1.2	Objetivos	2
1.2.1	General	2
1.2.2	Específicos	2
1.3	Justificación	2
1.4	Tipo de estudio	3
1.5	Método de la investigación	3
1.6	Recolección de datos	4

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1	Información general	6
2.2	Antecedentes	6
2.3	Domicilio y dirección de sus oficinas	7
2.4	Tamaño y cobertura	7
2.5	Estructura organizacional	7
2.5.1	De los asociados	7
2.5.2	Asamblea general	8
2.5.3	Consejo de administración	8
2.5.4	Comité de educación	8
2.5.5	Comisión de vigilancia	8
2.5.6	Gerencia	8
2.5.7	Otros órganos y puestos de trabajo	9
2.6	Misión	10
2.7	Visión	10

2.8	Objetivos	11
-----	-----------	----

CAPITULO III

MARCO TEORICO

3.1	Diagnóstico administrativo	12
3.2	Proceso administrativo	13

CAPITULO IV

PRESENTACION E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1	Planeación	23
4.2	Organización	25
4.3	Integración	27
4.4	Dirección	28
4.5	Control	30

CONCLUSIONES	32
RECOMENDACIONES	33
BIBLIOGRAFIA	34
APENDICES	40

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Operacionalización de variables	7
----------	---------------------------------	---

INDICE DE APENDICES

Apéndice 1	Organigrama
------------	-------------

INTRODUCCION

Dentro de las teorías de la administración se encuentran diferentes estudios y análisis, que nos demuestran las grandes diferencias entre lo que es la administración moderna y lo que fue en la antigüedad. En la actualidad, el primer requisito para desempeñar el arte de administrar en una empresa, sin importar a lo que esta se dedique, es tener un claro concepto de la amplitud del campo de acción que ofrece administrar, qué es y cómo se hace; esto significa que se debe comprender la variación y mezcla de situaciones y cómo utilizar eficazmente estas en una organización.

En todo este proceso, los desaciertos del administrador le sirven de base, no sólo para su experiencia, sino para desarrollar su capacidad de autoanalizar sus propias concepciones en relación a las de la empresa, cuando tenga que enfrentar y resolver nuevas situaciones.

Como grupo de trabajo, y en cumplimiento al programa de estudio, se realizó una labor investigativa con respecto al Diagnostico Administrativo, para lo cual se seleccionó a una institución chiquimulteca, que por su variedad de servicios, es apropiado analizarla, con el fin de verificar el establecimiento y cumplimiento de las normas administrativas aceptables; siendo esta institución: **Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula de Responsabilidad Limitada**, comercialmente denominada como **CASVACHI, R.L.**

Esta institución fue fundada por un grupo de agricultores chiquimultecos que vislumbraron dentro de la filosofía y bases del cooperativismo, una forma ideal de consolidar esfuerzos y capitales para establecer servicios sin fines de lucro, y apoyándose mutuamente en sus necesidades agropecuarias, lograron obtener un desarrollo social y económico para todos sus asociados, constituyéndola legalmente en el año de 1,969 con la aprobación de sus estatutos, en aquel entonces, por medio del Ministerio de Economía, posteriormente reformados por la introducción del decreto 82-78 "Ley General de Cooperativas"; hoy día, a treinta y cinco años de su fundación, presta a sus asociados los servicios de proveeduría de insumos para la agricultura, la ganadería y productos derivados del petróleo (combustibles y lubricantes); además de conceder prestamos en cuenta corriente.

Con base en lo anterior, el trabajo que se presenta, tuvo como objetivo determinar la situación actual de la CASVACHI R.L., en relación a su estructura administrativa, desde los

canales de jerarquía, planeamientos, políticas, hasta la propia administración del recurso humano; análisis que deja entrever deficiencias que no han permitido el crecimiento y desarrollo de la empresa, y la satisfacción por medio de la excelente comunicación, desempeño y reconocimiento laboral e individual de la persona que coadyuva dentro de cada proceso de la empresa o institución.

El presente trabajo consta de cuatro capítulos que se presentan en la forma siguiente:

Capítulo I: : Marco metodológico, contiene el planteamiento del problema y el método y tipo de investigación empleadas.

Capítulo II: Marco de referencia, en este apartado se presenta una descripción general de la cooperativa.

Capítulo III: Marco teórico, contiene las bases científicas que le dan consistencia al presente trabajo, donde se fundamentan los elementos del diagnóstico y el proceso administrativo.

Capítulo IV: Presentación e interpretación de resultados, ilustra y describe los resultados de las investigación realizada.

Por último aparecen las **conclusiones** a que se llegó **y recomendaciones** respectivas, que van orientadas a minimizar la problemática actual de la cooperativa.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLOGICO

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Análisis del problema

Derivado de los diferentes cambios estructurales y físicos que ha tenido que realizar la CASVACHI R.L. desde su fundación hasta la actualidad, y de la poca importancia que se le da a la estructura organizacional de la misma, la situación funcional presenta algunos problemas en los siguientes ámbitos:

- El contador general de la empresa asume las funciones de gerencia lo cual puede repercutir en no atender adecuadamente los aspectos de planificación, control interno y supervisión, debido al excesivo trabajo para una sola persona.
- La administración no cuenta con procedimientos escritos para realizar las diferentes actividades lo cual no permite evaluar individualmente a los empleados que participan en su ejecución.
- La contratación de personal se realiza en forma espontánea sin evaluar convenientemente al nuevo empleado, para el puesto que va a ocupar.
- En cuanto al área de mercadeo prácticamente no existen promociones para incentivar las ventas lo cual repercute, financieramente, en el volumen de las utilidades.

1.1.2. Definición del problema

¿Cómo se realizan las etapas del proceso administrativo en la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula, de Responsabilidad Limitada?

1.1.3. Delimitación del problema

La investigación se realizó en las oficinas centrales de la CASVACHI R.L., ubicadas en la 2ª. calle 8ª. avenida esquina, zona 1 de la cabecera departamental de Chiquimula. En el período comprendido del 28 de Marzo al 08 de Mayo de 2004 ; contando con el apoyo del personal de las distintas áreas de trabajo de la cooperativa.

1.2. Objetivos

1.2.1. General

Determinar la situación actual del área administrativa de la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula Responsabilidad Limitada (CASVACHI R.L.).

1.2.2. Específicos

- ✓ Identificar como se realiza el proceso de planeación.
- ✓ Establecer qué tipo de organización existe actualmente.
- ✓ Identificar los procesos que se siguen para la integración del personal a la cooperativa.
- ✓ Establecer qué tipo de dirección se realiza en la cooperativa.
- ✓ Determinar cómo se aplica el control en las distintas áreas funcionales.

1.3. Justificación

CASVACHI, R.L., durante más de 30 años ha jugado un papel importante en el desarrollo de la actividad agro pecuaria en el departamento de Chiquimula, pero, en la actualidad presenta algunas debilidades en su organización que hace que entre sus empleados exista un sentimiento de inestabilidad personal, inexistencia de instrumentos normativos y poca o ninguna información automatizada que se genera dentro de la misma

Los resultados, de la investigación que se propuso, permitió conocer la forma como se desarrolla en la práctica el proceso administrativo en la CASVACHI R. L. especialmente indica, qué acciones y cómo se realizan las etapas de planeación, organización, integración de

personal, dirección y el control de las operaciones y actividades que se planean, organizan y se llevan a cabo en la empresa.

El conocimiento y evaluación del proceso administrativo, de conformidad con los objetivos de la investigación, permitió hacer recomendaciones orientadas a dar solución a los principales problemas determinados durante el curso de la investigación y que inciden en los resultados de la Cooperativa.

En el aspecto social, la investigación permitió a los estudiantes-investigadores poner en práctica los conocimientos adquiridos durante su formación en el área de Administración de Empresas y aplicar instrumentos de recolección de información tales como la observación, la entrevista y el cuestionario. Identificada la problemática de la empresa, la aplicación de soluciones buscará mejorar su administración repercutiendo positivamente en el ambiente laboral y en la atención a los clientes.

La investigación se consideró viable, pues se dispuso de los recursos necesarios para llevarla a cabo.

1.4. Tipo de Estudio

Este estudio se basó en un diagnóstico, y se enmarcó dentro del enfoque metodológico **“Ex Post Factum”**, porque se parte de un hecho ya realizado o acontecido y cantidad y calidad de información que se recoge para la elaboración del diagnóstico, y el tipo de estudio es de carácter **Descriptivo**, ya que abordaron situaciones actuales que se obtuvieron de las personas empleadas dentro de la cooperativa que permitió predecir acontecimientos a corto, mediano y largo plazo.

1.5. Método de la Investigación

Además del enfoque “Ex Post Factum”, para este diagnóstico se utilizó el **Método Inductivo**, ya que este se inició de situaciones específicas llegando con ello a conclusiones generales, permitiendo observar situaciones particulares que se enmarcaron dentro del problema de la administración actual de la cooperativa, así los resultados obtenidos pueden ser la base

teórica sobre la cual se fundamenten observaciones, descripciones y explicaciones posteriores con rasgos y características semejantes a la actual.

Por otra parte este método contempló las siguientes variables:

- ✓ Planeación,
- ✓ Organización,
- ✓ Integración,
- ✓ Dirección y
- ✓ Control

En todas estas variables se utilizaron las técnicas de recolección de datos, entrevista y encuestas, aplicadas tanto al Consejo y Gerente, como al personal administrativo, además de las observaciones que se hicieron en las visitas realizadas.

1.6. Recolección de datos

Para la recolección de la información se utilizaron fuentes primarias ya que fue todo el personal y los diferentes informes que se elaboran en la cooperativa.

La información que se obtuvo fue recolectada por tres diferentes encuestas, una dirigida al consejo administrativo, otra al gerente general y una tercera que se pasó a la totalidad de empleados.

Cuadro 1. Operacionalización de variables.

Fenómeno u Objeto	Variables	Indicadores	Definición Operativa
Proceso Administrativo de la CASVACHI R.L.	Planeación	Misión	Propósito o actividad de la Cooperativa.
		Visión	Enfocar el desarrollo en la CASVACHI R.L.
		Políticas	Establecer mecanismos para alcanzar los fines.
		Objetivos	Ubicar logros.
		Estrategias	Formas de aplicar los mecanismos
		Procedimientos	Manera de alcanzar nivel de logros.
		Presupuestos	Forma anticipada de conocer lo que se quiere.
	Organización	Jerarquía	Orden en que se desarrolle lo operativo
		División	Fraccionamiento del todo
		Funciones	Obligación de cumplir atribuciones
	Integración	Reclutamiento	Obtener los medios necesarios
		Selección	Clasificación de los Medios
		Inducción	Manera de proyectar los fines Cooperativos
		Capacitación	Elemento principal para lograr
	Dirección	Motivación	Manera de incentivar para lograr lo que se quiere
		Liderazgo	Forma de hacer que lo sigan
		Comunicación	Formar de transmitir la información
		Supervisión	Monitoreo de las actividades
	Control	Tipos de controles	Físicos, electrónicos u otros
		Estándares	Estados a donde se quiere llegar
		Evaluación del Desempeño	Medio hasta donde se ha llegado

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2. 1. Información general

Se identifica legalmente como Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula de Responsabilidad Limitada; Comercialmente la empresa se conoce como CASVACHI, R. L, nombre que se compone por las iniciales de su tipo y denominación social, y es el tipo cooperativa es agrícola.

Es una asociación de personas y no de capitales, sin fines de lucro, cuyo propósito principal es procurar el mejoramiento económico y social de sus asociados mediante la prestación de servicios y la realización de proyectos económicos y sociales.

Actualmente la Cooperativa presta a sus asociados los servicios de proveeduría de insumos para la agricultura y la ganadería y de productos derivados del petróleo, tales como combustibles y lubricantes, repuestos y otros servicios para vehículos. También concede crédito en cuenta corriente a sus asociados.

2.2. Antecedentes

En la década de los años 60 varios agricultores residentes en Chiquimula, asociados de la Cooperativa CAROVO, R. L de Teculután, Zacapa, formaron un grupo precoperativo con la intención de organizarse en cooperativa para apoyar la actividad agropecuaria predominante de sus miembros.

La primera junta directiva estuvo integrada por los señores Aníbal Medina Lucas, como presidente; José Israel Valdés, vicepresidente; Francisco Flores, Secretario; Carlos Orellana Cerdón, tesorero y Jorge Cerdón como vocal, quienes realizaron los trámites respectivos para obtener la personería jurídica y se encargaron de las primeras actividades administrativas de la cooperativa.

El 10 de abril de 1969 se fundó la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios “Chiquimula” de Responsabilidad Limitada de conformidad con las leyes vigentes y sus primeros estatutos fueron aprobados por el Ministerio de Economía, dependencia del Estado que tenía a su cargo la supervisión de las cooperativas a través de la Superintendencia de Bancos.

La cooperativa se rige por la Ley General de Cooperativas (Decreto Legislativo No. 82-78) y su Reglamento (Acuerdo Gubernativo No. M. De E. 7-79), así como por sus Estatutos de CASVACHI R. L. Reformados el 30 de julio de 1989. La entidad está sujeta a fiscalización del Estado a través de la Inspección General de Cooperativas (INGECOP). Y esta registrada ante la administración tributaria bajo el NIT 414346-9.

2.3. Domicilio y dirección de sus oficinas

Tiene su domicilio en el departamento de Chiquimula y sus oficinas administrativas están ubicadas en 8ª Avenida 1-86, zona 1 de la ciudad de Chiquimula.

2.4. Tamaño y cobertura

Actualmente cuenta con 130 asociados y al 30 de junio de 2003 contaba con un activo que asciende a la cantidad de Q. 3, 454, 941.98. Por la naturaleza de sus servicios atiende a sus asociados y al público en general en la venta de agroquímicos, medicina veterinaria y productos derivados del petróleo, inclusive algunos de sus compradores vienen de lugares situados fuera del departamento de Chiquimula.

2.5. Estructura Organizacional

2.5.1. De los asociados

“Podrán ser asociados de la cooperativa, todas las personas naturales, agricultores, que se dediquen a las actividades que la misma realice y que deseen ingresar a ella, con los siguientes requisitos:

- ✓ Ser legalmente capaces, salvo los casos menores de edad, los cuales se regirán por un reglamento específico.
- ✓ Haber recibido instrucciones en los aspectos fundamentales del cooperativismo.
- ✓ Gozar de buena reputación y estar en capacidad de cumplir obligaciones.
- ✓ Estar dispuesto a participar en las actividades que desarrolla la cooperativa.
- ✓ Solicitar su ingreso por escrito al consejo de administración.
- ✓ Pagar por su ingreso Q 25.00, la cual será devuelta en caso de no ser admitido.
- ✓ No pertenecer a otra cooperativa que se dedique a la misma actividad.
- ✓ Suscribir por lo menos una aportación y pagarla en los términos establecidos."¹

2.5.2. Asamblea general

La integran todos los asociados quienes se reúnen obligatoriamente una vez al año.

2.5.3. Consejo de administración

Está compuesto por cinco miembros electos en asamblea general obligatoria y tiene la responsabilidad de la administración general de la cooperativa. La representación Legal de la institución la tiene este organismo quien la delega en el presidente del mismo. El Consejo de Administración está integrado por un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y un vocal; este órgano puede asignar la responsabilidad operacional de la empresa en un gerente.

2.5.4. Comité de educación

Está integrado por tres miembros electos en Asamblea General Obligatoria quienes se organizan internamente con los cargos de presidente, secretario y vocal.

2.5.5. Comisión de vigilancia

Este órgano colegiado está formado por tres miembros electos en Asamblea General Obligatoria y su función principal es la fiscalización de la operaciones de la cooperativa-

¹ Estatutos de la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula de Responsabilidad Limitada (Chiquimula, Guatemala) Art. 16

2.5.6. Gerencia

Es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relativas al puesto, debe elaborar juntamente con sus superiores los objetivos, políticas y metas de la empresa, así como también es el responsable de negociar con los clientes los contratos y administrar adecuadamente los recursos con los que cuenta la cooperativa.

2.5.7. Otros puestos de trabajo

✓ Contador general

Es el responsable de identificar, clasificar y controlar las actividades contables de la institución y elaborar las operaciones contables, Estados financieros.

✓ Auxiliar de contabilidad

Administrar los inventarios de mercadería, colocar precios, clasificar productos, elaborar pedidos, facturar la mercadería, manejar cuenta corriente y elaborar los formularios para los pagos de impuestos.

✓ Promotor de ventas

Su responsabilidad es promocionar y vender los productos agropecuarios y veterinarios así como mantener un stock de mercaderías y verificar fechas de vencimiento de los productos.

✓ Empleados de mostrador

Realizar ventas a los clientes y asociados, colocar los productos en las estanterías, auxiliar al promotor de ventas y mantener un ambiente limpio en la tienda y bodega.

✓ Administrador de la estación de servicio

Su función es atender a los representantes de ventas de las diferentes casas comerciales, mantener stock de combustibles, elaborar reportes de ventas para la gerencia y realizar los respectivos depósitos bancarios.

✓ **Auxiliar de pista**

Despachar combustible a los clientes que así lo soliciten, ofrecer servicios de limpieza de vidrio, revisión de aceite, agua, y radiador, calibrar llantas, cobrar el producto y mantener la estación de servicio limpia.

✓ **Encargado de la tienda de repuestos**

Atender a los proveedores, mantener stock de productos, elaborar los reportes de ventas diariamente, hacer los depósitos bancarios respectivos coordinar con el administrador de la estación de servicio y/o gerencia las compras que se van a realizar, llevar control de las facturas que se extienden, etc.

✓ **Encargado de la tienda agrícola**

Su función es realizar las ventas en mostrador, colocar los productos en estanterías, llevar a cabo actividades de limpieza y otras que el gerente indique.

En las instalaciones centrales de la Cooperativa se encuentran las áreas de trabajo siguientes:

- Las oficinas administrativas
- La Estación de Servicio Shell conformada por la gasolinera, car wash, y el servicio de cambio de aceite y ventas de aditivos y repuestos para vehículos la cual es la mayor en número de trabajadores con 12 personas.
- La Tienda Agrícola, dedicada a la venta de insumos agrícolas y veterinarios es atendida por 4 personas.

2.6. Misión

"Institución sin fines de lucro que ofrece solidez, experiencia, seguridad y confianza en la intermediación de productos derivados del petróleo y productos agropecuarios, a través de un servicio personalizado enfocado a brindar excelencia, y la innovación constante de los servicios. Adaptándose a las necesidades de sus asociados, y procurando el desarrollo de la región.

2.7. Visión

Ser una de las mejores Cooperativas de servicios varios de la región y el país, convirtiéndose en la impulsadora del desarrollo para beneficio de sus asociados y agricultores de la región, brindándoles la mejor intermediación de servicios, buscando nuevos clientes y asociados para consolidar a la cooperativa en una estructura competitiva."²

2.8. Objetivos

Entre los fines que se pueden mencionar se encuentran:

- a) "Promover el mejoramiento social y económico de sus asociados mediante la realización de planes, programas, proyectos y actividades que demanden el esfuerzo común, la ayuda mutua, la acción conjunta y la solidaridad.
- b) Fomentar entre sus asociados todas aquellas actividades tendientes a desarrollar las tecnologías agropecuarias, como medio para mejorar la producción en calidad y cantidad, a fin de minimizar costos y lograr mejorar precios.
- c) Proporcionar dentro de la empresa, la práctica del cooperativismo, tanto en su filosofía como en su organización.
- d) Estimular y mantener en los asociados, las aptitudes y confianza necesaria con el objeto que la empresas se constituya en una organización productiva y,
- e) Garantizar la productividad, la eficiencia y la seguridad, para que se proporcione a los asociados, sus familias y la comunidad, el mejor servicio posible."³

² Plan de Actividades de la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula R.L.. Página 25

³ Estatutos de la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula R.L. Art. 5

CAPÍTULO III

MARCO TEORICO

3.1. Diagnostico Administrativo

Dentro del lenguaje de la administración, el término diagnóstico administrativo se puede definir así:

*"Es el proceso de acercamiento gradual y analítico de un caso o problema administrativo que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución"*⁴

Se considera al diagnóstico administrativo, a modo de definición, es la conclusión del estudio de investigación de la realidad, expresada en un juicio comparativo sobre una situación dada, es un estudio sistemático, íntegro y periódico de las áreas funcionales de la empresa y tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que producen una situación crítica.

El diagnóstico administrativo encuentra alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles dentro de cada una de las áreas las cuales son:

- ✓ Área administrativa,
- ✓ Área de mercadeo,
- ✓ Área de recursos humanos,
- ✓ Servicio al cliente.

"En términos operativos, el diagnóstico administrativo comprende las siguientes operaciones:

- a) Sistematizar la información y los datos sobre la situación-problema de una realidad determinada, respecto de cómo se ha llegado a ella y cuáles son las tendencias.
- b) Establecer la naturaleza y la magnitud de las necesidades y los problemas, así como la jerarquización de estos en función de ciertos criterios ideológicos, políticos y técnicos.

⁴ Víctor Manuel Martínez Chávez. Diagnóstico Administrativo, procedimientos, procesos y reingeniería. (México: Editorial Trillas, 1998) página 22

- c) Conocer los factores más relevantes dentro de la actividad o aspectos que interesa analizar de las diferentes fuerzas en conflicto y de los factores que actúan de manera favorable, neutral o desfavorable, para alcanzar los objetivos o la finalidad propuesta.
- d) Determinar los recursos y los instrumentos disponibles de acuerdo con la resolución de problemas y/o con la satisfacción de necesidades o carencias detectadas.
- e) Servir de base para acciones concretas y fundamentar las estrategias que se va a
- f) expresar en una práctica concreta, conforme a las necesidades y aspiraciones manifestadas por los propios interesados."⁵

3.2. Proceso Administrativo

La práctica de la administración ha existido desde los tiempos más remotos" y conforme ha evolucionado han surgido numerosas escuelas del pensamiento administrativo, una de ellas es la escuela del proceso administrativo; "los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único"⁶

Las etapas que integran el proceso administrativo son:

a) Planeación:

Según J. Stoner y R. Freeman, consiste en *la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios de la que habrán de prescindir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlos y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.*

Su importancia es hacer a través de otras, necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.

⁵ Ibid . Página 22

⁶ George R. Terry. Principios de Administración. (México: Editorial Continental S.A. de CV., 1986) Páginas 43 y 44

A través de la Planeación se puede prever las contingencias y cambios que pueden depara el futuro.

“Los fundamentos básicos que muestran la importancia de la planeación con:

- ✓ Propician el desarrollo de la empresa,
- ✓ Reduce los niveles de incertidumbre,
- ✓ Mantiene una mentalidad futurista,
- ✓ Condiciona a la empresa el ambiente que lo rodea,
- ✓ Establece un sistema racional para la toma de decisiones,
- ✓ Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades”⁷

“Los principios necesarios para hacer una planeación eficiente son:

- a) **Factibilidad**, *lo que se planea deber ser realizables, es inoperante elaborar planes demasiados ambiciosos u optimistas, que sean imposible de lograrse.*
- b) **Efectividad y Cuantificación**, *conocida también como el principio de precisión, establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticas, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.*
- c) **Flexibilidad**, *al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permiten afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente.*
- d) **Unidad**, *todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales.*
- e) **Del Cambio de Estrategias**, *cuando un plan se extiende con relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente”⁸*

⁷ Duch Galindo García Martínez. Fundamentos de Administración (México: Editorial Trillas, 1982) Página 65

⁸ Ídem. Páginas 66 y 67

Entre los elementos de la planeación se encuentran:

Misión: Son los propósitos, funciones, tareas básicas de una empresa.

Visión: Es el estado en el que la empresa desea estar en el futuro y su alcance contribuye al cumplimiento de la misión.

Políticas: Son interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites.

Objetivos y metas: Son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representa no solo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se encamina la organización, la integración de personal la dirección y el control.

Programas: Es un conjunto de metas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios como el tiempo requerido para llevar a cabo un determinado curso de acción.

Estrategias: Es la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo, utilizados para alcanzar los objetivos, metas, misión de la empresa.

Procedimientos: Es una secuencia lógica y cronológica de funciones requeridas para el manejo de las actividades futuras.

Presupuestos: Es la exposición de planes y resultados esperados expresados en términos numéricos.

El proceso de planeación implica la definición de los elementos siguientes:

- ✓ Previsión de escenarios futuros
- ✓ Tener conocimiento de la situación actual de la empresa,
- ✓ Fijación de objetivos,
- ✓ Definición de estrategias para lograr los objetivos,
- ✓ Identificación de las actividades que es necesario realizar dentro del marco de

las estrategias

- ✓ Determinación de los responsables de la ejecución
- ✓ Establecimiento de parámetros de evaluación
- ✓ Elaboración del presupuesto de los recursos necesarios para llevar a cabo el plan.

b) Organización:

Después que se ha realizado la Planeación se lleva a cabo la Organización, que según George R. Terry es *el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, suposiciones, corrientes y agrupaciones con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.*

Es importante diseñar y sostener los sistemas de posiciones; es el propósito básico de la función administrativa de la Organización, debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quién será responsable de los resultados.

Su importancia se centra en que es de carácter continuo, suministra los métodos para un desempeño eficaz y eficiente, así como también reduce y evita la duplicidad de esfuerzos y establece una estructura que permite lograr de mejor manera los objetivos.

Existen principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, se encuentra íntimamente relacionado y son:

1. **Del Objetivo:** Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.
2. **De la especialización:** El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas.
3. **Jerarquía:** Es necesario establecer centro de autoridad de los que emanen la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y responsabilidad fluya en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

4. **Paridad de autoridad y responsabilidad:** A cada grado de responsabilidad conferido debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
5. **Unidad de mando:** Establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función debe asignarse un solo jefe.

Entre los elementos de la organización están:

Jerarquía: Es el grado de autoridad y responsabilidad que se asigna a las distintas áreas que funcionan en una organización.

División del trabajo: Es la distribución de actividades para cada empleado, con el fin de realizar una función con la mayor eficiencia y eficacia.

Coordinación: Es el logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupos dirigidos a los propósitos planteados.

Funciones: Son las labores que se realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.

unciones: Son las labores que se realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.

nciones: Son las labores que se realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.

ciones: Son las labores que se realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.

iones: Son las labores que se realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.

ones: Son las labores que se realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.

nes: Son las labores que se realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.

es: Son las labores que se realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.

s: Son las labores que se realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.

: Son las labores que se realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.

Son las labores que se realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.

Son las labores que se realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.

on las labores que se realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.

n las labores que se realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.

las labores que se realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.

las labores que se realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.

as labores que se realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.

s labores que se realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.

labores que se realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.

labores que se realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.

abores que se realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.

bores que se realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.

ores que se realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.

res que se realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.

es que se realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.

s que se realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.

que se realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.

que se realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.
ue se realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.
e se realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.
se realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.
se realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.
e realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.
realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.
realizan a diario en las distintas unidades de trabajo.
ealizan a diario en las distintas unidades de trabajo.
alizan a diario en las distintas unidades de trabajo.
lizan a diario en las distintas unidades de trabajo.
izan a diario en las distintas unidades de trabajo.
zan a diario en las distintas unidades de trabajo.
an a diario en las distintas unidades de trabajo.
n a diario en las distintas unidades de trabajo.
a diario en las distintas unidades de trabajo.
a diario en las distintas unidades de trabajo.
diario en las distintas unidades de trabajo.
diario en las distintas unidades de trabajo.
iario en las distintas unidades de trabajo.
ario en las distintas unidades de trabajo.
rio en las distintas unidades de trabajo.
io en las distintas unidades de trabajo.
o en las distintas unidades de trabajo.
en las distintas unidades de trabajo.
en las distintas unidades de trabajo.
n las distintas unidades de trabajo.
las distintas unidades de trabajo.
las distintas unidades de trabajo.
as distintas unidades de trabajo.
s distintas unidades de trabajo.
distintas unidades de trabajo.
distintas unidades de trabajo.
istintas unidades de trabajo.
stintas unidades de trabajo.
tintas unidades de trabajo.
intas unidades de trabajo.
ntas unidades de trabajo.
tas unidades de trabajo.
as unidades de trabajo.
s unidades de trabajo.
unidades de trabajo.
unidades de trabajo.
nidades de trabajo.
idades de trabajo.
dades de trabajo.
ades de trabajo.
des de trabajo.
es de trabajo.
s de trabajo.
de trabajo.
de trabajo.
e trabajo.

trabajo.
trabajo.
rabajo.
abajo.
bajo.
ajo.
jo.
o.
.

Se pueden distinguir dos clases de organización la **Formal** y la **Informal**, con la primera la podemos definir como "la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada; con la segunda la definimos como el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes, así como también es una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas."⁹

c) Integración

"La función administrativa de Integración de personal, se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascensos, evaluación, planeación de carreras, comprensión y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas"¹⁰

La Integración del personal debe estar estrechamente vinculada con la Organización, con la fijación de estructuras intencionales de papeles y puestos; de ahí que muchos autores sobre Teoría de la Administración comentan la integración como una fase de la Organización

La importancia de la integración radica en que las funciones de Planeación, Organización y Control de los administradores pueden contemplarse como tareas esencialmente objetivas que pueden tener ciertas características mecanicistas importantes. Como es natural, esto introduce complejidades que no se resuelven en forma sencilla; las incertidumbres en la selección y dirección de personas pueden concluir a la frustración de administradores que

⁹ Harold Koontz, Heinz Weihrich, Administración, una perspectiva global, (México, Editorial McGraw-Hill Interamericas) Página 247 y 248

¹⁰ Andrew F. Sikula. Administración de Recursos Humanos (México: Editorial Lamusa, 1998) Páginas 211, 12, 13, 14, 15, 16.

conocen la importancia de la Integración de Personal y que al mismo tiempo, reconocen las limitaciones de las herramientas disponibles para llevar a cabo en forma efectiva esta función.

Con frecuencia, los ejecutivos dicen que las personas son su activo más importante, siendo esta, la razón para llevar cuenta del valor de los activos humanos.

Dentro de los principios de la Integración se encuentran:

a) **De la Adecuación de Hombres y Funciones**, los hombres que han de desempeñar cualquier función de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente.

b) **De la Provisión de Elementos Administrativos**, debe proveerse a cada miembro de un organismo, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto. En este principio, hay que considerar que un trabajador puede desarrollar todo su puesto aunque no lo conozca con precisión, adiestramiento sistemático y alcanzar altos grados de eficiencia, al mismo tiempo obedecer fielmente órdenes imprecisas o inadecuadas.

Se deben de considerar factores del medio ambiente que afectan a la integración del personal en diversos grados. Estas influencias pueden agruparse en educativas, socio-culturales, político-legales y restricciones u oportunidades económicas.

Entre los elementos de la integración se encuentran:

✓ **Reclutamiento y selección**, Para la Selección del personal, la organización se basa en el Reclutamiento por ser una actividad importante, debido a que cuanto mayor sea el número de aspirantes, más selectivo se puede ser en la contratación, para dicho procedimiento la Cooperativa se basa en fuentes externas e internas disponibles, se utilizan varias herramientas de investigación que contribuyen a que la misma se realice adecuadamente, entre ellas se encuentran: solicitudes de trabajo, currículum vitae, cartas de recomendación, exámenes de conocimiento y habilidades, las que ayudan a examinar y evaluar a los candidatos que ocuparán una plaza, dicha actividad, es llevada a cabo por el gerente o jefe del departamento, quienes finalmente seleccionan para la contratación. Las

estrategias que utiliza la organización en la Selección del personal son entrevistas, encuestas, destrezas, locución, actitudes, rendimiento, etc..

✓ **Inducción:** consiste en proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesita para desempeñar satisfactoriamente sus labores, todo esto forma parte del proceso de socialización que utiliza la empresa.

✓ **Capacitación:** consiste en aprovechar el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para lograr su máxima eficiencia.

✓ **Ascensos:** son originados por las destrezas, habilidades y conocimientos que el empleado demuestra en la realización de sus labores, el buen desempeño de sus actividades son los que dan origen a su promoción.

✓ **Transferencia:** Es el constante traslado de un puesto de trabajo a otro, de igual categoría y salario, con el objeto de especializar al empleado en las distintas áreas de trabajo.

d) Dirección

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resultan de los pasos de planeación y organización y contar con el personal adecuado y eficiente, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones mediante la dirección, para que los miembros del grupo ejecuten la tarea que a cada uno le corresponden, llegando a las metas y objetivos que se hayan propuesto de antemano.

Esta etapa del proceso administrativo es también llamada De ejecución y ordenadora de instrucciones.

Su función principal consiste en el logro de los objetivos de la Planeación, su importancia "es el proceso que influye para que las personas contribuyan al logro de la organización y del grupo" ¹¹

Los principios de la Dirección son:

¹¹ Ibid, Página 167

a) **De la armonía del objetivo o coordinación de intereses**, será eficiente en tanto se encamina hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.

b) **Impersonalidad de mando**, se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surge como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados, por eso tanto los subordinados como los jefes deben estar conscientes que la autoridad que emana de los dirigentes, surge para lograr los objetivos y no de su voluntad personal.

c) **De la supervisión directa**, se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

d) **De la vía jerárquica**, postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos, así como pérdidas de tiempo.

e) **Aprovechamiento del conflicto**, el conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la Organización, pero que, al obligar al Administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas"¹²

f) **Motivación:** Es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; incluye factores que ocasiona, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido, la motivación se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Motivar es la parte del proceso administrativo de la dirección que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de "qué hace que la gente funcione".

g) **Liderazgo:** Es el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo, para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas definidas. Los líderes deben inculcar los valores, tanto si se relacionan con la calidad, la

¹² Ibid. Página 167

honradez y con el hecho de asumir riesgos calculados como si se refieren a la preocupación por los empleados y por los clientes.

h) **Comunicación y negociación:** *La comunicación es el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos. A través de la comunicación se vinculan los integrantes de una organización para lograr un propósito común."*

e) **Control**

Por último, todas las actividades que se llevan a cabo dentro de las empresas requieren un estricto y constante Control por parte de la persona encargada de hacerlo, con el único propósito de verificar si se va en el camino correcto para alcanzar las metas.

Koontz y Wiehrich en su libro *Administración una Perspectiva Global*, dicen: *el Control implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes.*

El control bien aplicado es dinámico, promueve las potencialidades de los individuos y más que histórico su carácter es de pronóstico, ya que sirve para medir la situación presente y futura de la empresa, siendo su principal propósito prevenir y corregir errores y no solamente registrarlos.

Se puede realizar un **control concurrente**, que *"se realiza al mismo tiempo que una actividad se está desarrollando"*¹³

La importancia del Control *"es de vital importancia dado que:*

I. Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente,

II. Se aplica a todo,

¹³ Stephen P. Robbins. Administración (México: 6ª. Edición, Editorial Educación de México S.A. de C.V., 2000) Página 564

III.Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro,

IV.Localiza los sectores responsables de la administración desde el momento en que se establecen las medidas correctivas,

V.Proporciona información acerca de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación,

VI.Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores,

VII.Su aplicación incide directamente en la racionalización y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

De los principios del control se mencionan:

a. **Equilibrio**, a cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente.

b. **De los objetivos**, el control no es un fin, si no un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y así a través de él, no se evalúa el logro de los mismos.

c. **De la oportunidad**, para que sea eficaz necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas.

d. **De las desviaciones**, todas las desviaciones o variaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizados detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron.

e. **De la función controladora**, señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

Las etapas del control son:

1. Establecimiento de estándares,
2. Medición de resultados,
3. Corrección,
4. Retroalimentación.”¹⁴

Pasos del proceso de Control:

- a. **Establecer normas y métodos para medir el rendimiento:** En un plano ideal, las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y medibles, que incluyen fechas límite específicas. Esto es importante porque se puede medir mejor en cuanto a exactitud y utilidad y se puede comunicar con facilidad y traducir a normas y métodos que se pueden usar para medir los resultados.
- b. **Medir los resultados:** Para medición es un proceso constante y repetitivo. La frecuencia con que se mida dependerá del tipo de actividad que se mida.
- c. **Determinar si los resultados corresponden a los parámetros:** Este es el paso más fácil del proceso. Las dificultades, presuntamente, se ha superado con los dos primeros pasos. Ahora, es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Si los resultados corresponden a las normas. Los gerentes pueden suponer que “todo está bajo control.
- d. **Tomar medidas correctivas:** Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas.
- e. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización.

¹⁴ Duch Galindo García Martínez. Fundamentos de Administración (México: Editorial Trillas, 1982) Páginas 162 - 181

CAPÍTULO IV

PRESENTACION E INTERPRETACION DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de cuestionario al Consejo de Administración, Asistente de Gerencia y los empleados, los cuales proporcionan información referente a las variables e indicadores en la investigación.

4.1 Planeación

La planeación como fase del proceso administrativo incluye la misión, visión objetivos, estrategias, políticas, procedimientos y presupuestos, cada uno de estos elementos fue estudiado y a continuación se presentan los resultados. La cooperativa cuenta con un plan operativo anual, de vital importancia para determinar el curso de acción que se habrá de seguir para el próximo año, el cual es elaborado por el Consejo de Administración y el contador, para luego someterlo a consideración ante la Asamblea en una reunión ordinaria

anual, quien lo aprueba o modifica. El plan anual se proyecta para ser ejecutado en el período que va del 01 de julio de un año al julio al 30 de junio del siguiente año.

Se describen los siguientes elementos de la planeación:

a) Visión

Este elemento de la planeación de la cooperativa está redactado en los siguientes términos; "Ser una de las cooperativas de servicios varios de la región y del país, convirtiéndose en la impulsadora del desarrollo para beneficio de sus asociados y agricultores de la región, brindándoles la mejor intermediación de servicios, buscando nuevos clientes y asociados para consolidar a la cooperativa en una estructura competitiva", y pretende contribuir al cumplimiento de la Misión; sin embargo es desconocida por la mayoría de los empleados, esto por no estar en un lugar estratégicamente colocada para se conozca el camino que pretende seguir la cooperativa.

b) Misión

Este aspecto de la planeación está bien definida en la cooperativa; esta indica el propósito por la cual se fundó dicha empresa "Institución sin fines de lucro que ofrece solidez, experiencia, seguridad y confianza en la intermediación de productos derivados del petróleo y productos agropecuarios, a través de un servicio personalizado enfocado a brindar excelencia y la innovación constante de los servicios. Adaptándose a las necesidades de sus asociados, y procurando el desarrollo de la región"; sin embargo se puede apreciar que la misión no ha sido comunicada ya que es desconocida por la mayoría de empleados y directivos. Esto implica que los propósitos de la cooperativa tiendan a incumplirse.

c) Objetivos

Los objetivos de la CASVACHI R. L. están claramente definidos en los estatutos. Son conocidos por la Gerencia y por los integrantes del Consejo de Administración, no así, por los empleados

que componen el área administrativa. Están elaborados por el Consejo de Administración y la Gerencia, para su posterior aprobación por la Asamblea General.

d) Estrategias

Se determinó que sí establecen estrategias en la planeación y estas son eficientes porque ayudan a alcanzar las metas.

Los cursos de acción están bien definidos y a la vez son flexibles para poder hacer frente a cualquier eventualidad que se presente, éstas son llevadas a cabo con base a las Políticas establecidas en los estatutos de la cooperativa, las que contribuyen al logro de los objetivos plasmados en el plan operativo anual; según lo expuesto por el contador.

e) Políticas

Se estableció que sí existen dentro de la planeación de la cooperativa, éstas ayudan a lograr que se alcancen los objetivos. Las políticas son elaboradas por el Consejo de Administración y el Gerente, posteriormente son sometidas a consideración de la Asamblea General.

También se informó, que las políticas son elaboradas de acuerdo a la naturaleza de sus actividades.

f) Procedimientos escritos

No se pudo tener acceso a los mismos por lo cual, no se puede dar veracidad de su existencia, motivo por el cual no se pudo realizar un análisis satisfactorio en cuanto a esta tema, la única información que se pudo obtener por medio de entrevistas a los empleados administrativos es que los procedimientos se les dan a conocer por medio de la experiencia de los empleados con mayor tiempo de laborar en la cooperativa.

g) Presupuestos

Sí existe planificación financiera de todos los ingresos y egresos; además se estableció que ésta es evaluada trimestralmente, se elabora cada año y es el Consejo de Administración juntamente con el contador los encargados de su elaboración.

El presupuesto general de ingresos y egresos incluye el presupuesto de cada área de servicios, como lo son; tienda de lubricantes y accesorios para vehículos, tienda agrícola, estación de servicios y el del área administrativa y es elaborado por el Consejo de Administración y el contador. El presupuesto es una herramienta importante que permite a la administración de la cooperativa dar seguimiento a las actividades programadas y evaluar el avance de las mismas. Se pudo establecer que el presupuesto se evalúa trimestralmente; ésto para prever cualquier modificación para el periodo siguiente.

En resumen se puede decir que se cumple por escrito, con todos los pasos de Planeación, pero éstos pierden eficiencia al no hacerlos del conocimiento de todos los integrantes de la cooperativa. Por ejemplo: no conocen la visión, misión y objetivos, que son fundamentales para el futuro de la empresa.

4.2. Organización

De acuerdo a la estructura establecida en los estatutos, existe una organización funcional lineal y cada departamento tiene un jefe inmediato superior que ejerce autoridad sobre sus subordinados, en la práctica se mezcla con una organización informal pues los subordinados de los diferentes departamentos pueden comunicarse con los niveles de mayor jerarquía.

Se describen los siguientes elementos de la organización de la Cooperativa.

a) Jerarquía

No existe un organigrama bien estructurado, pero el grado de autoridad que cada miembro posee según su puesto se respeta; además la responsabilidad de cada miembro también es asumida según sea su cargo.

El presidente del Consejo de Administración es el representante legal de la institución, y la Gerencia no es la que toma las decisiones finales, tampoco es el presidente del Consejo ya que es el pleno del Consejo de Administración el encargado de tomarlas. El Gerente General es el encargado del trabajo administrativo y operativo. En cuanto a la estructura organizacional de la cooperativa, se pudo notar que la asamblea general, es la que toma las decisiones y aprueba o desaprueba propuestas elaboradas por el Consejo de Administración

y el contador. De lo anterior se desprende que la autoridad está bastante concentrada en la Asamblea y el Consejo de Administración, lo que hace que el proceso de decisiones sea lento.

b) División

Existen cinco áreas de trabajo, las cuales son: Gerencia, la que se subdivide con el Asistente de la Gerencia, Contabilidad que se subdivide con dos Auxiliares, Caja, Tienda Agrícola, Tienda de Repuestos y Gasolinera.

Se pudo establecer que falta la figura del Gerente General, este puesto es cubierto por el Contador General, lo que provoca que esté recargado de trabajo ya que debe de atender las actividades de la gerencia descuidando así las de contabilidad, y por consiguiente el atraso en la realización de las mismas. Como ejemplo se tiene actualización de las cuentas por cobrar y pagar, las cuales se encuentran hasta el mes de marzo. Además, se estableció que no existe la figura de Secretaria, útil en cada empresa ya que ésta ordena todas las actividades pendientes de realizar. Se pudo comprobar que esta actividad la realiza, en parte, la Auxiliar de Contabilidad, lo que le provoca atrasos en sus actividades para las que fue contratada.

c) Funciones

Se estableció que sí se cuenta con un manual de funciones y que los subordinados también conocen las funciones de su puesto de trabajo.

El manual de funciones se le proporciona a cada miembro de la cooperativa al momento de ser contratado e iniciar a trabajar. Este manual contiene el perfil de puesto, las funciones y las atribuciones del mismo.

Además se determinó que con los perfiles de los puestos del personal administrativo no se cumplió a cabalidad con los mismos, ya que todos ingresaron sin tener las características del puesto de trabajo. Se pudo establecer que para todos los empleados fue su primer trabajo después de graduados en el nivel medio.

4.3. Integración

La integración del personal es una de las funciones importantes de la administración y en la cooperativa no se le da la debida importancia. Por no haber un gerente, es el Contador General quien contrata al personal que ingresa a la cooperativa. El principal problema es que la cooperativa no cuenta con un área específica de Recursos Humanos, que facilite los procedimientos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal, por lo que es necesario implementar el área de Recursos Humanos, para que el personal que se seleccione sea el adecuado para contribuir al logro de los objetivos que coadyuven al crecimiento de la institución y al beneficio de los asociados.

De los diferentes componentes de la Integración se constató lo siguiente:

a) Reclutamiento

El encargado de reclutar a nuevos candidatos es el contador, con las atribuciones que le confiere ser Asistente de Gerencia y los medios que utilizan actualmente son: Avisos por medios radiales existentes en la ciudad de Chiquimula.

Además, el contador considera que el proceso de reclutamiento es muy importante dentro de cada empresa y sería recomendable que en la cooperativa se realice de una forma más técnica.

b) Selección

En cuanto al proceso de selección; se utiliza únicamente una revisión de expedientes (hoja curricular), entrevistas, pero no utilizan pruebas psicométricas o exámenes de aptitud para medir la capacidad de los candidatos a desempeñar el puesto de trabajo.

c) Inducción

En el proceso de integrar al nuevo elemento humano a parte de entregar el manual de funciones a los empleados, no en todos los puestos de trabajo se les dio la inducción adecuada, tales son los casos del Contador General, Auxiliares de Contabilidad, Caja, por mencionar solamente a los administrativos. En el caso de los empleados operarios son los

mismos compañeros de trabajo, que tienen más tiempo de laborar en la empresa quienes les proporcionan todas las instrucciones básicas para realizar sus tareas diarias.

Se comprobó a una gran mayoría, que representa el 76% de los empleados, les es proporcionada la información básica para realizar sus labores diarias, pero esto no indica que recibe la capacitación necesaria para mejorar su rendimiento en sus labores cotidianas, sobre esto todos los encuestados manifestaron que sí es fundamental una capacitación, previo al ingreso a laborar en una empresa, para incrementar sus conocimientos sobre sus nuevas funciones y así prever errores al momento de realizarlas.

d) Capacitación

En la última etapa del proceso de integración no existe un programa de capacitaciones para ampliar los conocimientos del elemento humano de nuevo ingreso o el que ya se encuentra laborando, ya que sólo el administrador de la gasolinera y sus subordinados recibe capacitación, pero la misma es proporcionada por la empresa que les provee de los combustibles. En las demás áreas; contabilidad, caja, gerencia, tienda agro-veterinaria, los empleados no reciben capacitación, lo que provoca que las actividades no se realicen con eficiencia.

4.4. Dirección

En esta etapa del proceso administrativo se pudo determinar en cada uno de sus elementos los detalles siguiente:

a) Motivación

Uno de los objetivos es que el trabajador se sienta a gusto en lugar de trabajo proporcionándole un ambiente agradable; se determinó que los únicos métodos de estimulación y motivación para el personal son el dinero y los convivios que se hacen con los empleados en alguna ocasión especial, pero los subordinados no se sienten incentivados con estos detalles, además no se les involucra en la toma de decisiones lo que podría repercutir en el buen funcionamiento de la empresa.

b) Liderazgo

Se comprobó que quien ejerce el liderazgo, que a decir de él es democrático y flexible, es el contador, ya que como éste asume las funciones de Gerente tiene que tomar decisiones sobre el accionar en la cooperativa. La mayoría de los encuestados se abstuvo a opinar sobre el tipo de liderazgo que éste ejerce en la cooperativa

c) Comunicación

Se estableció que sí hay una buena comunicación y ésta fluye en ambas direcciones, es decir ascendente y descendente (contador – subordinados y viceversa) en la estructura organizacional.

La comunicación es un factor que afecta en gran medida a una empresa si no existen canales que la hagan fluir de manera precisa. La comunicación se da en mayor grado de forma verbal, según la encuesta, y muy pocas veces de manera escrita ya que de esta forma se realiza solamente en las ocasiones que amerite el caso, por lo que muchas veces no queda constancia de algún hecho que se haya realizado y que en futuro pueda tener repercusiones.

d) Supervisión

Indicó el contador que no existen instrumentos ni persona responsable de realizar la supervisión del personal y sus actividades; es el contador por las atribuciones que le confiere el ser Asistente de la Gerencia, el encargado de realizar la actividad de supervisión la que se da de forma muy general.

La mayoría de personal cree que es evaluado, esta evaluación se realiza de una manera superficial, por medio de reportes que no son muy específicos, por ejemplo; medir el nivel de ventas del mes contra el mes anterior, quintales de abono despachados, recuperación de créditos, etc.

4.5. Control

No se aplica un estricto control de todas las actividades que se realizan dentro de la cooperativa. Es de hacer notar que existen áreas que necesitan de un riguroso sistema de control como lo son los crédito proporcionados a diferentes personas e instituciones, ya que el único control que se lleva es una especie de cuenta corriente las cuales se realizan en una boleta sin número. Además esta boleta se ocupa tanto para créditos recibidos como entregados. Es importante que exista un sistema computarizado de control de créditos, ya que de la manera que se realiza actualmente existe la posibilidad que se pierda alguna boleta de control.

a) Tipos de Control

No se tienen controles específicos para actividades de suma importancia como lo es el departamento de Caja, donde se lleva cuenta corriente de los acreedores de la cooperativa. Es necesario que se implante un sistema informático que facilite y agilice el proceso de control de los mismos. Por otra parte, según la información recaba por la encuesta, el control que se realiza actualmente es por medio de reportes elaborados mensualmente. A la mayoría de los empleados los supervisan por medio de los reportes que les solicitan pero una gran parte, que representa el 47% no es controlada o supervisada de forma eficiente de manera que, estas, perciben que no son controladas.

b) Estándares

Como el control que se realiza es muy superficial, no hay medidores de calidad previamente establecidos que proporcionen información de mejoras en el funcionamiento de la cooperativa, se puede decir que el único indicador son las metas monetarias, establecidas en el plan y presupuesto anual. En tal sentido no se puede hacer un análisis más profundo sobre este tema.

c) Evaluación del desempeño

Se estableció que no todos los puestos de trabajo cuentan con un método de control para medir el desempeño de los subordinados, pero según la información que se recabó a través del contador, para la evaluación del desempeño se establecerán métodos a partir de la planificación del año próximo año, ya que él cree que es necesario contar con un instrumento que indique el grado de rendimiento de cada empleado y así poder reforzar los

puntos débiles, pero también cree que este tipo de evaluaciones desmotiva al trabajador ya que este cree que es un método para realizar recortes de personal y se crea un clima de inestabilidad.

CONCLUSIONES

1. Posee planes estratégicos anuales, incluido el presupuesto anual, lo que contribuyen en parte en la obtención de las metas fijadas. En cuanto a la visión, misión y objetivos se encuentran enmarcados en los estatutos, sin embargo los empleados y miembros del consejo administrativo desconocen su contenido.
2. CASVACHI, R. L. no cuenta con un organigrama que permita definir la estructura jerárquica, lo que impide una buena delegación, supervisión, comunicación y evaluación entre las diferentes secciones o departamentos que integran el personal de la Cooperativa, permitiendo con ello una desorganización en los procesos del desempeño.
3. No cuenta con procesos adecuados y definidos para la selección, contratación, inducción y capacitación constante del personal; tampoco con una cultura de supervisión y una metodología que permita evaluar el rendimiento de los miembros del personal en su desempeño.
4. No cuentan con programas de capacitación para todo el personal, administrativo y operativo, que impide la tecnificación y profesionalización en el desempeño de sus funciones y actividades.
5. No cuenta con una persona en el área de la Gerencia General, misma que es cubierta por el Contador. Necesaria para la toma de decisiones importantes en el que hacer de la cooperativa.
6. Inexistencia de evaluaciones del desempeño y de un sistema de control de los empleados y sus actividades; provocando pérdidas de tiempo, recursos monetarios, materiales y humanos.

RECOMENDACIONES

Para que se pueda establecer una buena administración en CASVACHI, R.L., de acuerdo a la investigación realizada y al análisis de los actuales procesos de trabajo que se llevan a cabo en ella, recomendamos lo siguiente:

1. Que en la planificación anual, en el plan empresarial o estratégico, se involucre al personal que labora en las diferentes áreas de servicio de CASVACHI, R. L. ya que son ellos los que tienen la experiencia con el cliente cautivo, y conocen las necesidades o requerimientos del cliente potencial dentro del mercado competitivo, lo cual ayudara a definir objetivos, metas y políticas realistas y con un enfoque de crecimiento y competencia.
2. Que se defina una estructura organizacional y administrativa funcional, que permita un desempeño eficaz de las funciones y operatividad propia, y la eficiencia en la prestación de las variables de sus servicios.
3. Que dicha estructura defina claramente la jerarquía funcional y las líneas de mando; desde el Consejo de Administración, la Gerencia hasta el encargado de la limpieza de la institución.
4. Que se actualice el manual de funciones y procedimientos que supuestamente posee en la actualidad la Cooperativa, y lo distribuya entre sus empleados de acuerdo a lo que cada uno corresponda.
5. Es necesario que se realice una jornada de inducción con todos los que actualmente laboran en ella; esta implica darles a conocer: Qué es Casvachi, su visión, su misión, sus principios y filosofía, sus políticas de trabajo y su legislación; en otras palabras que estén conscientes y conozcan la institución para la cual trabajan.
6. Deben de implementar programas de capacitación constante, a efecto de que los empleados de acuerdo a sus funciones se tecnifiquen y profesionalicen en el desempeño de las mismas, situación que se debe de dar posteriormente a la contratación e inducción de los empleados.

BIBLIOGRAFIA

1. Benítez Dimitri Antonio. Educación Cooperativa en Gráficas. Guatemala. Editorial Editora Educativa, 1997
2. Benítez Dimitri Antonio. Cooperativas de Cristal. Quetzaltenango, Guatemala Editorial Talleres Litomarca, 1989
3. Cetino Lemus Claudia Xiomara. Diagnóstico Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral "La Divina Pastora", R.L del municipio de Olopa departamento de Chiquimula. Chiquimula, Guatemala, 2002
4. Chávez Zepeda Juan José. Elaboración de Proyectos de Investigación. Guatemala, Editorial XL Publicaciones, 1994
5. Cooperativa Agrícola de Servicios Varios. Plan de Actividades 2000. Chiquimula, Guatemala
6. Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula R.L. Estatutos. Guatemala, 1989
7. García Martínez Duch Galindo. Fundamentos de Administración. México, Editorial Trillas, 1982
8. Hernández Sampieri Roberto. Metodología de la Investigación. México, Editorial McGraw-Hill Interamericana, 2003
9. Instituto Nacional de Cooperativas. Ley General de Cooperativas. Decreto Ley No. 82-78. Guatemala, 1978
10. Koontz Harold. Administración, una perspectiva global. México, Editorial McGraw-Hill Interamericana, 2003.
11. Martínez Chávez Víctor Manuel. Diagnóstico Administrativo, procedimientos, procesos y reingeniería. México, Editorial Trillas, 1998

12. Méndez A. Carlos E. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Colombia, Editorial McGraw Hill Interamericana, S.A., 2002
13. Robbins Sthepen P. Administración. México, Editorial Educación de México S.A. de C.V., 2000
14. Sikula Andrew F. Administración de Recursos Humanos. México, Editorial Limusa, 1998
15. Terry George R. Principios de Administración. México. Editorial Continental, S.A.,1986

APENDICES

APENDICE I
 ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA DE SERVICIOS VARIOS CHIQUIMULA
 DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CASVACHI, R.L..)

