

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA
AGRÍCOLA DE SERVICIOS VARIOS CHIQUIMULA, R.L.
DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE CHIQUIMULA.
AL 31 DE OCTUBRE DE 2004.**

PRÁCTICA PROFESIONAL TÉCNICA

DAVID NAPOLEÓN ROSAS MEJÍA	200140534
EDY ROLANDO MONROY LÓPEZ	200140241
LUIS ALBERTO PORTILLO AQUINO	200040362

CHIQUIMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2005.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA
AGRÍCOLA DE SERVICIOS VARIOS CHIQUIMULA, R.L.
DE LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE CHIQUIMULA.
AL 31 DE OCTUBRE DE 2004.**

Informe Sometido A Consideración Del Honorable Consejo Directivo

Por:

**DAVID NAPOLEÓN ROSAS MEJÍA
EDY ROLANDO MONROY LÓPEZ
LUIS ALBERTO PORTILLO AQUINO**

Al conferírseles el título de

TÉCNICO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CHIQUIMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2005.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS -PLAN DIARIO-**

RECTOR

M.V. LUIS ALFONSO LEAL MONTERROSO

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente:	Msc. Mario Roberto Díaz Moscoso
Secretario:	Msc. José Leonidas Ortega Alvarado
Representantes de docentes:	Lic. Gustavo Adolfo Sagastume Palma Lic. Minor Aldana Paíz
Representantes de estudiantes:	Br. José Ernesto Galdaméz Samayoa Br. Luis Alberto Chinchilla Solís
Representante de egresados:	Ing. Agr. Godofredo Ayala Ruiz

COORDINACIÓN ACADÉMICA

Msc. Mirna Lissett Carranza

COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Licda. Ester Palacios Castañeda

CHIQUMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE DEL 2005

INDICE GENERAL

RESUMEN	I
INTRODUCCIÓN	IV

CAPÍTULO I

ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1	Antecedentes históricos	6
1.1.1	Visión	7
1.1.2	Misión	7
1.2	Justificación	7
1.3	Determinación del problema	8
1.3.1	Definición del problema	9
1.4	Delimitación del problema	9
1.4.1	Delimitación temporal	9
1.4.2	Delimitación geográfica	9
1.5	Objetivos	9
1.5.1	General	9
1.5.2	Específicos	10
1.6	Operacionalización de variables	11
1.7	Tipo de estudio	12
1.8	Método de la investigación	12
1.9	Estadística	12
1.9.1	Definición de la población	12
1.9.2	Instrumentos	14
1.10	Fuentes de información	14
1.10.1	Primarias	14
1.10.2	Secundarias	14
1.11	Análisis	15

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	Diagnóstico Administrativo	16
2.2	Proceso Administrativo	16
2.2.1	Planeación	16
2.2.2	Organización	20
2.2.3	Integración	24
2.2.4	Dirección	26
2.2.5	Control	31

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	Planeación	33
3.1.1	Misión	33
3.1.2	Objetivos	34
3.1.3	Procedimientos	35
3.1.4	Estrategias	36
3.2	Organización	36
3.2.1	Jerarquía organizacional	36
3.2.2	División organizacional	37
3.2.3	Coordinación organizacional	37
3.3	Integración	37
3.3.1	Reclutamiento	38
3.3.2	Selección	38
3.3.3	Inducción	38
3.3.4	Capacitación	39
3.4	Dirección	39
3.4.1	Motivación	39
3.4.2	Comunicación	40
3.4.3	Supervisión	40
3.5	Control	41
3.5.1	Control de personal	41
3.5.2	Control de materiales y suministros	41

CONCLUSIONES	43
RECOMENDACIONES	46
PROPUESTAS	48
BIBLIOGRAFÍA	50
APÉNDICES	51

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice I:	Visión y Misión	51
Apéndice II:	Propuesta de Objetivo General	53
Apéndice III:	Propuesta de Organigrama General	54
Apéndice IV:	Propuesta de Hoja de control de Asistencia	56
Apéndice V:	Evaluación del Desempeño y Selección de Personal	59
Apéndice VI:	Cuestionario dirigido al Gerente o encargado de tiendas	63
Apéndice VII:	Cuestionario dirigido a Personal Administrativo y Operativo	68
Apéndice VIII:	Entrevista dirigida a los clientes de la Cooperativa	73
Apéndice IX:	Guía de Observación para el espacio físico de la Cooperativa	75

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO

1	Definición operativa de variables e indicadores	11
2	Número de empleados por puesto administrativo	13
3	Número de empleados por puesto operativo	13
4	Instrumentos para la recolección de datos	14

RESUMEN

Con la finalidad de determinar la situación administrativa de la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula R.L., se realizó el Diagnóstico Administrativo, utilizando como instrumentos para obtener la información, varios cuestionarios dirigidos a personal administrativo, operativo, clientes, socios y además la observación. La cooperativa en mención se encuentra ubicada en la 2ª. Calle y 8va. Avenida esquina zona 1, y su sucursal ubicada en la 3ª. Calle entre 15 y 16 avenida zona 5, cabecera departamental de Chiquimula,

El tipo de estudio que se desarrollo en la cooperativa fue realizado desde el enfoque *Ex Post Facto* que significa a partir de un hecho acontecido. Se tomó desde el punto de vista *Descriptivo*, debido a que la información se obtiene de fuentes directas y documentos, cuya veracidad fue posible comprobar dentro de ciertos límites.

El método de investigación utilizado fue el inductivo – deductivo, puesto este permite al investigador llegar a conclusiones que estén relacionadas con la información y sus fuentes. Se amplió la información para realizar el análisis del problema investigado y observar los fenómenos que dieron a conocer la situación administrativa de la Cooperativa.

Las conclusiones más importantes son:

El Gerente de la cooperativa indicó que los objetivos son:

1. Objetivo de Ventas: metas a alcanzar en el período.
2. Objetivos Institucionales: brindar los servicios necesarios para el apoyo del asociado.

Sin embargo, no están establecidos por escrito, ni son transmitidos verbalmente a los empleados, además de no cumplir con las características de un objetivo.

La cooperativa cuenta con un organigrama, en el cual se dan a conocer los niveles de jerarquía organizacional, existiendo grados de autoridad y responsabilidad. Aunque este no refleja la situación actual por encontrarse desactualizado. Por lo cuál, se mantiene una división de tareas. Lo anterior provoca una especialización del trabajo y mejor aprovechamiento de los recursos.

El proceso de reclutamiento dentro de la institución se da a través de los mismos empleados, los cuales informan a familiares o conocidos al existir una vacante en la cooperativa. Lo anterior provoca deficiencia en el proceso de reclutamiento, pues no todos los aspirantes recomendados tendrán las habilidades y destrezas específicas que requiere el cargo disponible.

La supervisión del personal en la cooperativa, es llevada a cabo por cada encargado de área, siendo de forma personal y constante, recorriendo las áreas que tiene a su cargo. Esto permite llegar a realizar cambios en beneficio del desarrollo de las actividades emprendidas por la cooperativa.

En la empresa se mantiene un control de acuerdo con las tareas que realizan los miembros de la cooperativa, gozando así de considerable participación para realizar las actividades que cada uno tiene asignadas, correspondiendo a cada puesto.

Dentro de las principales recomendaciones se plantean:

Colocar por escrito en un lugar estratégico la misión y la visión de la empresa, con la finalidad de que los empleados conozcan el propósito de la misma y evitar desequilibrio en el funcionamiento de sus objetivos, para no incurrir en una mala toma de decisiones.

Realizar una revisión del organigrama actual, en donde se identifiquen los puestos de trabajo en forma detallada, para que posteriormente, los subordinados, puedan tener conocimiento claro de la línea de autoridad y responsabilidad.

En relación al reclutamiento de personal, se sugiere utilizar algún medio de comunicación localizado en el área, como el radial, de esta manera se tendría la oportunidad de reclutar a más aspirantes y tener acceso para seleccionar al personal idóneo para la empresa, empleando para ello las distintas técnicas de selección, tales como la entrevista personal y prueba de habilidades.

Utilizar otros tipos de incentivos, tales como: renovar los uniformes de los empleados de pista en gasolinera, implementar medidas de seguridad e higiene para el encargado de bodega, encargados de las tiendas de agro servicios y reconocimientos de forma verbal cuando los empleados realicen de manera eficiente su trabajo. Recomendando luego hacerles llegar un reconocimiento significativo como tarjetitas con mensajes de motivación. Porque al usar estos motivadores, el trabajador sentirá interés para realizar en forma correcta sus actividades.

Aplicar los diferentes canales de comunicación a nivel interno, siendo estos de forma escrita y oral, utilizando un lenguaje adecuado, para que el mensaje que se quiera transmitir sea comprendido por todo el personal.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están consideradas como sistemas sociales, identificadas por subsistemas formados por individuos organizados para un mismo fin. Por esto, nos permitimos investigar la situación administrativa de la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula R.L., para identificar factores internos y externos, que originen problemas y que sea imperioso corregir.

Para la aplicación del diagnóstico administrativo, se tomaron las variables siguientes: planeación, organización, integración, dirección, control; éstos elementos son parte del proceso administrativo y permitirá determinar con mayor facilidad la situación administrativa de la entidad. Además, los resultados obtenidos proporcionan a la empresa una base de información, que sirve para plantear alternativas de solución en la toma de decisiones.

El tipo de investigación que se realizó en la Cooperativa, fue con enfoque Ex Post Facto, cuyo significado quiere decir, *a partir de un hecho acontecido* y se tomó desde el punto de vista Descriptivo, debido a que aborda situaciones recientes del entorno administrativo de la empresa.

En la investigación se identificaron y analizaron los factores que influyen en el desarrollo de la empresa. Se estableció la forma en que se aplicaron las etapas del proceso administrativo en la empresa integrando, en estas etapas, el servicio que se ofrece al cliente.

El trabajo esta integrado con los siguientes capítulos:

El capítulo I (Aspectos Metodológicos): Estos aspectos incluyen: el planteamiento del problema, la visión y misión de la cooperativa, la formulación del problema, la delimitación, los objetivos, la justificación de la investigación, la operacionalización de variables, el tipo de estudio, el método de la investigación, el tipo de estadística utilizada e instrumentos.

El capítulo (Aspecto Teórico): Contiene la base teórica que sirvió de fundamento para realizar la investigación. Se encuentra integrado por fundamentos conceptuales que forman el cuerpo teórico de los distintos elementos.

El capítulo: Presenta el análisis e interpretación de cada una de las variables, que establecen los resultados obtenidos en la investigación.

En la parte final del trabajo se presentan las conclusiones y recomendaciones, derivadas de la investigación, así como algunas alternativas viables de solución para la empresa. Así mismo, la bibliografía y apéndices.

CAPITULO I

ASPECTOS METODOLOGICOS

1.1 Antecedentes históricos

En el año de 1969, debido a la escasez que había en Chiquimula de empresas que prestaran servicios financieros al sector agrícola, un grupo de 25 personas optaron por asociarse en una cooperativa, para dar solución a la problemática que vivía la población chiquimulteca. Fue así como se constituyó la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula R.L.

Posteriormente, con el aporte de los asociados la cooperativa fue adquiriendo propiedades, entre ellos un terreno ubicado en la 3ª. Calle entre 15 y 16 avenida de la zona 5, en la cabecera departamental de Chiquimula, construyéndose una bodega, en la cual se celebraban las Asambleas Generales Ordinarias y un edificio ubicado en la 2ª. Calle y 8ª. Avenida esquina zona 1, de Chiquimula, lugar en el que opera actualmente la Cooperativa. Este cambio facilitó el aumento en la prestación de servicios; por lo que se decidió instalar una gasolinera en dicho lugar.

Tiempo después se toma la decisión de vender productos agrícolas, siendo tal el grado de aceptación de la población, que la Asamblea General decidió abrir una nueva sucursal de productos agrícolas, ubicándola en la antigua bodega.

La Cooperativa tiene como propósito procurar el mejoramiento económico y social de la población, "sin fines de lucro".¹

Así mismo cuenta con personal calificado, que utiliza como base la experiencia y conocimiento para tomar decisiones y dar solución rápida a los problemas. Sin embargo, al ser desarrolladas de forma unilateral y sin incluir a todo el aparato administrativo, puede influir en el desaprovechamiento de las oportunidades para la misma.

¹ Inciso a) y b) del Artículo 4, Ley General de Cooperativas, Decreto No. 82-78

A partir de la toma de decisiones, se debe adoptar una estrategia que debe proporcionar cursos de acción o alternativa que muestren las condiciones más ventajosas dentro del mercado; sin embargo, el personal administrativo y de ventas de la empresa, desconocen el planteamiento de las estrategias y las ventajas que estas traen a la empresa, por desarrollarse de forma unilateral.

Por estos motivos, se hace necesario realizar un diagnóstico administrativo, para recabar información de los factores internos de la Cooperativa; entre los cuales se pueden mencionar: la planeación de las actividades, la estructura organizacional, la forma de integrar al personal, el control para el cumplimiento de sus objetivos, y lo más importante la buena atención a clientes y socios.

1.1.1 Visión

La empresa tiene establecida una visión que es *“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”*.

1.1.2 Misión

La empresa cuenta con una misión definida siendo *“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”*.

1.2 Justificación

El fin de la investigación es obtener información de la situación actual de la estructura administrativa de la Cooperativa, Casvachi R.L en sus procesos de planear, organizar, dirigir, integrar y controlar al personal, de dicha cooperativa. Con

el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles, además analizar las fortalezas y debilidades que afronta Cooperativa, Casvachi R.L.

Por ello, se hace necesario hacer un diagnóstico administrativo, en donde se verán los factores internos de la empresa y se verificará si los objetivos se cumplen en su totalidad. Con esto se logrará que las personas encargadas de dirigir la cooperativa, utilicen la información actualizada y pueda tomar las decisiones adecuadas.

En la realización del presente estudio se utilizaron las técnicas e instrumentos de recolección de datos (encuestas, entrevistas) destinadas al personal, las cuales nos sirvieron para la identificación de la problemática institucional.

1.3 Determinación del problema

Un ambiente actual globalizado y competitivo en el que nos encontramos, demanda cada vez más que toda empresa que desee sobresalir en el medio se encuentre siempre a la vanguardia en todos los aspectos.

La mayoría de empresas desconocen la situación administrativa, ya que carecen de un plan periódico y constante de diagnóstico administrativos, esto se genera por la poca importancia que los directores y subordinados le presentan al funcionamiento de los mismos, lo cual produce incertidumbre en cuanto al proceso administrativo dando como resultado que la empresa tenga pocas bases para la toma de decisiones y que se obtenga el deficiente seguimiento de un plan definido que lleve a la empresa al incumplimiento de los objetivos que se ha fijado.

El hecho de no realizar periódicamente diagnósticos, puede llevar a la empresa al descontrol de actividades, a no cumplir con sus funciones primordiales en el tiempo previsto y provocar conflictos organizacionales.

Por tal motivo es necesario efectuar diagnósticos administrativos periódicamente, que planteen las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas a la empresa y la manera en que pueden aprovechar al máximo los recursos para el logro de los objetivos de la misma y lograr convertirse en una empresa competitiva, de acuerdo a su visión y misión.

1.3.1 Definición del problema

¿Cuál es la situación actual de la aplicación del proceso administrativo en el área Administrativa de la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula R.L., ubicada en la cabecera departamental de Chiquimula?

1.4 Delimitación del problema

1.4.1 Delimitación temporal

La investigación comprendió el estudio de la situación administrativa de la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula R.L., al 31 octubre de 2004.

1.4.2 Delimitación geográfica

La investigación tuvo lugar en la sede central ubicada en la 2ª. Calle 8ª. Avenida esquina zona 1 y en la sucursal ubicada en la 3ª. Calle entre 15 y 16 avenida zona 5, cabecera departamental de Chiquimula.

1.5 Objetivos

1.5.1 General

- Determinar la situación administrativa de la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula R.L., ubicada en la cabecera departamental de Chiquimula, para detectar los principales problemas y sugerir alternativas para una mejor toma de decisiones.

1.5.2 Específicos

- Establecer si la empresa tiene claramente definida la etapa de planeación (*misión, objetivos, procedimientos, estrategias*).
- Determinar si la etapa de organización se encuentra definida y delimitada (*jerarquía, división y coordinación organizacional*).
- Definir los mecanismos de integración de personal utilizados en la empresa (*reclutamiento, selección inducción, capacitación*).
- Identificar como se realiza la etapa de dirección dentro de la organización (*motivación, liderazgo, comunicación, supervisión*).
- Determinar cuales son los tipos de control que lleva en la empresa. (*control de personal, de materiales y suministros*).

1.6 Operacionalización de variables

A continuación, se presenta cada una de las variables, con sus respectivos indicadores; para el área administrativa.

Cuadro 1: Definición operativa de variables e indicadores

FENÓMENO Y OBJETO	VARIABLES	INDICADORES
OBJETIVO ESPECÍFICO		
1. Establecer si la empresa tiene claramente definida la etapa de planeación (<i>misión, objetivos, procedimientos, estrategias</i>).	Planeación	- Propósito o misión - Objetivos o metas - Procedimientos - Estrategias
2. Determinar si la etapa de organización se encuentra definida y delimitada (<i>jerarquía, división y coordinación organizacional</i>).	Organización	- Jerarquía organizacional - División organizacional - Coordinación organizacional
3. Definir los mecanismos que utilizan para integración de personal utilizados en la empresa (<i>reclutamiento, selección inducción, capacitación</i>).	Integración	- Reclutamiento - Selección - Inducción - Capacitación
4. Identificar como se realiza la etapa de dirección dentro de la organización (<i>motivación, liderazgo, comunicación, supervisión</i>).	Dirección	- Motivación - Liderazgo - Comunicación - Supervisión
5. Determinar cuales son los tipos de control que lleva en la empresa. (<i>control de personal, de materiales y suministros</i>).	Control	- Control de personal - Control de materiales y suministros

FUENTE: Elaboración propia

1.7 Tipo de estudio

El tipo de investigación que se realizó en la empresa, fue con enfoque Ex Post Facto, cuyo significado quiere decir, *a partir de un hecho acontecido*, tuvo como propósito conocer situaciones pasadas, para que sirvan de base a futuras investigaciones.

Se tomó el punto de vista Descriptivo, debido a que aborda situaciones recientes del entorno administrativo de la empresa. La información se obtuvo del, personal de la cooperativa y documentos, cuya veracidad fue posible comprobar dentro de ciertos límites.

1.8 Método de la investigación

Se utilizó el método inductivo - deductivo, debido a que permite al investigador llegar a conclusiones que estén relacionadas con la información y sus fuentes desde su inicio. También amplía la información para realizar el análisis del problema investigado. Permite observar los fenómenos o situaciones especiales que indicaron la situación administrativa de la empresa, empleando para ello la estructura organizacional y tipos de planeación.

1.9 Estadística

1.9.1 Definición de la población

Para obtener la información se encuestó al personal administrativo y de servicio que se encuentran laborando en la cooperativa.

Además se utilizó un muestreo no probabilística a juicio del investigador para adquirir información sobre el servicio que se les presta a los clientes. Para esto se utilizó la estadística inferencial, porque trabaja con muestras o subconjuntos formados por algunos individuos de la población.

En los siguientes cuadros se muestra el total de empleados que laboran en la Cooperativa:

Cuadro 2: Número de empleados por puesto administrativos

Puesto	Empleados
Gerente	1
Auxiliar de Contabilidad 1	1
Auxiliar de contabilidad 2	1
Cajera	1
Encargado de Tienda 1	1
Encargado de Tienda 2	1
Encargado de Tienda de Repuestos	1
Encargado de Gasolinera	1
TOTAL	8

FUENTE: Gerencia

Cuadro 3: Número de empleados por puesto operativos

Puesto	Empleados
Despachador de Tienda 1	1
Despachador de Tienda 2	1
Bodeguero	1
Engrase	1
Gasolineros	7
Lavado	1
TOTAL	12

FUENTE: Gerencia

Sin olvidar a los clientes y socios quienes colaboraron contestando un cuestionario.

1.9.2 Instrumentos

Para obtener información sobre las variables del diagnóstico administrativo que se realizó en la empresa, se utilizaron la técnica de la encuesta y la observación directa, mediante visitas a la empresa. Como instrumentos, se utilizaron tres tipos de cuestionarios directos, conteniendo preguntas directas, dicotómicas y de opción múltiple:

Cuadro 4: Instrumentos para la recolección de datos.

Variables	Técnicas	Instrumentos	Fuentes Primarias
Planeación	Encuesta, Observación y Entrevista	Cuestionario, Guía de Entrevista y Guía de Observación	Gerente, empleados y clientes
Organización	Encuesta y Observación	Cuestionario y Guía de Observación	Gerente, empleados
Integración	Encuesta y Observación	Cuestionario y Guía de Observación	Gerente, empleados
Dirección	Encuesta y Observación	Cuestionario y Guía de Observación	Gerente, empleados
Control	Encuesta y Observación	Cuestionario y Guía de Observación	Gerente, empleados

FUENTE: Elaboración propia.

1.10 Fuentes de información

Para realizar la investigación se utilizaron las fuentes:

1.10.1 Primaria:

Las fuentes primarias que se utilizaron en el estudio son el personal que labora en la organización, socios y clientes, por medio de entrevistas y cuestionarios.

1.10.2 Secundarias:

Las fuentes secundarias que se utilizaron en el estudio de la investigación fueron: libros, revistas, tesis y prácticas realizadas anteriormente, referentes al tema de estudio.

1.11 Análisis

Para analizar la información obtenida de la investigación, se realizó *una matriz de datos de información*. Esta matriz tuvo como función principal, facilitar la tarea de procesamiento de toda la información y plantearla en forma ordenada. Dicho proceso se realizó de forma manual.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Diagnóstico Administrativo

Tiene como fin determinar el estado en que se encuentra una empresa o institución, detectar problemas, establecer los factores que los originan y sugerir soluciones para una mejor toma de decisiones. El autor Víctor Manuel Martínez lo define como ***“El proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución”***.

2.2 Proceso Administrativo

Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Cuenta con dos fases: *mecánica* (que se refiere a la estructuración de la organización hasta llegar a integrarla en su plenitud) y *dinámica* (se aplica cuando la organización se encuentra totalmente estructurada y desarrolla de manera eficiente las funciones).

Según Palacios Echeverría el proceso administrativo incluye 5 fases: *planeación, organización, integración, dirección y control*.

2.2.1 Planeación

Harold Koontz define la planeación como: ***“Un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación”***.

Por medio de la planeación se propicia el desarrollo de la empresa, se reduce al máximo los riesgos y maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

La planeación implica determinar la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, tácticas, proyectos, presupuestos, programas, procedimientos, así como las acciones necesarias para cumplirlos. Además requiere de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.

Existen varios tipos de planeación, entre las más importantes están:

- **Planeación administrativa:** Es el proceso que diseña un plan para desarrollar un entorno para el eficaz desempeño de individuos que trabajan en grupos. Los planes deben ser puestos en práctica y es responsabilidad del administrador comprobar que todos los miembros de la empresa conozcan los propósitos y objetivos de la organización y los métodos para alcanzarlos.
- **Planeación estratégica:** Es el proceso establecido de planeación a largo plazo, el cual se utiliza para definir y alcanzar las metas de la organización. Es la actividad de planeación de una organización en la cual resulta decisivo el papel de la alta dirección.

La planeación está constituida por varios elementos entre los cuales están:

Propósitos o misiones:

Es el establecimiento de un plan a desarrollarse a corto, mediano o largo plazo, que debe tener una empresa (visión y misión).

Las siguientes cuatro características diferencian los propósitos de los objetivos:

- a) Son básicos o trascendentales porque constituyen el fundamento de los demás elementos.
- b) Genéricos o cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.
- c) Permanentes, porque permanecen vigentes durante el periodo de vida de la organización.
- d) Semipermanentes, porque pueden abarcar un periodo determinado.

Objetivos:

Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Los objetivos los podemos definir como: *los fines hacia los cuales se dirige una actividad*. Representan no solo el punto final de la planeación sino también el fin hacia al cual se dirige la organización, integración del personal, dirección y control.

Procedimientos:

Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Los procedimientos los definidos como: planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras. Son guías para la acción y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

Por esto la importancia de los procedimientos administrativos es: controlar todas las actividades que en la empresa se realizan para cumplir con los objetivos establecidos.

Reglas:

Establecen el mandato u orden que el superior hace observar y guardar al inferior. Cada una de las reglas que se establecen, es para el conocimiento o manejo de una operación.

Por medio de ellas es posible regular las operaciones, para la maximización en los diferentes procesos que se realicen dentro de la empresa.

Lo más recomendable es que las reglas estén establecidas por escrito, porque así se podrán dar a conocer de una forma eficiente y se evitarán confusiones que pueden ser perjudiciales a la empresa.

Estrategia:

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Una táctica es un medio por el cual se realiza una estrategia. La táctica es un curso de acción más específico pormenorizado de la estrategia. Generalmente abarca períodos más breves.

Las estrategias en la empresa nacen como una respuesta para afrontar los retos que implican la competencia, y la vida de la empresa en sí.

La década pasada estuvo caracterizada por una fuerte disposición a escuchar al cliente, de tal manera que se le ofrezcan productos y servicios que lo satisfagan plenamente. Ello se logra cuando el cliente determina si el producto o servicio ofrecido le proporciona un valor, que justifica pagar un determinado precio por dicho producto o servicio. Esta nueva cultura de comportamiento por parte de los clientes obliga a estar atento para eliminar todos aquellos procesos o actividades que consumen recursos que le cuestan a la organización, pero que no generan valor agregado al cliente.

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

- *Determinación de los cursos o alternativas:* Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
- *Evaluación:* Analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas.
- *Selección de alternativas:* Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas.

Para que las estrategias sean operables y cumplan con su función, es necesario:

1. Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo.
2. Determinarlas con claridad.
3. No confundir las estrategias con las tácticas, ya que la estrategia se puede definir como: El arte de emplear todos los elementos del poder de una o de varias empresas para lograr los objetivos de éstas. Y la táctica, es el despliegue y manejo de fuerzas para alcanzar un objetivo limitado o un fin inmediato.
4. Considerar las experiencias pasadas para su establecimiento; esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.
5. Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.
6. Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación.

2.2.2 Organización

Es la parte de la administración que supone el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

La estructura organizacional es intencionada, en el sentido que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

1. Es de carácter continuo: Jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (*expansión, contracción, nuevos productos, etc.*), lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
4. Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

La organización implica el establecimiento de la jerarquía, división y coordinación organizacional, para suministrar los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo, evitando la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo con ello los costos e incrementando la productividad, al igual que reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos.

Existen varios tipos de organización, entre ellos se encuentran:

Organización formal:

Debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales. En empresas pequeñas permite utilizar eficientemente los recursos especializados, facilitando la supervisión (Debe de ser flexible).

Jerarquía organizacional:

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de cada función y atribución para la obtención de resultados. Además, permitirá eliminar los obstáculos que resulten de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades. Proporciona la oportunidad de tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

El autor Palacios Echeverría define la jerarquía organizacional como: “Volver eficaz la cooperación humana, la razón de que existan niveles organizacionales estriba en las limitaciones del tramo de Administración”. En otras palabras, para que un administrador supervise eficazmente, debe existir un límite para el número de personas que debe controlar.

División organizacional:

Para que se ejerza una buena administración, es importante tomar en cuenta la división organizacional en áreas, para el aprovechamiento de los recursos y evitar duplicidad de labores. Además se promueve la especialización de los empleados en las áreas de trabajo. Se define como “Área, división o sucursal definidas de una empresa sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades y el logro de resultados específicos.”²

Para implementar la división de la organización por áreas, departamentos o secciones, impera la tendencia de concebir la organización y departamentalización como fines en sí mismos y medir la eficacia de las estructuras organizacionales en términos de claridad y suficiencia de departamentos y niveles departamentales. Pero la división de las actividades en departamentos y en una organización jerárquica y la creación de múltiples niveles no son del todo deseables por sí solas.

Esto se debe a que la división organizacional por niveles es costosa. Porque a medida que se incrementan, se precisa de cada vez más esfuerzos y recursos para su administración, ya que implican administradores adicionales, personal que asista a éstos y la necesidad de coordinar actividades departamentales, más los costos de instalaciones para el personal.

Función organizacional:

Por medio de esta se da una idea clara de los principales deberes o de las

² Palacios Echeverría, A. Diagnóstico Organizativo: Análisis de los Modelos Metodológicos. San José de Costa Rica, UCR, 1994 Pág. 779

actividades implicadas y en el área de autoridad precisa para que la persona ejerza una función determinada, y para que tenga conocimiento y cumplir las metas tomando en cuenta el suministro de la información necesaria y de otros instrumentos indispensables para su ejercicio.

Para que una función organizacional pueda existir y poseer significado para las organizaciones, debe constar de:

- 1) objetivos verificables,
- 2) una idea clara de los principales deberes o actividades implicados, y
- 3) un área discrecional o de autoridad precisa, para que la persona que ejerza una función determinada, sepa qué puede hacer para cumplir las metas.

Además, para el eficaz desempeño de una función se debe tomar en cuenta el suministro de la información necesaria y de otros instrumentos indispensables para su ejercicio.

Coordinación organizacional:

Una organización debe propiciar el logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo hacia el logro de los propósitos y objetivos de la organización.

Para lograr que la empresa se dirija hacia el cumplimiento de los objetivos, es necesario establecer una coordinación de las actividades entre cada área. Esto propicia que se maneje un clima organizacional estable en la empresa, promoviendo la satisfacción de los empleados al realizar sus labores.

Se considera que la coordinación es en sí misma una función específica de los administradores. Sin embargo, es mejor concebirla como la esencia de la administración, para el logro de la unión de los esfuerzos individuales a favor del cumplimiento de las metas grupales. Cada una de las funciones administrativas es un ejercicio en pro de la coordinación.

2.2.3 Integración

La integración se puede conceptualizar como: *la función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.*

Existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducirán, o dicho en otras palabras, se les ambientará; para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.

La integración de personal implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto, mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensación y capacitación, tanto de los candidatos a ocupar puestos, como de los ocupantes de éstos en un momento dado. Todo esto a fin de lograr la eficaz realización de las tareas.

Para emplear la integración dentro de la empresa se deben contemplar los siguientes elementos: reclutamiento, selección, inducción y capacitación.

Reclutamiento:

Al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere, este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducirán, o dicho en otras palabras, se les ambientará; para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las funciones que habrán de realizar.

El reclutamiento “consiste en generar entre el mayor número de aspirantes, para un puesto de trabajo, la información pertinente sobre los requerimientos de personal.”³

Esto significa que, después de que la organización convoca aspirantes para ocupar un cargo en una empresa, se debe reclutar a la persona más adecuada. Quien debe llenar todas las características que la empresa considera necesarias para ejercer el cargo que aspira.

Selección del personal:

El proceso de selección se refiere a la toma de decisiones. La organización determina si debe hacer o no una oferta de empleo y el grado de atractivo que ésta debe tener. El solicitante decide si la organización y la oferta de empleo corresponden a sus necesidades y metas.

Algunas de las formas para seleccionar personal son:

- *Pruebas:* la organización trata de medir las destrezas y la capacidad del candidato para aprender en el trabajo.
- *Entrevistas:* se utiliza para hacer una evaluación rápida de la idoneidad del solicitante para un determinado trabajo.
- *Comprobación de referencias:* la veracidad del Curriculum Vitae o forma de solicitud del candidato puede ser verificada y se busca más información de una ó más de sus referencias o empleadores anteriores.
- *Exámenes físicos:* están diseñados para garantizar que el candidato pueda tener un buen desempeño en el puesto que desea obtener.

Inducción:

Siendo parte de la integración, la principal función de la inducción es dar orientación a la persona contratada respecto a la organización, su ambiente de trabajo y servicios, permitiendo una rápida adaptación del trabajador.

³ Koontz Harold – Weihrich Heinz Administración, una perspectiva global. Onceava edición (México, McGRAW-HILL, 1998) Pág. 402

Se define como: “La información básica incluye hechos como la forma de ingresar en la nómina, la manera de obtener tarjetas de identificación, cuáles son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado.”ⁱ

En este proceso se muestra, al nuevo empleado, la forma de realizar su trabajo. Dar orientación a la persona contratada a la persona contratada respecto a la organización, su ambiente de trabajo, servicios, permitiendo una rápida adaptación del trabajador.

Capacitación:

Como parte de la integración este proceso tiene contemplado proporcionar y desarrollar las habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes para que el trabajador pueda desempeñar de la mejor manera posible las actividades que requiere su puesto.

La necesidad de capacitar a los empleados de nuevo ingreso o recientemente promovidos es evidente: ellos necesitan aprender nuevas destrezas y como su motivación seguramente es alta, pueden familiarizarse con relativa facilidad con las destrezas y el comportamiento que se espera de ellos en su nuevo puesto. Por otra parte, adiestrar a empleados expertos para hacer más eficaz su desempeño puede ser problemático.

Sus necesidades de adiestramiento no siempre son fáciles de determinar y, cuando se logra determinarlas, es posible que al individuo no le guste que le ordenen cambiar su forma de hacer el trabajo.

2.2.4 Dirección

La dirección es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados. Constituye un elemento del proceso administrativo por medio del cual se logra la realización efectiva de lo planeado.

A menudo se piensa que administración y liderazgo son lo mismo. Sin embargo, la administración es el arte de lograr que se hagan las cosas a través de las

personas y el liderazgo es una conducta social que provoca la aceptación voluntaria de sus seguidores. Pero si bien es cierto, los administradores más eficaces también son por lo general, líderes eficientes y que dirigir es una de las funciones esenciales de los administradores.

La función administrativa de la dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan en el cumplimiento de las metas de la organización.

Por medio de la dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y contribuir al mismo tiempo al cumplimiento de los propósitos de la empresa. Por lo tanto, los administradores deben conocer los papeles que asume la gente, así como la individualidad y personalidad de ésta.

Principios de la dirección:

- **Principio de armonía de objetivos:** Cuanto más sean capaces los administradores de armonizar las metas personales de los individuos con las metas de la empresa, tanto más eficaz y eficiente será ésta.
- **Principio de liderazgo:** Dado que las personas tienden a seguir a quien a su entender, les ofrece medios para satisfacer sus metas personales, mientras mejor comprendan los administradores qué motiva a sus subordinados y cómo operan estos motivadores y entre mejor den cuenta de esta comprensión en la realización de sus acciones administrativas, es probable que sean más eficaces como líderes.

Tipos de liderazgo:

Liderazgo	Definición	Ventajas	Desventajas
Autocrático	<i>Es el que se impone, es inflexible, dirige por medio de la capacidad de retener y otorgar premios o castigos.</i>	▪ Se mantiene un estricto control sobre las actividades que se realizan en la empresa.	▪ Es inflexible. ▪ No se le da oportunidad al subordinado para expresarse.
Democrático o Participativo	<i>Se basa en acciones participativas con sus subordinados respecto de acciones y decisiones probables.</i>	▪ Se tiene un mejor ambiente interno. ▪ Se mantiene mayor comunicación de las actividades entre el Jefe y los subordinados.	▪ Puede sesgarse el cumplimiento de las actividades. ▪ Pueden desviarse las líneas de autoridad.
Liberal o de Rienda Suelta	<i>Las acciones se hacen a gusto y antojo de los subordinados; el jefe hace uso muy reducido de su poder. Estos líderes dependen en gran medida de sus subordinados para el establecimiento de sus propias metas y de los medios para alcanzarlas</i>	▪ Otorga mayor participación a los empleados, permitiendo aportar ideas para la toma de decisiones en las diferentes actividades de la empresa.	▪ Se ejerce muy poco control sobre los subordinados. ▪ Se pierde la relación de los niveles jerárquicos existentes en la organización.

Fuente: Elaboración propia

Motivación:

Según Abraham Maslow las motivaciones humanas se basan en necesidades, y las clasifica en primarias: *requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo*; y secundarias: *como la autoestima, el estatus social, el afecto, la generosidad, la realización*, estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo en los individuos.

El autor Harold Koontz define la motivación como: “Un término genérico que se aplica a una amplia gama de deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.”

La motivación se puede definir como un proceso que provoca cierto comportamiento, mantiene la actividad o la modifica. Consiste en proporcionar a los subordinados una situación que los induzca a un esfuerzo intencional, a una actividad orientada hacia determinados resultados.

Los administradores dirigen a sus subordinados para que realicen cosas con las que esperan satisfacer sus deseos e inducirlos a actuar de determinada manera. Esto, para lograr los objetivos de la empresa de la manera más adecuada, sin dañar la autoestima de los empleados.

Comunicación:

Es un aspecto clave en el proceso de dirección. Puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. El ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces.

Cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

Existe comunicación oral y la no verbal. La principal ventaja de la comunicación oral es que hace posible un rápido intercambio con retroalimentación inmediata. En una interacción frente a frente, el efecto es visible. Además, una

reunión con el superior puede concederle al subordinado una sensación de importancia.

Las reuniones, ya sean informales o planeadas, pueden contribuir enormemente a la comprensión de toda clase de asuntos. Sin embargo, la comunicación oral también presenta desventajas. No siempre permite ahorrar tiempo, como lo sabe todo administrador que haya asistido a reuniones sin acuerdos ni resultados.

La comunicación no verbal permite que la gente se comunique por muchos medios. Lo que una persona dice puede verse reforzado por la comunicación no verbal, como las expresiones faciales y los movimientos corporales.

Supervisión:

Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado.

Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: *actividades continuas o evaluaciones puntuales*. Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

El liderazgo o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante él se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

2.2.5 Control

Según Harold Koontz el control es: “Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de las desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas.”

La planeación y el control están estrechamente relacionados. El control es función de todos los administradores y algunos, particularmente de niveles inferiores, olvidan que la responsabilidad primordial sobre el ejercicio del control recae por igual en todos los administradores encargados de la ejecución de planes.

Cualquiera que sea el objeto del control, el proceso básico de control implica tres pasos: 1) el establecimiento de normas, 2) la medición del desempeño con base a las normas establecidas y 3) corrección de las variaciones respecto de normas y planes.

Tipos de control, más conocidos:

- **Control de Personal:** Es la inspección o intervención de cada una de las funciones que realizan todos los empleados en la empresa de forma individual o colectiva.
- **Control de Materiales y Suministros:** Es la inspección o intervención de cada una de las herramientas utilizadas para la realización del buen desempeño de sus labores diarias.

Sistemas y Procedimientos Administrativos:

El procedimiento administrativo busca mantener el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Aplicando un sistema administrativo eficaz, es posible convertir los nuevos conocimientos o habilidades de los empleados en importantes insumos humanos. El modelo del enfoque de sistemas de la administración es el fundamento para la organización de los conocimientos administrativos.

Los procedimientos son en general un recurso que el hombre utiliza como medio para alcanzar un objetivo, en especial su bienestar, suprimiendo ciertas necesidades.

CAPÍTULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

El Diagnóstico Administrativo realizado en la **Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula R.L.**, tuvo como propósito dar a conocer la situación administrativa de la empresa. En este se manifestaron las debilidades y fortalezas, así como las inquietudes de los clientes y socios.

3.1 Planeación:

Planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planeación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior.

El gerente tiene que proponer objetivos a corto y largo plazo, y luego estos tienen que ser analizados por la asamblea, pues se tiene que tomar en cuenta aspectos económicos y sociales, y ver desde otra perspectiva la empresa, ya que para esto se necesita la opinión de los socios y los clientes.

Para ejecutar la planeación se debe tomar en cuenta el planteamiento de misión, visión, objetivos, procedimientos y reglas. Los cuales contribuyen a la conducción de las actividades de la empresa, obteniendo como resultado el desarrollo de la misma.

El gerente en conjunto con los encargados de tiendas son quienes realizan los planes, los cuales se presentan en primera instancia a los socios en la asamblea anual, y si ellos los aprueban, se les comunica a los empleados de forma verbal.

3.1.1 Misión

Por medio de la investigación se estableció que la empresa cuenta con una misión definida: *“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”. De la cual solo el 25 % de empleados tiene noción de la misma. Lo cual indica que el 75% de los empleados desconocen la misión de la empresa, por lo cual se recomienda colocar por escrito la misma en un lugar estratégico para que todos sus empleados tengan conocimiento del objetivo y razón de ser de la cooperativa.

Esta cumple con las características que debe tener una misión, mencionando algunas de ellas:

- Dar a conocer cual es la razón de ser del negocio.
- Crear un marco de referencia, estableciendo un conjunto de criterios o directrices bajo cuya guía, habrán de gobernarse, compartiendo el núcleo invariable de lo que la organización persigue.
- Debe ser un documento viviente que establezca la responsabilidad de la organización con sus afiliados, sus clientes, sus empleados, sus socios y la sociedad.

3.1.2 Objetivos

Se determinó que en la empresa los objetivos son formulados por el gerente en conjunto con los encargados de tiendas de agro servicio, de repuestos y encargado de gasolinera, tomando en cuenta, únicamente, el tipo de servicio que ofrece la empresa a los socios, sin considerar como referencia las características que debe contener un objetivo y las necesidades de los clientes además de los socios, para ser considerado como tal y de acuerdo a la investigación se encontró que los objetivos de la empresa son:

- Objetivo de Ventas: metas a alcanzar en el período.
- Objetivos Institucionales: brindar los servicios necesarios para el apoyo del asociado.

Sin embargo, para ser considerados como objetivos debe incluir las siguientes características:

Representar un reto, ser cuantificables, ser medible, ser alcanzable, y centrarse en modificar el comportamiento del mercado meta.

Tomando en cuenta las características anteriores se propone el siguiente objetivo general:

“Incrementar el número de socios de la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula R.L., un 15% en relación al crecimiento de los mismos en los ultimas cinco años, esto al terminar el período de la actual junta directiva.”

Al no contar con objetivos claros se distorsiona la finalidad de la empresa y provoca que las actividades no se realicen de una manera eficaz.

Por eso al plantear este objetivo se pretende guiar a la empresa hacia un crecimiento integral interno y externo dentro del mercado meta.

3.1.3 Procedimientos

Se determinó con la investigación, que los empleados de la empresa tienen el conocimiento básico de los procedimientos necesarios para ofrecer los servicios adecuadamente. Estos procedimientos son explicados en forma verbal a los empleados desde el inicio de sus labores dentro de la empresa.

La división de tareas que se registra en la cooperativa, exige al empleado efectuar procedimientos de acuerdo al área en la que se labora, manteniéndose así un orden en cada tarea. Los principales procedimientos que se realizan son: dotación de combustible, revisión de vehículos (aire en las llantas, agua en el radiador, verificación de aceite, etc.); atención de pedidos de repuestos para vehículos; atención de pedidos y asesoramiento a clientes en relación al agro-servicio.

3.1.4 Estrategias

La estrategia solo puede ser establecida una vez que se hayan determinado los objetivos a alcanzar y las tácticas son herramientas para alcanzar los objetivos. En la investigación se estableció que la empresa no cuenta con estrategias bien definidas sino que se formulan de acuerdo a las necesidades que emergen en una situación dada.

3.2 Organización:

Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

En la empresa laboran 10 empleados operativos, 4 encargados de tiendas, 2 despachadores de tienda (agro servicio), 1 cajera, 2 auxiliares de contabilidad y el gerente.

La mayoría de los operativos tienen un nivel de escolaridad que abarca desde el nivel primario a nivel medio, incluyendo a los despachadores de tienda, quienes han ascendido de puesto, debido que el sistema que utiliza la empresa para promover a sus trabajadores a los niveles jerárquicos superiores, se basa en el período de tiempo y en el desempeño laboral que tienen los operativos.

3.2.1 Jerarquía organizacional

La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

Por medio de la investigación, se determinó que en la empresa están claros los niveles de autoridad y responsabilidad definidos y el 80 % de los empleados tienen conocimiento de ello.

3.2.2 División organizacional

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca varias etapas, dentro de las cuales se debe tomar en cuenta la departamentalización, que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.

Al igual que otras empresas, ésta cuenta con una departamentalización, en la cual la división del trabajo, ha permitido realizarlo de manera más rápida y efectiva. En la investigación se determinó que el 50% de los empleados conocen cuales son los departamentos de trabajo de la Cooperativa, siendo estos: administrativo y ventas.

3.2.3 Coordinación organizacional

Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo de los objetivos.

Se logró establecer que todos los miembros de la empresa indican que se coordinan las actividades a desarrollar a través de la gerencia haciéndolo de forma verbal, lo cual debería de ser en forma escrita para tener un registro de lo que se ordena y se pide.

Esta forma de coordinar es desfavorable, ya que no existe ningún registro de la forma en que se realizan las actividades entre las diversas áreas de trabajo, lo cual se refleja en pérdida de tiempo y aumento de costos.

3.3 Integración:

Al igual que en la toma de decisiones, también existe un proceso para la adecuada integración en cuanto al personal se refiere. Este proceso inicia con el reclutamiento u obtención de los candidatos que aspiran a un puesto determinado, en seguida se introducirán; para finalmente capacitarlos en el desarrollo de las

funciones que habrán de realizar. En la cooperativa, este proceso se realiza de la manera siguiente:

3.3.1 Reclutamiento

En cuanto al reclutamiento, la totalidad de los encuestados indican que el proceso se hace tomando en cuenta las recomendaciones de los empleados.

La institución utiliza el reclutamiento interno por medio de sus trabajadores a través de la divulgación de los puestos vacantes, realizado por los mismos empleados. Este factor, aunque ofrece la ventaja de reclutar personal rápidamente, también podría provocar que no todos los aspirantes recomendados cuenten con las habilidades y destrezas específicas que requiere el cargo disponible, por lo cual se debería de reclutar a personal por lo que sabe y no por que solo son familiares de los socios.

3.3.2 Selección

Para seleccionar al personal es necesario verificar si el personal reclutado cuenta con las habilidades y destrezas que requiere el puesto vacante.

El personal indicó, que la selección de personal se realiza tomando en cuenta las recomendaciones, habilidades y destrezas que el nuevo aspirante demuestra durante un período de prueba. Dicho período tiene una duración de una semana. Además, otros factores considerados para ocupar el cargo disponible son: la capacidad para ocupar el puesto y la experiencia laboral lo cual el consejo aprueba si se puede dar el puesto al aspirante.

3.3.3 Inducción

El proceso de la inducción se efectúa en el lugar de trabajo indicando en forma verbal las tareas y responsabilidades que adquiere cada empleado al iniciar sus labores.

En la investigación se corroboró que sí se realiza el proceso de inducción en forma verbal, no obstante, la cooperativa cuenta con un manual de inducción, que de utilizarse facilitaría el desarrollo de las tareas, porque proporciona información necesaria sobre el trabajo.

Esta forma de inducir es informal, debido a que sólo se dan indicaciones al nuevo trabajador en su primer día de labores, señalándole de manera verbal en qué consisten sus tareas, cual es su área, cuales son sus obligaciones y sus derechos, quien es su jefe inmediato, entre otros aspectos.

3.3.4 Capacitación

En la empresa se ofrece capacitación únicamente a los socios, lo que les permite mantenerse actualizados a cerca de los productos que se distribuyen. Sin embargo, los empleados de la institución carecen de capacitaciones, situación desfavorable para la empresa, porque el tiempo de aprendizaje del empleado se alarga y se ve reflejado en el rendimiento del empleado y el desaprovechamiento de los recursos.

3.4 Dirección:

Comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación. Es el planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y así mismo, los pueda alcanzar por lo cual el gerente conoce todas las funciones tiene un buen liderazgo.

3.4.1 Motivación

Es la labor más importante de la dirección, a la vez, la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados.

En la empresa se motiva a los empleados, incentivando su superación personal otorgándoles permisos para realizar estudios (a nivel medio y universitario). Lo cual repercute en el beneficio de la empresa, aprovechando mano de obra calificada. La atención al cliente es muy buena ya que los trabajadores conocen muy bien sus productos y dan su manera de uso.

3.4.2 Comunicación

Siendo la comunicación un aspecto clave en el proceso de dirección, es necesario mantener sistemas eficaces de comunicación, como ejemplo: mantener un canal de comunicación escrito, por medio del cual se divulguen las reglas o políticas de la empresa, evitando así confusiones o errores al realizar las actividades.

Se determinó que la comunicación de las actividades que se realiza en la empresa es de tipo verbal, indicando las actividades en el momento preciso.

3.4.3 Supervisión

Vigilar y guiar a los subordinados para que las actividades se realicen adecuadamente es la principal tarea de la supervisión.

Con base a la investigación realizada, se determinó que no existe un sistema formal para supervisar las actividades de los empleados, simplemente por observación. Esto provoca sesgos para la realización de las actividades en forma ordenada y a tiempo, con lo cual no hay un control o una revisión por escrito para calificar las actividades malas.

Además, los empleados conocen el resultado de las supervisiones, únicamente cuando realizan el trabajo de manera no adecuada. Caso contrario, si el empleado realiza su trabajo de manera eficiente, desconoce sus resultados, pues indican que no reciben reconocimientos por realizar bien su trabajo. Lo que podría provocar desinterés para realizarlo de manera eficaz.

3.5 Control:

Es una etapa importante dentro del proceso administrativo, ya que compara los sucesos registrados en la organización y los objetivos que se alcanzaron contra los que se deseaban; al descubrir desviaciones de inmediato se toma la acción correctiva adecuada al caso. Por medio de esta etapa se puede medir y evaluar el desempeño de los planes establecidos.

En la empresa se efectúa control de personal y control de materiales y suministros. Sin embargo, podría implementar un tipo de control después de la acción, que es el que mide los resultados de una acción terminada o un control presupuestal que indica las cifras planeadas con las que según el criterio del gerente general se medirá el desempeño de las actividades de la empresa en un futuro.

3.5.1 Control de personal

Para medir el desempeño del personal, es necesario mantener un control de personal preciso, ya sea de una forma individual o colectiva. En la empresa se mantiene un control el cual es realizado por los encargados de cada área, de acuerdo con las funciones que realizan los miembros de la empresa.

Para mantener un control de personal más adecuado, podría implementarse un libro de registro de entradas y salidas de personal, para controlar más el movimiento del personal durante la jornada de trabajo en donde los encargados de cada área tienen que tener estos controles.

3.5.2 Control de materiales y suministros

El contar con los recursos necesarios (*mobiliario y equipo adecuado, papelería y útiles necesarios*), permite que los trabajadores desarrollen mejor sus funciones.

En la investigación, se determinó que en la empresa se realiza un control de existencias, por medio de una revisión semanal de los materiales que tienen bajo su responsabilidad el encargado de cada área de venta. Esto permite a la empresa mantener actualizados los registros de venta y tomar decisiones de manera precisa al momento de realizar pedidos a los proveedores.

CONCLUSIONES

Planeación:

La empresa cuenta con una misión definida; sin embargo, no es transmitida a los empleados, ni se encuentra visible en la empresa para que la conozcan los usuarios.

El Gerente de la cooperativa indicó que los objetivos son:

- **Objetivo de Ventas:** los objetivos de ventas de cualquier empresa lucrativa es incrementar sus ventas, pero no solo se trata de eso, sino que también darle un valor agregado a nuestros clientes, que ellos se sientan en confianza y que es bueno lo que ellos están comprando, lo cual el cliente se siente satisfecho por lo tanto regresará.
- **Objetivos Institucionales:** brindar los servicios necesarios para el apoyo del asociado.

Sin embargo, según los empleados de la cooperativa los objetivos no están establecidos por escrito, ni son transmitidos verbalmente a los empleados, además de no cumplir con las características de un objetivo.

La empresa no cuenta con reglamento interno, por escrito para regular las actividades, para los empleados. Sin embargo, si se dan a conocer las reglas en forma verbal.

Organización:

La empresa cuenta con un organigrama, en el cual se dan a conocer los niveles de jerarquía organizacional dentro de la empresa, existiendo grados de autoridad y responsabilidad. Aunque este no refleja la situación actual por encontrarse desactualizado. Por lo cuál, el encargado de cada área es el que designa a sus subordinados las tareas a realizar, con lo que se obtiene un desequilibrio en el funcionamiento de la empresa, así mismo no existe especialización del trabajo y hay un desaprovechamiento de los recursos.

En la investigación se determinó que la empresa cuenta con áreas funcionales claramente definidos, aunque solo el 50% de los empleados conocen cuales son las funciones de trabajo en la empresa.

Se determinó que en la empresa la única vía de comunicación y coordinación es de forma verbal, lo cual es desfavorable, ya que no queda registros de las órdenes y la forma en que se realizaron las actividades, de igual forma no se registra si fueron realizadas de la manera correcta.

Integración:

El proceso de reclutamiento dentro de la institución es interno y se hace a través de los mismos empleados, los cuales informan a familiares o conocidos al existir una vacante en la empresa.

La selección de personal se realiza tomando en cuenta las recomendaciones, habilidades y destrezas que el nuevo aspirante demuestra en su período de prueba, el cual tiene duración de una semana.

La inducción del empleado es informal, dado que al inicio de las actividades únicamente se les indica de forma verbal el trabajo a desempeñar, pudiendo utilizar un mecanismo mas formal o adecuado para la realización de dicho proceso.

En la cooperativa no se ofrece capacitación a los empleados, lo cual es desfavorable para la empresa, porque el tiempo de aprendizaje del empleado se alarga y se ve reflejado en el rendimiento del mismo y el desaprovechamiento de los recursos.

Los proveedores brindan capacitaciones a los socios, ampliando sus conocimientos acerca de los productos que se distribuyen y manteniéndolos a la vanguardia de la tecnología. Sin embargo, los empleados no reciben capacitaciones de ninguna índole, lo que perjudica en el desaprovechamiento de los recursos y el desempeño de sus labores.

Dirección:

La motivación es de tipo personal, debido a que se incentiva al trabajador por medio de beneficios como permisos para realizar estudios.

La comunicación utilizada en la empresa, es correcta, ya que las actividades se comunican a tiempo a los empleados, originando que se conozcan las actividades en el momento oportuno.

La supervisión del personal en la empresa, es llevada a cabo por cada encargado de área, siendo de forma personal y constante. Permitiendo así llegar a realizar cambios en beneficio del desarrollo de las actividades emprendidas por la cooperativa.

Control:

En la cooperativa se mantiene un control de acuerdo con las funciones que realizan los miembros de la misma, gozando así de considerable participación para realizar las actividades.

En la cooperativa se realiza un control de materiales y suministros con base a las existencias. Estas son realizadas por el encargado de cada área, y transmite al gerente por escrito los pedidos y el movimiento de los materiales y suministros.

RECOMENDACIONES

1. Colocar por escrito en un lugar estratégico la misión y la visión de la empresa, con la finalidad de que los empleados conozcan el propósito de la empresa y evitar un mal funcionamiento de la misma provocando a su vez una mala toma de decisiones.
2. Así mismo definir los objetivos que guiaran a la Cooperativa a un bien común por lo menos por un tiempo definido, objetivos de ventas, objetivos de crecimiento en el número de socios, y sus respectivas estrategias para poder alcanzar dichos objetivos.
3. Realizar una revisión del organigrama actual, en donde se de a conocer los puestos de trabajo en forma detallada, para que posteriormente, los subordinados, puedan tener un conocimiento claro de la línea de autoridad y responsabilidad.
4. En relación al reclutamiento de personal, se sugiere utilizar algún medio de comunicación localizado en el área, como la radio. De esta manera se tendría la oportunidad de reclutar a más aspirantes y tener acceso para seleccionar al personal idóneo para la empresa, empleando para ello las distintas técnicas de selección, tales como la entrevista personal y prueba de habilidades.
5. Utilizar otros tipos de incentivos, tales como: renovar los uniformes de los empleados de pista en gasolinera, implementar medidas de seguridad e higiene para el encargado de bodega y los encargados de las tiendas de agro servicios y reconocimientos de forma verbal cuando los empleados realicen de manera eficiente su trabajo. Porque al usar estos motivadores, el trabajador sentirá interés para realizar en forma correcta sus actividades.

6. Aplicar los diferentes canales de comunicación a nivel interno, siendo estos de forma escrita y oral, utilizando un lenguaje adecuado, para que el mensaje que se quiera transmitir sea comprendido por todo el personal.
7. Implementar un sistema de control de entradas y salidas de materiales para la venta, como el PEPS (Primeras Entradas Primeras Salidas), UEPS (Ultimas Entradas Primeras Salidas), facilitando así una información exacta sobre la cantidad existente de materiales dentro de la empresa.

PROPUESTAS

La Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula, R.L. debe colocar su Visión, Misión y Objetivo general en un lugar estratégico como por ejemplo en ventanillas de atención al cliente y de preferencia en la entrada de las instalaciones. Para que todo el personal así como los asociados conozcan cual es su función y perciban hacia donde se dirigen.

Dicha cooperativa cuenta con una visión y misión bien definidas, que llenan las características necesarias de una visión y misión, por lo que solo se recomienda colocarlos en un lugar visible dentro de la empresa, pero sí es necesario definir un objetivo general por lo que se recomienda el presente, y de igual forma colocarlo en un lugar estratégico, para que todos los empleados se informen del funcionamiento de la cooperativa y de las metas a alcanzar.

La empresa tiene establecida una visión que es *“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”*.

La empresa cuenta con una misión definida siendo *“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”*.

Propuesta de Objetivo General *“Somos una Cooperativa agrícola de servicios varios, bajo una nueva estructura administrativa, que procura el mejoramiento social y económico de sus asociados, a través de; la creación de proyectos, programas y servicios financieros y no financieros”*

Ver apéndices para propuesta de cómo colocar de forma escrita la Visión; Misión y Objetivo general en un lugar visible

Propuesta de Organigrama ver apéndices.

Propuesta de control del personal y reclutamiento del mismo ya sea contratado o por contratar, ver apéndices.

BIBLIOGRAFÍA

- Chávez Zepeda, Juan José. Elaboración de proyectos de Investigación. Segunda Edición. Guatemala, XL Publicaciones, 1996.
- Koontz, Harold – Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global. Onceava edición. México, McGRAW-HILL, 1998.
- Martínez Chávez, Víctor Manuel. Diagnóstico administrativo, procedimientos, procesos y reingeniería. Segunda edición. México D.F., Editorial Trillas, 1998.
- Palacios Echeverría, A. Diagnóstico Organizativo: Análisis de los Modelos Metodológicos. San José de Costa Rica, UCR, 1994.
- Stoner R. Freeman J. Administración Quinta edición, México: Prentice – may. 1994.

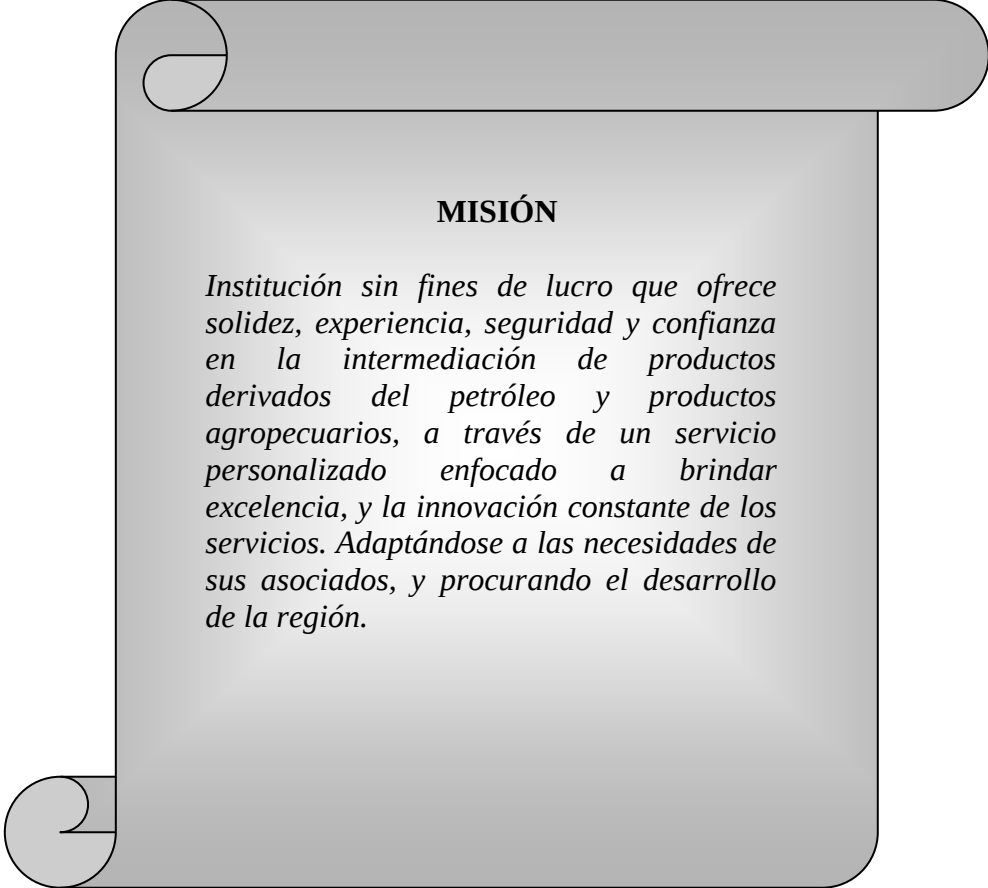
APÉNDICES

APÉNDICE I

Como se estableció que la Cooperativa CASVACHI, R.L. cuenta con su Visión y Misión, de un forma bien estructurado solo se recomienda colocarlos en un lugar visible y estratégico dentro de la empresa, para que todo el personal que labora en ella, al igual que sus asociados conozcan cual es su función y perciban hacia donde se dirige.

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.



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.

APÉNDICE II

PROPUESTA DE OBJETIVO GENERAL

JUSTIFICACIÓN

Como toda empresa lucrativa o no lucrativa como es el caso de la cooperativa todo lo que hace debe estar encaminado hacia un bien común, por lo que es necesario y preciso tener un objetivo general el cual sirva como guía en las actividades que se realizan dentro de la cooperativa en su desenvolver diario.

OBJETIVO

Lograr que todos los empleados e incluso los socios mas involucrados en la cooperativa, se enteren y pongan en práctica lo establecido en el objetivo.

OBJETIVO GENERAL

Somos una Cooperativa agrícola de servicios varios, bajo una nueva estructura administrativa, que procura el mejoramiento social y económico de sus asociados, a través de; la creación de proyectos, programas y servicios financieros y no financieros.

APÉNDICE III

ORGANIGRAMA DE LA COOPERATIVA CASVACHI, R.L.

JUSTIFICACIÓN

Un organigrama es un esquema de la organización de toda entidad o empresa. Toda organización debe tener una representación gráfica de acuerdo a las operaciones sucesivas que realizan los diferentes puestos y la relación que existe entre cada uno de ellos. La presencia de un organigrama en la cooperativa es de suma importancia puesto que el existente esta un poco deshabilitado y el que no todos los empleados lo conozcan puede generar la pérdida de los grados de jerarquización existentes.

Por ello se hace necesario retomar el tema de un organigrama, con los puestos que actualmente existen en la cooperativa, para que todo empleado tenga claro la estructuración de puestos dentro de la cooperativa.

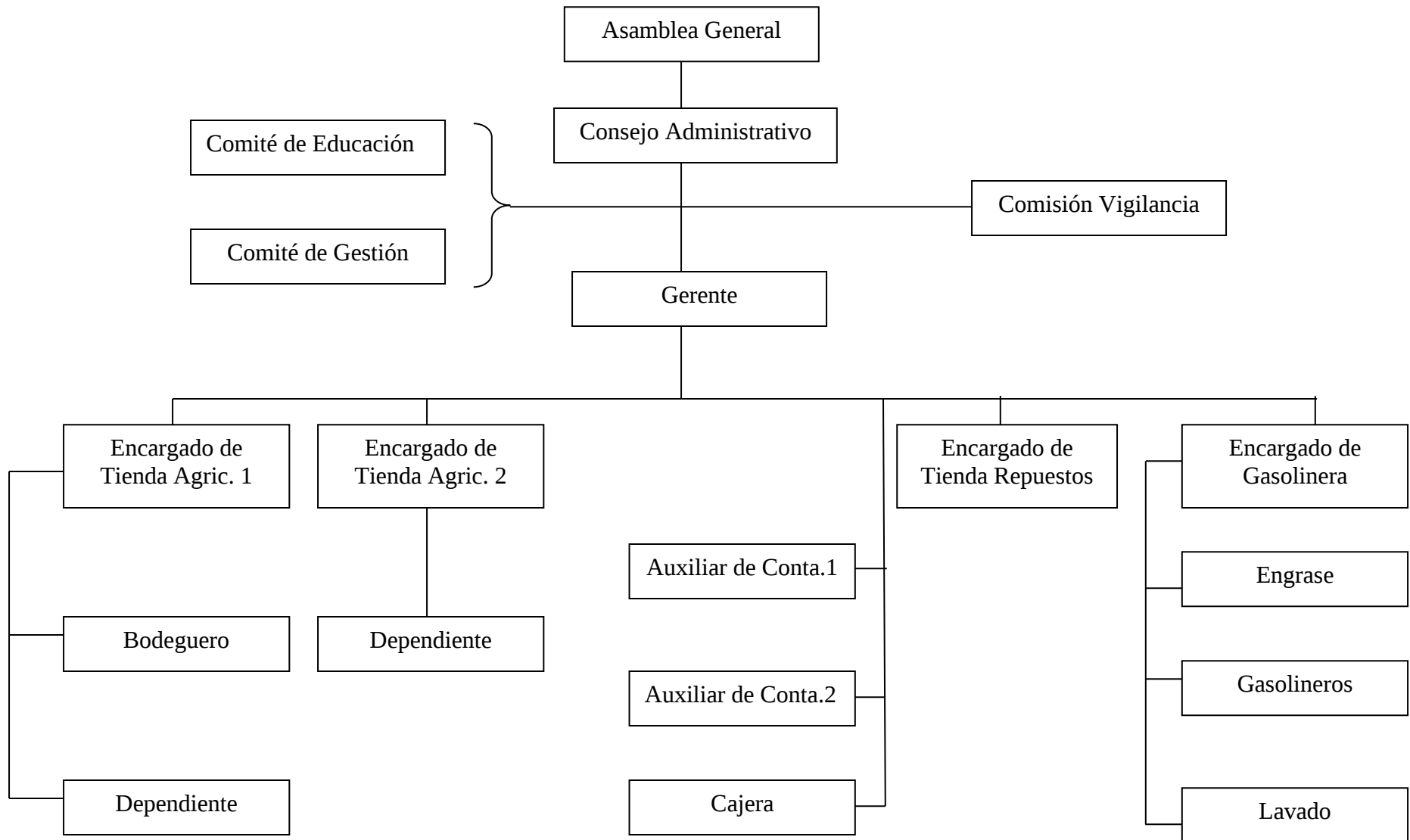
OBJETIVOS:

Establecer una representación gráfica de cómo están estructurados los diversos puestos que existen en la cooperativa.

Representar por medio del organigrama la diversidad de puestos existentes, así como los grados de jerarquización que existen dentro de la cooperativa.

Dar a conocer a todo el personal por medio del organigrama cual es su puesto y quien es su jefe inmediato, fortaleciendo al mismo en su unidad de mando.

Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula R.L.
Organigrama General Propuesto



APÉNDICE IV

HOJA DE CONTROL DE ASISTENCIA A EMPLEADOS COOPERATIVA CASVACHI, R.L.

JUSTIFICACIÓN

El control es una herramienta que ayuda al logro de las diversas actividades que se planifican en toda empresa y por medio del mismo, se verifica que las tareas asignadas se cumplan a cabalidad.

Por lo anterior, se hace presente la necesidad de llevar un control de asistencia, respecto a la hora de entrara y salida de los empleados ya que con ello se medirá el grado de responsabilidad y puntualidad de cada uno de ellos. Tomando en cuenta que la cooperativa es una entidad que su prioridad es el servicio a sus clientes y socios no debe perderle importancia al control de personal.

OBJETIVOS

Llevar un control de asistencia personal, enseñándoles así a los empleados, formalidad, responsabilidad y puntualidad en sus obligaciones.

Verificar la puntualidad que los empleados tienen al momento de llegar a su trabajo; así mismo medir la responsabilidad que han alcanzado.

Nombre del empleado: _____

Sección donde trabaja: _____

Tarjeta de Asistencia No. _____

Mes en curso “X”

Sem.	Día	Hora Entrada	Firma	Hora S. Alm.	Firma	Hora E. Alm.	Firma	Hora Salida	Firma
S E M 1	L								
	M								
	M								
	J								
	V								
	S								
S E M 2	L								
	M								
	M								
	J								
	V								
	S								
S E M 3	L								
	M								
	M								
	J								
	V								
	S								
S E M 4	L								
	M								
	M								
	J								
	V								
	S								
S E M 5	L								
	M								
	M								
	J								
	V								
	S								

De igual forma es importante el control de los permisos dentro de la institución para justificar las salidas de cada empleado en su hoja de asistencia, por lo que se ve la necesidad de crear una hoja de permisos.

COOPERATIVA AGRÍCOLA DE SERVICIOS VARIOS CHIQUIMULA, R.L.

Chiquimula,

Sr. Gerente
CASVACHI, R.L.

Edificio:

Señor Gerente:

Atentamente me dirijo a usted, para solicitarle se sirva concederme permiso para ausentarme de mis labores el día _____ de las _____ a las _____ horas, por tener que resolver un asunto personal relacionado con _____

Anticipándole mi agradecimiento por su atención a mi solicitud, me suscribo de usted muy atentamente,

F. _____

Nombre: _____

Sección donde trabaja: _____

Tarjeta de Asistencia No. _____

Nombre del sustituto propuesto: _____

Visto Bueno

Jefe Inmediato

NOTA: Si el permiso solicitado es para asistir a Clínica Médica, a su regreso el interesado debe presentar a su jefe inmediato la constancia extendida, indicando hora de su presentación y retiro de la misma.

APÉNDICE V

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA COOPERATIVA CASVACHI, R.L.

JUSTIFICACIÓN

Toda empresa tiene la necesidad de reclutar nuevo personal es por ello que la integración de los mismos debe ser evaluada, todo esto mediante una herramienta que lo permita, para que todas las actividades que el solicitante tenga a bien desarrollar se lleven a la perfección y así la empresa cumpla con lo que planifica. Por lo anterior, se hace presente la necesidad de llevar a cabo una evaluación del desempeño para medir sus conocimientos, aptitudes, destrezas, habilidades.

OBJETIVOS

Medir en un tiempo específico el desenvolvimiento del solicitante al puesto.

Determinar si tiene los conocimientos requeridos por el puesto.

Establecer un periodo de prueba de dos meses.

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
CASVACHI, R.L.**

PUNTEO OBTENIDO:

NOMBRE: _____ No. EMPLEADO _____

PUESTO QUE DESEMPEÑA: _____

FECHA DE INGRESO A LA EMPRESA: _____ FECHA DE EVALUACIÓN: _____

SU PLAZA ES: NOMBRADO ☐ CUBRIENDO ☐

INSTRUCCIONES:

- ✓ Lea detenidamente todas las opciones que se le presentan a continuación.
- ✓ Analice cada una de las opciones que se le presentan y seleccione la que más se apega al desempeño que ha observado en el trabajador.
- ✓ Marque con una "X" la opción elegida, sobre la casilla correspondiente.
- ✓ Utilice bolígrafo, marcador o similar que contenga tinta indeleble que no pueda ser borrado o alterado.
- ✓ Recuerde, que es importante que la evaluación se apegue a los criterios objetivos e imparciales para obtener el mejor beneficio para el candidato y la institución.
- ✓ Si por algún error marco otra casilla, utilice el espacio de observaciones, aclare cuál es la correcta y fírmela.
- ✓ Al finalizar esta evaluación, deberá comunicárselo al evaluado y solicitar que firme de enterado de la misma.
- ✓ Indicarle claramente al candidato que la información consignada es "estrictamente confidencial".
- ✓ El puntaje mínimo para aprobar la presente evaluación será de SETENTA (70) en una escala centesimal.

Posee los conocimientos necesarios para un buen desempeño de su trabajo y los aplica efectivamente	Demuestra deficiencia en el conocimiento de su trabajo. Tiene fallas constantes.	Tiene conocimientos limitados de trabajo. Manifiesta algunas fallas en su trabajo.	Conoce en alto grado su trabajo. Tiene amplios conocimientos. Su trabajo es óptimo.
Tiene dificultad en adquirir conocimientos nuevos y necesita instrucciones especiales.	Posee capacidad para adquirir nuevos conocimientos con rapidez.	Posee gran capacidad para adquirir nuevos conocimientos con rapidez y eficiencia.	Tiene poca dificultad adquirir conocimientos nuevos y necesita instrucciones.
Sus relaciones interpersonales crean un ambiente positivo de trabajo. Colabora, es respetuoso, cordial, simpático y se adopta fácilmente. Hay frecuentes comentarios positivos de su atención.	Mantiene relaciones muy buenas con todo el personal y los usuarios. Conserva la calma, su estado de ánimo es estable. Nunca hay quejas de su atención.	Mantiene buenas relaciones con el personal y el usuario. De vez en cuando recibe quejas de su atención.	A menudo provoca conflictos con el personal y el usuario. Siempre se altera, es hostil. Los usuarios frecuentemente se quejan de su atención.
No le da a su trabajo la importancia y atención que merece.	Se interesa por conocer y ejecutar su trabajo en forma aceptable. Cuando se le exige adquiere los conocimientos necesarios.	Muestra interés por mejorar en la ejecución de su trabajo.	Se interesa por conocer su trabajo para realizarlo mejor, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos. Tiene un marcado deseo de mejorar.

No realiza su trabajo en el tiempo estipulado, y evita la ejecución de algunas de sus atribuciones.	Realiza su trabajo en el tiempo requerido. Cumple con sus funciones de manera adecuada.	Realiza su trabajo antes del tiempo requerido. Toma decisiones oportunas, muestra esmero y dedicación.	Regularmente realiza en forma deficiente, incompleta y/o tardía las labores por las que debe responder.
Frecuentemente los resultados son inferiores en el trabajo asignado.	Ocasionalmente no cumple con el trabajo asignado.	Cumple con el trabajo asignado.	Cumple y frecuentemente excede el trabajo asignado.
Se le debe guiar siempre. No utiliza su criterio para resolver problemas rutinarios.	En ocasiones presenta sugerencias útiles y/o valiosas y resuelve situaciones adicionales a sus atracciones.	Muestra capacidad y con dirección. Es capaz de adaptarse o situaciones nuevas relacionadas con sus labores.	Siempre presenta sugerencias útiles y/o valiosas y resuelve situaciones adicionales a sus atribuciones.
En el cumplimiento de su trabajo el rendimiento es efectivo.	El rendimiento de trabajo es excelente.	Ocasionalmente tienen problemas con el cumplimiento del rendimiento de su trabajo.	Generalmente comete errores en la elaboración de su trabajo.
Colabora siempre y cuando se le solicita, a veces más de lo requerido.	Ocasionalmente colabora con trabajos adicionales.	Colabora espontáneamente más de lo normal, sin importarle el tiempo que emplee.	Casi nunca colabora y al hacerlo muestra disgusto.
Nunca se retrasa sin una razón poderosa, da más del tiempo contratado.	Rara vez llega tarde (de 1 a 3 ingresos por mes).	Algunas veces se presenta tarde (de 4 o 6 ingresos por mes).	Rara vez llega a la hora debida. Frecuentemente se retira antes de la hora de salida.
Tiene de 1 a 2 inasistencias justificadas por mes.	Tiene de 1 a 3 inasistencias por mes sin causa justificada.	Tiene más de 3 inasistencias por mes sin causa justificada.	Se ha presentado a su trabajo el 100% del tiempo contratado.
Se apega a las normas y reglamentos establecidos, dando ejemplos para otras personas.	Se apega a las normas y reglamentos sin infringirlos.	Ocasionalmente no cumple con las normas y reglamentos establecidos.	Constantemente infringe las normas y reglamentos establecidos.

OBSERVACIONES. _____

Enterado:

Jefe Inmediato:

Nombre y firma del trabajador evaluado

Nombre, firma y sello

Gerente de Cooperativa.

Nombre y firma.

Vo. Bo. _____
Asamblea General.

COOPERATIVA AGRÍCOLA DE SERVICIOS VARIOS CHIQUIMULA R.L.

ESCALA DE PUNTUACIÓN

PARA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

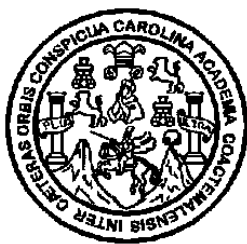
Instrucciones para el Evaluador: _____

Nombre del Empleado: _____ Departamento: _____

Nombre del Evaluador: _____ Fecha: _____

	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Confiabilidad	_____	_____	_____	_____
Nivel Acad.	_____	_____	_____	_____
Iniciativa	_____	_____	_____	_____
Rendimiento	_____	_____	_____	_____
Asistencia	_____	_____	_____	_____
Actitud	_____	_____	_____	_____
Cooperación	_____	_____	_____	_____
Compañerismo	_____	_____	_____	_____
Creatividad	_____	_____	_____	_____
Responsabilidad	_____	_____	_____	_____
Calidad de Trabajo	_____	_____	_____	_____

TOTALES: _____



APÉNDICE VI

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Oriente
Administración de Empresas
Práctica Profesional Técnica

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO A LA COOPERATIVA AGRÍCOLA DE SERVICIOS VARIOS
CHIQUMULA, R.L.

Cuestionario dirigido al Gerente y encargados de tiendas de la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula, R.L.

Los estudiantes de la primera práctica de la carrera de Administración de Empresas realizan una investigación para conocer la situación administrativa actual de la Empresa Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula, R.L. Razón por la cual, la presente encuesta es de carácter evaluativo, no contiene ninguna identificación personal, ni evalúa personas, sino recoge la opinión para conocer la situación actual de la empresa.

PLANEACIÓN

1. ¿Conoce usted el propósito o misión de la empresa?

SI ☐

NO ☐

¿Cuál es?

2. ¿Cuáles son los objetivos establecidos en la empresa?

3. ¿Cómo contribuyen los objetivos establecidos al cumplimiento de la misión?

4. ¿Revisa el cumplimiento de los objetivos?

5. ¿La empresa cuenta con estrategias para el logro de sus objetivos?

SI ☐ NO ☐

Si su respuesta es SI mencione ¿Cuáles?

6. ¿Existe un reglamento escrito para el desarrollo de sus funciones?

SI ☐ NO ☐

Si su respuesta es NO,
¿Cómo se realizan las funciones?

ORGANIZACIÓN

7. ¿Existe organigrama en la empresa?

SI ☐ NO ☐

8. ¿Existen grados de autoridad y responsabilidad entre los distintos puestos de trabajo?

SI ☐ NO ☐

9. ¿Existe en la empresa una división de áreas de acuerdo a cada una de las actividades de la misma?

SI ☐ NO ☐

¿Cuáles son?

10. ¿Existe por escrito un manual de funciones dentro de la empresa?

SI ☐ NO ☐

11. ¿De qué forma se realiza la coordinación de las actividades en la empresa?

a. En forma escrita

☐

b. En forma verbal

☐

c. Otros

☐

Si su respuesta fue Otros, especifique ¿cuáles?

¿De qué forma se realiza la coordinación para las compras en la empresa?

a. Formularios para compras

☐

b. En forma verbal

☐

c. Otros

☐

Si su respuesta fue Otros, especifique ¿cuáles?

INTEGRACIÓN

12. ¿Cuál es la forma para reclutar al personal en la empresa?

Radio

☐
☐

Afiches

Televisión

☐
☐

Posters

Anuncios en periódico

☐
☐

Otro

Si su respuesta fue Otros, especifique ¿cuáles?

13. ¿De qué manera es seleccionado el personal en la empresa?

a. Por la capacidad

☐
☐
☐

b. Por la experiencia

c. Otros

Si su respuesta es Otros, especifique?

14. ¿De qué manera se informa a los nuevos trabajadores como desarrollaran su trabajo?

15. ¿Cuál es la forma de capacitar al personal en la empresa?

a. Capacitación antes de iniciar las labores

☐
☐
☐

b. Capacitación constante

c. Otros

¿Cada cuánto reciben la capacitación? Si su respuesta es Otros especifique.

DIRECCIÓN

16. ¿Cómo es la forma de motivación dentro de la empresa?

- a. **Económicas**
- b. **No económicas**
- c. **Otros**

☐
☐
☐

Si su respuesta es Otros, especifique?

17. ¿Qué tipo de liderazgo es el que se maneja en la empresa para el logro de las metas?

- a. **Autocrático**
- b. **Democrático o participativo**
- c. **Liberal o de rienda suelta**

☐
☐
☐

18. ¿Considera que todas las actividades son comunicadas de forma correcta y a tiempo, de manera que le faciliten desarrollarse en su cargo?

SI ☐ NO ☐

19. ¿Existe supervisión constante dentro de la empresa?

SI ☐ NO ☐

Si su respuesta es SI, ¿explique si es eficiente?

20. ¿Conocen los empleados el resultado de la supervisión?

SI ☐ NO ☐

CONTROL

21. ¿De qué manera se controlan las actividades del personal?

22. Existen procedimientos para coordinar las actividades de los empleados:

SI ☐ NO ☐

Si su respuesta es SI, ¿Cuáles son y cómo están establecidos?

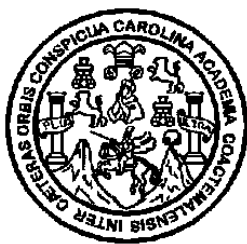
23. ¿Considera usted que los procedimientos de supervisión utilizados en la empresa le facilitan el trabajo?

SI ☐ NO ☐

24. ¿Qué tipo de control se realiza en los materiales y suministros que le son proporcionados a sus empleados?

- a. Control de existencia
- b. Control sobre los materiales proporcionados
- c. Control de materiales y suministros faltantes

☐
☐
☐



APÉNDICE VII

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Oriente
Administración de Empresas
Práctica Profesional Técnica

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO A LA COOPERATIVA AGRÍCOLA DE SERVICIOS VARIOS
CHIQUMULA, R.L.

Cuestionario dirigido al personal Administrativo y Operativo de la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula, R.L.

Los estudiantes de la primera práctica de la carrera de Administración de Empresas realizan una investigación para conocer la situación administrativa actual de la Empresa Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula, R.L. Razón por la cual, la presente encuesta es de carácter evaluativo, no contiene ninguna identificación personal, ni evalúa personas, sino recoge la opinión para conocer la situación actual de la empresa.

PLANEACIÓN

4. ¿Conoce usted el propósito o misión de la empresa?

SI ☐

NO ☐

¿Cuál es?

5. ¿Cuáles son los objetivos establecidos en la empresa?

6. ¿Cómo contribuyen los objetivos establecidos al cumplimiento de la misión?

4. ¿Revisa el cumplimiento de los objetivos?

6. ¿Tiene conocimiento si la empresa cuenta con objetivos establecidos?

SI ☐ NO ☐

Si su respuesta es SI mencione ¿Cuáles?

6. ¿Existe un reglamento escrito para el desarrollo de sus funciones?

SI ☐ NO ☐

Si su respuesta es NO,
¿Cómo se realizan las funciones?

ORGANIZACIÓN

7. ¿Existe organigrama en la empresa?

SI ☐ NO ☐

8. ¿Existen grados de autoridad y responsabilidad entre los distintos puestos de trabajo?

SI ☐ NO ☐

10. ¿Existe en la empresa una división de áreas de acuerdo a cada una de las actividades de la misma?

SI ☐ NO ☐

¿Cuáles son?

10. ¿Existe por escrito un manual de funciones dentro de la empresa?

SI ☐ NO ☐

11. ¿De qué forma se realiza la coordinación de las actividades en la empresa?

d. En forma escrita

☐

e. En forma verbal

☐

f. Otros

☐

Si su respuesta fue Otros, especifique ¿cuáles?

¿De qué forma se realiza la coordinación para las compras en la empresa?

a. Formularios para compras

☐

b. En forma verbal

☐

c. Otros

☐

Si su respuesta fue Otros, especifique ¿cuáles?

INTEGRACIÓN

12. ¿Cuál es la forma para reclutar al personal en la empresa?

Radio

☐
☐

Afiches

Televisión

☐
☐

Posters

Anuncios en periódico

☐
☐

Otro

Si su respuesta fue Otros, especifique ¿cuáles?

16. ¿De qué manera es seleccionado el personal en la empresa?

a. Por la capacidad

☐
☐
☐

b. Por la experiencia

c. Otros

Si su respuesta es Otros, especifique?

17. ¿De qué manera se informa a los nuevos trabajadores como desarrollaran su trabajo?

18. ¿Cuál es la forma de capacitar al personal en la empresa?

a. Capacitación antes de iniciar las labores

☐
☐

b. Capacitación constante

¿Cada cuánto reciben la capacitación?

DIRECCIÓN

25. ¿Cómo es la forma de motivación dentro de la empresa?

a. Comisiones

b. Prestaciones adicionales a las de la ley

c. Otros

Si su respuesta es Otros, especifique?

26. ¿Qué tipo de liderazgo es el que se maneja en la empresa para el logro de las metas?

a. Autocrático

b. Democrático o participativo

c. Liberal o de rienda suelta

27. ¿Considera que todas las actividades son comunicadas de forma correcta y a tiempo, de manera que le faciliten desarrollarse en su cargo?

SI ☐

NO ☐

28. ¿Existe supervisión constante dentro de la empresa?

SI ☐

NO ☐

Si su respuesta es SI, ¿explique si es eficiente?

29. ¿Conocen los empleados el resultado de la supervisión?

SI ☐

NO ☐

CONTROL

30. ¿De qué manera se controlan las actividades del personal?

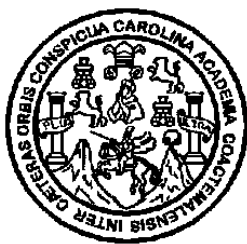
31. Existen procedimientos para coordinar las actividades de los empleados:

SI ☐

NO ☐

Si su respuesta es SI, ¿Cuáles son y cómo están establecidos?

32. ¿Considera usted que los procedimientos de supervisión utilizados en la empresa le facilitan el trabajo?
SI ☐ NO ☐
33. ¿Qué tipo de control se realiza en los materiales y suministros que le son proporcionados a sus empleados?
- a. Control de existencia ☐
 - b. Control sobre los materiales que le son proporcionados para desarrollar su trabajo. ☐
 - c. Control de materiales y suministros faltantes ☐



APÉNDICE VIII

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro Universitario de Oriente
Administración de Empresas
Práctica Profesional Técnica

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO A LA COOPERATIVA AGRÍCOLA DE SERVICIOS VARIOS CHIQUMULA, R.L.

Entrevista dirigida a los Clientes de la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula, R.L.

Los estudiantes de la primera práctica de la carrera de Administración de Empresas realizan una investigación para conocer la situación administrativa actual de la Empresa Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula, R.L. Razón por la cual, la presente encuesta es de carácter evaluativo, no contiene ninguna identificación personal, ni evalúa personas, sino recoge la opinión para conocer la situación actual de la empresa.

GUIA DE ENTREVISTA A LOS CLENTES.

1. ¿Qué tipo de usuario es?

Cliente Frecuente ☐ Asociado ☐

2. ¿Por qué eligió a Cooperativa Casvachi? Se debió a:
(MARQUE TODOS LOS CUADROS APLICABLES)

- a. Ubicación conveniente
- b. Personal amistoso y atento
- c. Servicio rápido
- d. Buen servicio por el costo
- e. Calidad de trabajo
- f. Por la calidad de los productos
- g. Buenas experiencias en el pasado
- h. Garantía o contrato de servicio
- i. Por recomendación de algún amigo
- j. Por tener horas de trabajo convenientes
- k. Precios bajos
- l. Otros

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

3. ¿Por qué prefiere los servicios que ofrece la Cooperativa Casvachi?

- a. Por la calidad
- b. Por la marca
- c. Por el precio
- d. Por la atención recibida
- e. Otros

Si su respuesta es Otros, especifique.

4. ¿Con que frecuencia visita usted la Cooperativa Casvachi?

- a. Diario**
- b. 3 veces por semana**
- c. 5 veces al mes**

5. ¿Qué servicios de la Cooperativa ha utilizado?

6. Califique a la persona que le atendió a cerca de:

- a. Rapidez para atenderlo y formular su orden

Deficiente
Regular
Excelente

- b. Atención

Deficiente
Regular
Excelente

- c. Cortesía

Deficiente
Regular
Excelente

- d. Conocimientos y experiencia

Deficiente
Regular
Excelente

- e. Lo trató de manera honrada y directa

Deficiente
Regular
Excelente



APÉNDICE IX

Universidad de San Carlos de Guatemala Centro Universitario de Oriente Administración de Empresas Práctica Profesional Técnica

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO A LA COOPERATIVA AGRÍCOLA DE SERVICIOS VARIOS
CHIQUMULA, R.L.

GUÍA DE OBSERVACIÓN PARA ESPACIO FÍSICO DE COOPERATIVA AGRÍCOLA DE SERVICIOS VARIOS CHIQUMULA R.L.

ÁREA FÍSICA	ILUMINACIÓN	EVALUACIÓN
☐ Limpia	☐ Natural	☐ Deficiente
☐ Sucia	☐ Artificial	☐ Regular
☐ Ordenada	☐ Otro	☐ Buena
☐ Ruidosa		
☐ Húmeda		
☐ Desordenado		
☐ Otro		
Especifique: _____		

MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	TIPO
☐ Buen estado	☐ Privado
☐ Estado Regular	☐ Escritorio
☐ Mal estado	☐ Vitrinas
☐ Otro	☐ Mostrador
Especifique: _____	Otro: _____