

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS-PLAN SÁBADO-
SEMINARIO DE INTEGRACION PROFESIONAL**

**DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA AGRÍCOLA
DE SERVICIOS VARIOS CHIQUIMULA, RESPONSABILIDAD LIMITADA.**



**DARLING ANALY MOSCOSO ARRUÉ
FELY ALEJANDRA MARÍA SOSA LINARES
KARLA PAOLA URRUTIA ARCHILA**

CHIQUIMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE 2008

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS-PLAN SÁBADO-
SEMINARIO DE INTEGRACIÓN PROFESIONAL**

**DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA AGRÍCOLA
DE SERVICIOS VARIOS CHIQUIMULA, RESPONSABILIDAD LIMITADA.**

INFORME

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

**DARLING ANALY MOSCOSO ARRUÉ
FELY ALEJANDRA MARÍA SOSA LINARES
KARLA PAOLA URRUTIA ARCHILA**

**Al conferírseles el título de
TÉCNICA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CHIQUIMULA, GUATEMALA, NOVIEMBRE 2008

ÍNDICE GENERAL

Resumen	vi
Índice general	viii
Listado de gráficas	x
Listado de abreviaturas	xi

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema	2
1.1.1 Antecedentes	2
1.1.2 Formulación del problema	3
1.1.3 Sistematización del problema	3
1.1.4 Identificación del objeto de estudio	4
1.1.5 Delimitación del problema	
a) Delimitación institucional	4
b) Delimitación temporal	4
1.1.6 Justificación	4
1.1.7 Objetivos	5
a) General	5
b) Específicos	5
1.1.8 Tipo de investigación	5
1.1.9 Método de investigación	6
1.2 Fuentes de información	8
1.2.1 Primarias	8
1.2.2 Secundarias	8

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Información general	9
2.2 Antecedentes	9

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Estado de la cuestión	11
3.2 Fundamento conceptual	12

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Proceso administrativo	19
4.1.1 Planeación	19
4.1.2 Organización	22
4.1.3 Integración de recursos humanos	24
4.1.4 Dirección	26
4.1.5 Control	28
Conclusiones	30
Recomendaciones	32
Literatura Consultada	33
Apéndice	35

LISTADO DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Capacitación para el personal de CASVACHI R.L.	25
Gráfica 2: Temas de capacitación de CASVACHI R.L.	26
Gráfica 3: Líderes en el área de trabajo de CASVACHI R.L.	26
Gráfica 4: Motivación de el trabajo que realizan en CASVACHI R.L.	27
Gráfica 5: Participación en actividades de CASVACHI R.L.	27
Gráfica 6: Control de entradas y salidas de CASVACHI R.L.	28
Gráfica 7: Supervisión del trabajo que realizan en CASVACHI R.L.	29

LISTADO DE ABREVIATURAS

CASVACHI R.L.: Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula de Responsabilidad Limitada.

INGECOOP: Instituto General de Cooperativas

INCODEPA: Instituto Cooperativo Departamental.

APO: Administración por objetivos.

RESUMEN

Con el fin de analizar la situación actual de la administración de la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula R.L. se realizó el diagnóstico administrativo, utilizando como instrumentos guía de entrevista y cuestionarios dirigido al personal administrativo y operativo.

El tipo de estudio se realizó dentro del enfoque descriptivo ya que identifica características de la investigación; señala formas de conducta; establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables.

El método de investigación que se utilizó fue análisis y síntesis, el cual consiste en un “proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracteriza una realidad. De esa forma se establece la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de la investigación. Procede de lo simple a lo complejo, de la causa a los efectos, de la parte al todo de los principios a las consecuencias.

El diagnóstico se realizó en el área administrativa de la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula, de Responsabilidad Limitada, ubicada en la 2ª calle y 8ª avenida zona 1 y una sucursal ubicada en la 3ª calle entre 15 y 16 avenida zona 5 de la cabecera departamental de Chiquimula. Se tuvieron ciertas limitaciones en el proceso de investigación, entre los cuales figuran: Falta de documentación actualizada por parte de la gerencia y no hubo disponibilidad de tiempo por parte de los empleados de la cooperativa al responder el cuestionario.

La cooperativa cuenta con una planeación formal e incluye elementos básicos del proceso administrativo, como visión, misión, objetivos, metas, estrategias y planes de la empresa, estos han sido desconocidos por el personal que laboran en la empresa, lo que provoca una falta de compromiso y participación en la consecución de objetivos de la empresa.

En la estructura organizacional de CASVACHI R. L., existen grados de autoridad y responsabilidad; sin embargo el organigrama de la empresa está desactualizado y no describe los nuevos puestos; esto impide delegar, comunicar, supervisar, y evaluar las aéreas que integran el personal de la cooperativa, esto crea un desequilibrio en las funciones de los empleados.

La cooperativa tienen definido y escrito un manual de funciones y procedimientos los cuales no se han tomado en cuenta para el trabajo que realiza cada empleado, esto causa un desorden organizacional que afecta al crecimiento y el logro de los objetivos de la empresa; muestra de eso

es la falta de especialización del trabajo es por ello el gerente desempeña dos funciones administrativas y contables.

La cooperativa en la integración de recurso humano, tiene como debilidad, que no llevan acabo un proceso formal y definido para reclutar, seleccionar, inducir y capacitar al personal.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio fue realizado con el propósito de conocer la aplicación de la teoría y conceptos básicos de administración, para solucionar problemas de carácter interno y del entorno que afecta a las empresas.

Para el desarrollo del diagnóstico administrativo se tomaron las variables siguientes: planeación, organización, integración de recurso humano, dirección y control, esto permite determinar con mayor facilidad la situación administrativa de la empresa. Para lograr el cumplimiento de los objetivos del estudio se hicieron uso de técnicas de investigación como la guía de entrevista y cuestionarios, estableciendo un diagnóstico de la empresa.

El estudio que se realizó en CASVACHI R.L, cuenta con otras opciones para que se ejecuten acciones que benefician a la administración y mejoras a los procesos que en la misma se realizan. Con esto se buscó alternativas de cambio que consoliden el área gerencial para que esta ayude al crecimiento de la cooperativa y al cumplimiento de metas, objetivos y estrategias.

El método de investigación que se utilizó fue análisis y síntesis, el cual consiste en un proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracteriza una realidad. De esa forma se establece la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de la investigación. Procede de lo simple a lo complejo, de la causa a los efectos, de la parte al todo de los principios a las consecuencias.

El trabajo está integrado por los siguientes capítulos:

Capítulo I Marco Metodológico, incluye los siguientes aspectos: planteamiento del problema, antecedentes, formulación del problema, sistematización del problema, identificación del objeto de estudio, justificación, objetivos, tipo y método de investigación, operacionalización de variables.

Capítulo II Marco Referencial, contiene información general de la empresa y antecedentes de la misma.

Capítulo III Marco Teórico, contiene el estado de la cuestión y la base teórica que sirve de fundamento para realizar la investigación, esta integrado por fundamentos conceptuales que forman el cuerpo teórico de los elementos del proceso administrativo.

Capítulo IV Análisis de Resultados, presenta el análisis e interpretación de cada una de las variables que establecen los resultados de la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes

La administración es una actividad de máxima importancia dentro del que hacer de cualquier empresa, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos.

Muchas empresas presentan una deficiente administración, como reflejo de la falta de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, mostrando las siguientes características:

- No cuenta con una visión establecida
- No tienen una misión definida
- Falta de objetivos definidos por escrito
- Carecen de estrategias
- No tienen políticas internas establecidas
- Desactualización de organigrama
- Carecen de manual de funciones y procedimientos
- Inadecuado reclutamiento y selección de personal
- El personal no tiene la inducción y capacitación adecuada
- Poco interés de motivación y de incentivar la participación de los empleados
- No cuentan con reglamentos establecidos por escrito
- Carecen de control de supervisión.

Tales características obedecen a factores tales como la falta de interés de personal directivo acerca de la importancia de la función planificadora y de su aporte a las demás funciones administrativas. Esto no crea un ambiente de previsión, respecto de acontecimientos o eventos futuros que puedan afectar a la empresa.

La desorganización lleva a las empresas a una mala distribución de funciones, por lo que las distintas áreas no logran realizar su trabajo en equipo de acuerdo a un manual de funciones y procedimientos establecidos.

No contar con un perfil establecido para la asignación de puestos provoca una mala selección de personal que es contratado en una empresa. Las administraciones tienen poco interés en las funciones de sus empleados, lo que causa la falta de capacitaciones al personal que esta a su cargo.

En algunas empresas la falta de participación de los empleados muchas veces se debe a la poca motivación que reciben por parte de los altos mandos.

La falta de conocimientos ha llevado a muchas empresas a que no cuenten con reglamentos y mecanismos de supervisión para verificar el cumplimiento del trabajo ejecutado por el personal.

Las circunstancias anteriores pueden llevar a las empresas a no aprovechar las oportunidades que les brinda el medio, ni las fortalezas con las que cuenta la compañía; Lo que no les permite desarrollar y garantizar un futuro con éxito. Muchas de estas empresas llegan a perder dinero y tiempo por una mala administración, hasta el punto de un cierre de operaciones.

Estas situaciones hacen necesario identificar cada una de las debilidades que posee una empresa para priorizar la asignación de recursos en la solución de los mismos. El hecho de planear contando con una adecuada participación para el establecimiento de un mejor sistema de comunicación para dar a conocer los objetivos y así poder comprometer a los empleados en sus diferentes tareas al logro de los mismos en beneficio de la organización.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cual es la situación actual de la administración de la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula, Responsabilidad Limitada?

1.1.3 Sistematización del problema

- a) ¿Cuál es la situación actual de la planeación de CASVACHI R.L?
- b) ¿Cuál es la situación actual de la organización de CASVACHI R.L?
- c) ¿Cuál es la situación actual de la integración de personal de CASVACHI R.L?
- d) ¿Cual es la situación actual de la dirección de CASVACHI R.L?

- e) ¿Cuál es la situación actual del control organizacional de CASVACHI R.L?

1.1.4 Identificación del objeto de estudio

El objeto de estudio lo constituye cada una de las actividades del procedimiento de la planificación, organización, integración, dirección y control de la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula, Responsabilidad Limitada.

1.1.5 Delimitación del problema

a) Delimitación institucional

Área administrativa de la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula, Responsabilidad Limitada.

b) Delimitación temporal

El diagnóstico comprendió el análisis del proceso administrativo comprendido hasta el 25 de abril del 2008.

1.1.6 Justificación

El estudio propuesto buscó a través de la aplicación de la teoría y conceptos básicos de administración, encontrar explicaciones a situaciones de carácter interno (Incumplimiento de objetivos y metas, desmotivación y poca participación del recurso humano) y del entorno que afecta varias empresas.

Lo anterior permitió una comparación de los diferentes conceptos de administración en una realidad como lo es la cooperativa CASVACHI R.L.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos del estudio se utilizaron técnicas de investigación como la guía de entrevista y cuestionarios, con estos se conoció la planeación, objetivos de la empresa, toma de decisiones, la organización, integración, dirección, y el control que caracterizan y definen la administración de la cooperativa CASVACHI R.L.

El estudio que se realizó en CASVACHI R.L, cuenta con opciones para que se ejecuten acciones que benefician a la administración y mejoras a los procesos que en la misma se realizan. Con

esto se buscó alternativas de cambio que consoliden el área gerencial para que esta ayude al crecimiento de la cooperativa y al cumplimiento de metas, objetivos y estrategias.

1.1.7 Objetivos

a) General

- Analizar la situación actual de la administración que realiza la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula, Responsabilidad Limitada. (CASVACHI R.L.)

b) Específicos

- Verificar la situación actual de la planeación de CASVACHI R.L.
- Determinar la situación actual de la organización de CASVACHI R.L.
- Identificar la situación actual de la integración de personal de CASVACHI R.L.
- Describir la situación actual de la dirección de CASVACHI R.L.
- Establecer la situación actual del control organizacional de CASVACHI R.L.

1.1.8 Tipo de investigación

El diagnóstico administrativo se realizó dentro del enfoque descriptivo, ya que identifica características de la investigación; señala formas de conducta; establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables.

1.1.9 Método de investigación

“En la investigación se utilizó el método análisis y síntesis; el cual consiste en un “proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracteriza una realidad. De esa forma se estableció la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de la investigación. Procede de lo simple a lo complejo, de la causa a los efectos, de la parte al todo de los principios a las consecuencias”.¹

CUADRO 1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Verificar la situación actual de la planeación que realiza la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula, Responsabilidad Limitada.	Planeación	- Visión - Misión - Objetivo - Estrategias - Políticas	- Guía de entrevista - Cuestionario
Determinar la situación actual de la organización que realiza la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula, Responsabilidad Limitada.	Organización	- Organigrama - Jerarquía - Manual de Funciones y Procedimientos.	- Cuestionario - Guía de entrevista

¹ Carlos Eduardo Méndez Álvarez, Metodología, México (Edición 1994),p.94

Identificar la situación actual de la integración de personal que realiza la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula, Responsabilidad Limitada.	Integración de Recurso humano	- Reclutamiento - Selección - Inducción - Capacitación	- Cuestionario - Guía de entrevista
Describir la situación actual de la dirección que realiza la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula, Responsabilidad Limitada.	Dirección	- Liderazgo - Motivación - Participación.	- Cuestionario - Guía de entrevista
Establecer la situación actual del control organizacional que realiza la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula, Responsabilidad Limitada.	Control	- Reglamento - Mecanismos de Supervisión - Auditoria	- Cuestionario - Guía de entrevista

Fuente: Elaboración propia

1.2 Fuentes de información

Para realizar esta investigación se utilizarán las siguientes fuentes:

1.2.1 Primarias

Información oral o escrita que será recopilada a través del personal de la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula R.L. por medio de informantes que están constituidos por el gerente administrativo, cajero general, auxiliares de contabilidad.

- Entrevista
- Cuestionario

1.2.2 Secundarias

Información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes tales como:

- Estatutos
- Manual de funciones y procedimientos
- Otras investigaciones realizadas.
- Libros
- Otros

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 Información general

Se constituyó legalmente como Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula de Responsabilidad Limitada; comercialmente la empresa se conoce como CASVACHI, R. L, dicho nombre hace referencia a las ocupaciones agrícolas y ganaderas de los asociados de esta cooperativa.

Es una asociación formada con las aportaciones de los socios y no de capitales, sin fines de lucro, el propósito principal es buscar un desarrollo económico y social de sus asociados; brindándoles beneficios por medio de la prestación de servicios de agricultura, ganadería, productos derivados del petróleo, tales como combustibles y lubricantes, repuestos y otros servicios para vehículos y concede créditos en cuenta corriente a sus asociados.

2.2 Antecedentes

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

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

El 10 de abril de 1969 se fundó la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula de Responsabilidad Limitada (CASVACHI R.L.) de conformidad con las leyes vigentes. Sus primeros estatutos fueron aprobados por el Ministerio de Economía.

La cooperativa se rige por la Ley General de Cooperativas (Decreto Legislativo No. 82-78) y su Reglamento (Acuerdo Gubernativo No. M. De E. 7-79), así como por sus Estatutos de CASVACHI

R. L reformados el 30 de julio de 1989. La entidad está sujeta a fiscalización del Estado a través de la Inspección General de Cooperativas (INGECOP).Y está registrada ante la administración tributaria bajo el NIT 414346-9.

Con el transcurrir del tiempo la cooperativa fue creciendo y todas las actividades de sus asociados en lo que respecta a la producción de tomate fue manejada a través de la misma, lo que los llevó junto con otras Cooperativas a fundar Instituto Cooperativo Departamental (INCODEPA), empresa que se dedicaría a la producción de salsa de tomate, para satisfacer la demanda en la región, salió al mercado con el nombre de salsa de tomate PASABIEN.

Se logró crear un contrato con la Distribuidora Guatemalteca Shell, actualmente Shell Guatemala S.A, la misma que generó la creación de la gasolinera de la cooperativa, hecho que motivó la ampliación de las instalaciones; está ubicada en el departamento de Chiquimula y sus oficinas administrativas están situadas en 8ª avenida 1-86, zona 1 de la ciudad de Chiquimula.

Las áreas de trabajo con las que cuenta actualmente la cooperativa son:

Área administrativa, área contable, área de ventas; los servicios que presta la cooperativa a sus asociados son: intermediación de productos derivados, del petróleo y productos agropecuarios, asistencia técnica, préstamo en mercadería y en efectivo, servicio de lavado y engrase, venta de fertilizantes, concentrados y melaza.

Actualmente la cooperativa opera con apego a los principios siguientes:

- No perseguir fines de lucro
- Libre asociación
- Neutralidad política
- Igualdad de derechos
- Fomentar la educación e integración cooperativa y el establecimiento de servicios sociales.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Estado de la cuestión

Estudiantes de Ciencias Económicas del Centro Universitario de Oriente, Universidad de San Carlos de Guatemala, han realizado diferentes investigaciones entre las que se mencionan: Diagnóstico Administrativo y Manual de Funciones y Procedimientos en los años 2004 y 2007 respectivamente por: Bracamonte Sagastume, Ingrid Xiomara, López Archila, Jeydi Nineth, Morales León, Quira Aymé, Hernández Ortega, Guerin Alexander (2004), Diagnóstico Administrativo de Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula de Responsabilidad Limitada, Centro Universitario de Oriente CUNORI.

Sus principales conclusiones fueron:

- 1) “CASVACHI, R. L. No cuenta con un organigrama que permita definir la estructura jerárquica, lo que impide una buena delegación, supervisión, comunicación y evaluación entre las diferentes secciones o departamentos que integran el personal de la cooperativa, permitiendo con ello una desorganización en los procesos del desempeño.
- 2) El contador general de la empresa asume las funciones de gerencia lo cual puede repercutir en no atender adecuadamente los aspectos de planificación, control interno y supervisión, debido al excesivo trabajo para una sola persona.
- 3) No cuenta con procesos adecuados y definidos para la selección, contratación, inducción y capacitación constante del personal; tampoco con una cultura de supervisión y una metodología que permita evaluar el rendimiento de los miembros del personal en su desempeño.”²

² Centro Universitario de Oriente, Diagnóstico Administrativo de Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula de Responsabilidad Limitada (CASVACHI R.L.) (Chiquimula: septiembre 2004), p.1,32

Chacón Díaz, Macedonia de María, Flores Salazar, Ana Silvia, Rosales Chegüen, Wendy Karina, López Rodríguez, Luis Eduardo (2007), Manual de Normas y Procedimientos para las Unidades de Gerencia, Contabilidad y Caja de Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula de Responsabilidad Limitada, Centro Universitario de Oriente CUNORI

Su principal conclusión fue:

“En anteriores investigaciones el gerente y otros miembros del personal han manifestado la necesidad de un manual de normas y procedimientos que ayude al funcionamiento y cumplimiento de las tareas asignadas dentro de la cooperativa”.³

3.2 Fundamento conceptual

“Desde finales del siglo XIX se acostumbraba a definir la administración en términos de cinco funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la integración de personal, dirección y control.

3.2.1 Administración

Es el proceso de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. La administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fuere sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

³ Centro Universitario de Oriente, Manual de Normas y Procedimientos para las Unidades de Gerencia, Contabilidad y Caja de Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula de Responsabilidad Limitada (CASVACHI R.L.) (Chiquimula: septiembre 2007)

a) Planificación

Implica que los administradores piensan con atención en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes y con los objetivos y los procedimientos elegidos, y el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se pueden tomar medidas correctivas.”⁴

“Existen muchos tipos de planes, como propósitos, misiones, objetivos, metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos. Una vez al tanto de las oportunidades planea racionalmente a través del establecimiento de objetivos, la realización de supuestos (premisas) sobre las condiciones presentes y futuras, la detección y evaluación de cursos de acción alternativos y la selección de un curso a seguir. Después, debe trazar planes de apoyo y elaborar un presupuesto. Estas actividades deben efectuarse tomando en cuenta la totalidad de las circunstancias. Los planes a corto plazo deben considerarse, por supuesto, con los planes a largo plazo.

La administración por objetivos (APO) ha sido ampliamente usada para la evaluación del desempeño y la motivación de los empleados, aunque en realidad se trata de un sistema de administración. El proceso de la APO consiste en el establecimiento de objetivos en el nivel más alto de la organización, la precisión de las funciones específicas de los responsables del cumplimiento de ellos y el establecimiento y modificación de los objetivos de los subordinados. Se pueden fijar metas tanto para administradores de línea como para el personal ejecutivo. Las metas pueden ser cualitativas o cuantitativas.”⁵

⁴ James, Stoner F, EdwardFreeman, Daniel Gilbert. Administración, sexta Edición. (México: 1996), p.11,12.

⁵ Koontz, Harold; Heihrich Heinz. Administración una perspectiva Global, onceava Edición. (México: 2001), p. 154,155.

b) Organización

“Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización.

En este sentido la organización consiste en: 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, 3) la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad necesaria para supervisar y 4) la estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizara cuales tareas y quién será responsable de que resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resulta de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tener redes de toma de decisiones y comunicación que corresponda y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

La organización se distingue en formal e informal, ambos tipos están presentes en las organizaciones.

La primera se entiende como la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Para proceder correctamente a la organización un administrador debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro a las metas grupales.

La segunda se entiende como el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes. Son organizaciones grupales (relaciones que no aparecen en un organigrama).

La división organizacional es uno de los aspectos de la organización; es el establecimiento de departamentos. Con el término departamento se designa un área, división o sucursal en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas.

c) Integración de personal

Implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo 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, planificación profesional, compensación y capacitación (o alguna otra forma de desarrollo) tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de estos en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.

Otros ejecutivos rebatirían el hecho de que las personas son vitales para la operación eficaz de una compañía. Los administradores suelen afirmar que la gente es un activo más importante. Sin embargo los activos humanos prácticamente no aparecen nunca en los balances generales como una categoría en sí misma, a pesar de la gran cantidad de dinero que se invierte en el reclutamiento, selección y capacitación del personal.

Una vez determinada la necesidad del personal administrativo, es posible que deba reclutarse a varios candidatos. Estos suponen atraer a candidatos calificados para el desempeño de funciones organizacionales.”⁶

“La planificación de recursos humanos tiene 4 aspectos básicos:

- 1) Hacer planes para las necesidades del futuro,
- 2) hacer planes para un equilibrio futuro,
- 3) hacer planes para reclutar empleados o despedirlos,
- 4) hacer planes para formar a los empleados.

El reclutamiento es formar un grupo de candidatos lo bastante grande como para que los gerentes puedan elegir a los empleados calificados que necesitan.

La selección de personal es un proceso recíproco en que la organización decide si ofrecerá un empleo o no y el candidato decide si lo aceptará o no.

Capacitación y desarrollo de programas de capacitación tiene el propósito de mantener o mejorar el desempeño del trabajo presente, mientras los programas de desarrollo pretenden desarrollar capacidades para empleos futuros.

⁶ Op.Cit.p 247, 248, 378, 385.

Evaluación del desempeño y remuneración aunque estas son unas de las tareas más importantes del gerente es ayudar a que los demás obtengan un mejor desempeño, la mayoría de los gerentes admite, con franqueza, que les resulta difícil evaluar el desempeño y preparar a otras personas para que mejoren.

Evaluación informal del desempeño es el proceso mediante el cual se ofrece información constante a los subordinados en cuanto a su desempeño laboral.

Evaluación formal sistemática proceso que nos sirve para calificar el desempeño laboral, en el que se identifica a quienes merecen aumentos o ascensos y se detecta los que requieren mayor capacitación.

d) Dirección

Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. A menudo se piensa que administración y liderazgo son lo mismo. Pero si bien lo es cierto que los administradores más eficaces también son por lo general líderes eficientes y que es una de las funciones esenciales de los administradores, también lo es que la administración no se reduce a dirigir. La función administrativa de la dirección es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.”⁷

“Los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos de que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona.

El Liderazgo gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes liderazgo, poder, influencia y el último es una combinación de los tres primeros pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores.”⁸

“Existen varios modelos de liderazgo entre ellos se mencionan:

Líder autocrático es el que ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos.

⁷ O.p Cit. p. 498.

⁸ James Stoner; Edward Freeman; Daniel Jr. Gilbert R. Administration , sexta Edición.(México: 1996), p.415, 424 ,428, 433, 484 p.514.

Líder participativo o democrático es el que consulta a los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación.

Líder liberal o de rienda suelta es el que otorga a sus subordinados independencia operativa, los líderes dependen de sus subordinados para establecer sus objetivos.

e) Control

Es la medición y corrección el desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. Es función de todos los administradores, desde el presidente de una compañía hasta los supervisores. El control es función de todos los administradores, 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. Aunque el alcance del control varía de un administrador a otro, los administradores de todos los niveles tienen la responsabilidad de ejecutar planes, de manera que el control es una de las funciones administrativas esenciales en cualquier nivel.

Todos los administradores alerta desean disponer de un sistema de controles adecuados y eficaces que les permita cerciorarse de que las cosas ocurren conforme a lo planeado. En ocasiones se pierden de vista que los controles que emplean los administradores deben diseñarse para la tarea y personas específicas a las que están destinadas a servir. Aunque el proceso básico y los fundamentos del control son universales, el sistema real requiere de un diseño especial.

Si en verdad se pretende que los controles funcionen, se les debe crear a la medida, en pocas palabras, deben responder con toda exactitud a planes y puestos, a cada administrador en lo individual con todo lo que implica su personalidad y a las necesidades de eficiencia y eficacia.

El proceso básico de control implica tres pasos:

- 1) Establecimiento de normas,
- 2) Medición del desempeño con base en esas normas
- 3) Corrección e las variaciones respecto de normas y planes.

Debido a que los planes son el punto de referencia para la creación de controles por parte de los administradores, el primer paso del proceso de control es lógicamente establecer planes. Sin embargo, puesto que los planes varían en lo que se refiere a su grado de planes. Las normas son

los puntos seleccionados en un programa de planeación en su totalidad en los cuales habrán de tomarse medidas de desempeño para que los administradores puedan recibir señales de cómo marchan cosas a fin de que no tengan que vigilar cada paso de la ejecución de los planes.

La medición del desempeño con base a normas debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas. Si las normas son adecuadamente trazadas y se disponen de medios para determinar con toda precisión que hacen los subordinados, la evaluación del desempeño real o esperado se facilita enormemente.

El control administrativo es prácticamente igual al proceso básico de control presente en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se controlan así mismo por medio de la retroalimentación de información, la cual exhibe desviaciones respecto a las normas y activa cambios. En otras palabras, los sistemas emplean parte de su energía para retroalimentación con información que permita comprar el desempeño de una norma y emprender acciones correctivas.

El rezago en el proceso de control administrativo demuestra que, para ser eficaz, el control debe dirigirse al futuro. Ello ilustra el problema de emplear únicamente retroalimentación procedente de la producción de un sistema y medir esta producción como medio de control.”⁹

⁹ Heinz, Koontz, , Op. Cit., p. 636, 637.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación realizada tuvo como objetivo analizar la situación actual de la administración que realiza la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula de Responsabilidad Limitada (CASVACHI R.L); para ello se utilizaron entrevistas y cuestionarios, instrumentos que sirvieron de ayuda para recolectar la información necesaria. Se tomaron como variables: La planeación, organización, integración, dirección y control, que realiza la cooperativa para el desarrollo de las actividades.

4.1 Proceso administrativo

La cooperativa dentro de su proceso administrativo cuenta con debilidades dentro de las actividades de planificación, organización, integración de recurso humano, dirección y control, ya que el enfoque administrativo de los altos mandos no le prestan la importancia debida a estos indicadores, al momento de tomar decisiones sobre el futuro de la cooperativa.

4.1.1 Planeación

La cooperativa dentro de su planeación cuenta con los siguientes elementos: visión, misión objetivos, estrategias, políticas. La cual esta formalmente escrita y definida, esto permite que siga creciendo y manteniendo el enfoque de acuerdo a lo planeado para lograr los resultados esperados.

El 100% de los empleados no participan en el proceso de planificación de la cooperativa, el gerente es quien propone el plan de trabajo de cada año al consejo de administración, éste es elaborado dependiendo las metas, objetivos, estrategias que han utilizado en años anteriores.

La planeación de la cooperativa está constituida por visión, misión, objetivos, estrategias y políticas, los cuales se detallan a continuación:

a) Visión

La cooperativa si tiene una visión, la cual está definida y escrita en los siguientes términos; “Ser una de las mejores cooperativas de servicios varios de la región y del país, convirtiéndose en la impulsadora del desarrollo para beneficio de sus asociados y agricultores de la región, brindándoles la mejor intermediación de servicios, buscando nuevos clientes y asociados para consolidar a la cooperativa en una estructura competitiva.

La visión de la cooperativa está bien estructurada, presenta los siguientes elementos:

- a) Incluye una dirección, propósito y estrategias.
- b) Cuenta con una meta audaz que explique y justifique el cambio
- c) Es real
- d) Se dirige hacia el exterior, es decir estar enfocada hacia un objetivo
- e) Es entendible en términos del trabajo de cada uno
- f) Llega a la cabeza y al corazón, suscitando emociones lo mismo que ideas
- g) Ejerce una “atracción impresionante”.

El 100% de los empleados saben que existe una visión definida, sin embargo la desconocen; es necesario que los empleados conozcan la visión de la cooperativa para que se comprometan a trabajar todos con un mismo fin y que cada empleado colabore desde su área de trabajo.

b) Misión

La cooperativa si tiene una misión, la cual está definida y escrita en los siguientes términos: “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”;

La misión de la cooperativa está bien estructurada, involucrando los siguientes elementos:

- a) Clientes
- b) Productos o Servicios
- c) Mercados
- d) Tecnología
- e) Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad
- f) Filosofía

g) Interés por la imagen pública

La misión en la cooperativa es desconocida por todos los empleados, esto repercute al momento de la ejecución del trabajo, debido a que no se lleva a cabo lo planeado y esto no deja avanzar eficientemente a la empresa hacia los objetivos planificados.

c) Objetivos

Los objetivos de la cooperativa están formalmente escritos y definidos en el plan de trabajo anual; están elaborados por el consejo de administración y la gerencia, para su posterior aprobación por la asamblea general.

La cooperativa divide sus objetivos en las diferentes áreas:

- a) Área de ventas
- b) Área administrativa

El 100% de los empleados desconocen de la existencia de los objetivos, como consecuencia, la dirección de la empresa no está enfocada a que los empleados realicen su trabajo en base a lo propuesto.

d) Estrategias

Las estrategias están presentadas por escrito en el plan de trabajo del período 2008 de la cooperativa, sin embargo se pudo comprobar que el 100% de los empleados desconocen de estas estrategias, esto influye en maximizar las debilidades al momento de desempeñar sus funciones.

e) Políticas

Se determinó que existen políticas en la cooperativa, las cuales no se encuentran por escrito dentro de la planeación de la cooperativa; por lo mismo el 100% de los empleados desconocen de estas políticas.

4.1.2 Organización

La organización de la cooperativa está a cargo del gerente que se encuentra entre los altos mandos del cual corresponde delegar funciones a sus subordinados de todas las áreas de la cooperativa. A continuación se describen los siguientes elementos de la organización de la cooperativa.

a) Jerarquía

Los empleados de la cooperativa aceptan la autoridad del gerente porque creen que tiene derecho, el cual le concede la empresa para dar órdenes y que éstas sean cumplidas, porque el se encarga de la toma de decisiones dentro de la cooperativa, en lo que respecta a ciertas actividades, solución de problemas, y niveles de autoridad para delegar funciones a los empleados.

Debido a lo anterior el gerente de la cooperativa no se especializa en sus tareas principales porque está pendiente de actividades que realizan todos los empleados de cada departamento, así mismo realiza funciones de contador a las que les dedica gran parte de su tiempo de trabajo lo que crea una debilidad en el área administrativa de la empresa.

A continuación se presenta el organigrama de CASVACHI R.L:

La cooperativa cuenta con una estructura organizacional definida, sin embargo no se encuentra actualizada, porque no describe los nuevos puestos; por lo mismo no existe dentro del organigrama el puesto de gerente, el cual es de importancia porque es el encargado de dirigir a la cooperativa.

b) Funciones

La cooperativa cuenta con un manual donde se detallan los mismos, sin embargo no se ha tomado en cuenta para el desempeño de las funciones de cada empleado. En la cooperativa todos los empleados no conocen sus funciones las realizan por indicaciones del gerente general.

c) Procedimientos

Actualmente, la cooperativa cuenta con un manual de procedimientos elaborado por los estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario de Oriente del año 2006, el cual el personal de la cooperativa desconoce de su existencia.

4.1.3 Integración de recurso humano

En el diagnóstico administrativo realizado en CASVACHI R. L. se consideraron como elementos de la Integración de recursos humanos los siguientes: reclutamiento, selección de personal, inducción y capacitación.

a) Reclutamiento

Actualmente la cooperativa no cuenta con requerimientos específicos para optar a una plaza, la forma de reclutar es por medio de una base de datos de alumnos de colegios que han realizado sus prácticas en la cooperativa y por referencias de los empleados que laboran en la misma.

b) Selección de personal

La persona encargada de seleccionar y contratar al personal en la cooperativa es el gerente general, dicho procedimiento se lleva a cabo a través de la revisión del curriculum vitae que presentan las personas interesadas, luego una pequeña entrevista donde no utilizan una guía por escrito para conocer algunas de las características que posee la persona entrevistada; después de la revisión y entrevista procede a contratar al personal para los puestos vacantes.

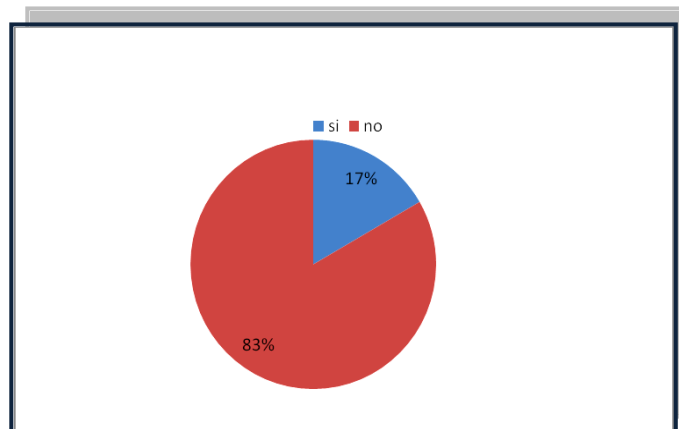
La selección que se realiza es informal ya que para tomar la mejor decisión necesita de un proceso mas completo.

c) Inducción

La cooperativa no llevan acabo la inducción de personal, se determinó que el 100% de los empleados empiezan sus labores con una explicación exclusivamente del trabajo que tiene que realizar, sin antes darles a conocer un concepto en general de las actividades que realiza la empresa incluyendo visión, misión, metas, objetivos, estrategias y políticas.

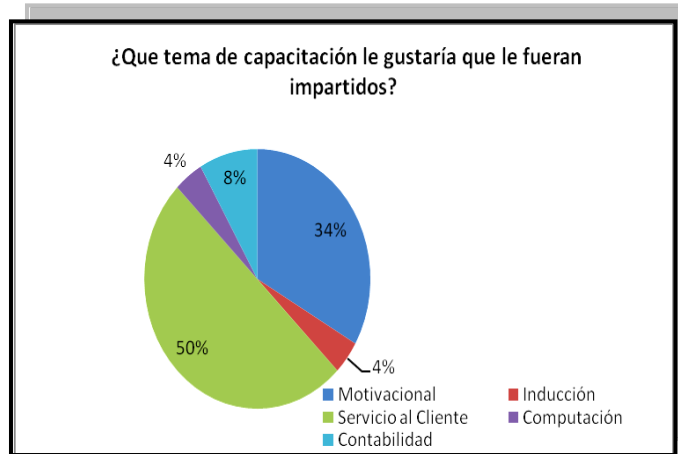
d) Capacitación

El gerente de CASVACHI R.L. confirma que no es necesario capacitar al personal de una empresa, porque no es efectiva y considera que es tiempo perdido, la única capacitación que necesitan los empleados es la de computación, se determinó que el 83% de los empleados confirma que la cooperativa no les imparte capacitaciones, sin embargo manifestaron que necesitan capacitarse en diferentes temas entre ellos: El 51% en servicio al cliente, y el 33% una capacitación motivacional, (Ver gráfica 1 y 2).



GRÁFICA 1: CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE CASVACHI R.L.

Fuente: Elaboración propia.



GRÁFICA 2: TEMAS DE CAPACITACIÓN DE CASVACHI R.L.

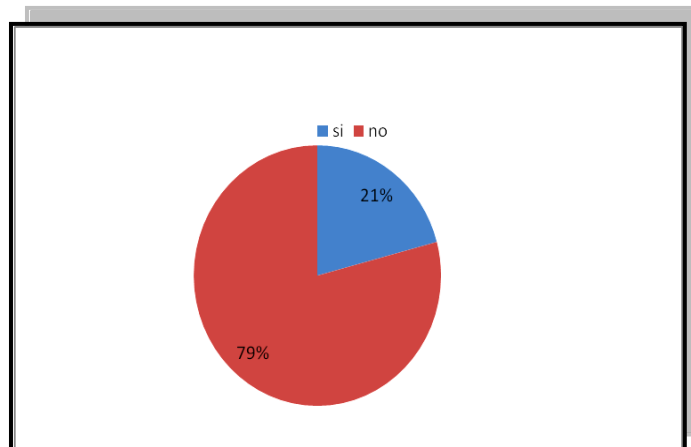
Fuente: Elaboración propia.

4.1.4 Dirección

La cooperativa cuenta con un gerente general quien tiene a su cargo los jefes de las áreas de trabajo, el recurso humano, recurso económico y liderazgo de la misma. La toma de decisiones finales está a cargo del gerente ya que esta al pendiente de todas las transacciones, y movimientos.

a) Liderazgo

En la cooperativa se determinó que el 79% de los empleados no consideran que dentro de su área de trabajo existan líderes que dirijan al equipo, (Ver gráfica 3).

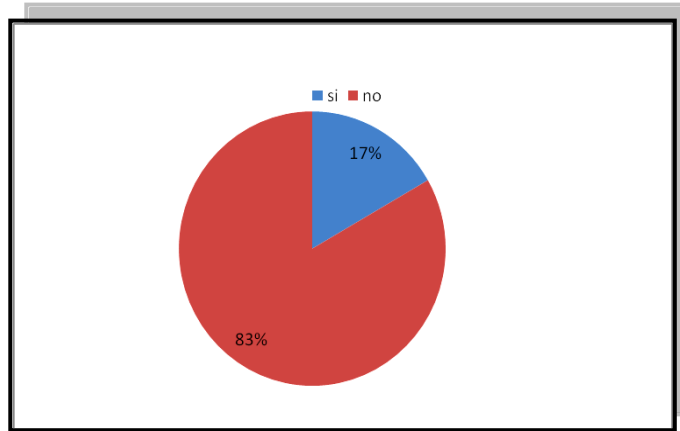


GRÁFICA 3: LÍDERES EN EL ÁREA DE TRABAJO DE CASVACHI R.L.

Fuente: Elaboración propia.

b) Motivación

La gerencia está consciente que no motivan el trabajo de sus empleados de ninguna forma, y los empleados en un 83% contestaron que no reciben ninguna recompensa o estímulo, ni en remuneración de su salario, ni en especie; ya que no hay ningún incentivo motivacional sobre las tareas que realizan, (Ver gráfica 4).

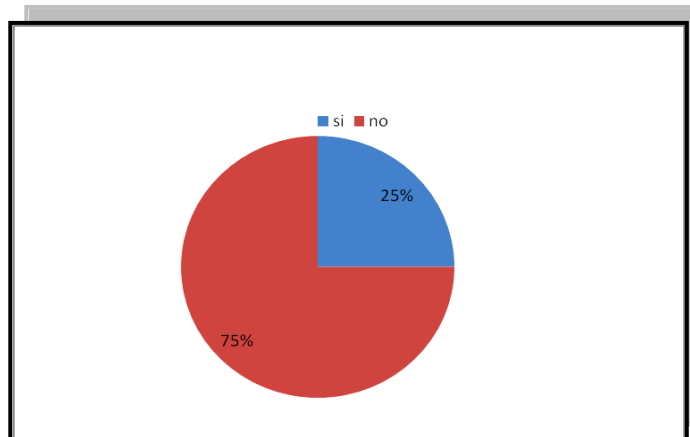


GRÁFICA 4: MOTIVACIÓN DE EL TRABAJO QUE REALIZAN EN CASVACHI R.L

Fuente: Elaboración propia.

c) Participación

En la cooperativa no es promovida la participación de los empleados en ciertas tareas o actividades ya que hay áreas donde solo pueden participar los altos mandos y el gerente general, así se obtuvo como resultado el 75% de los empleados no participan en las actividades sociales, culturales organizadas por la cooperativa, (Ver gráfica 5).



GRÁFICA 5: PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES DE CASVACHI R.L.

Fuente: Elaboración propia

4.1.5 Control

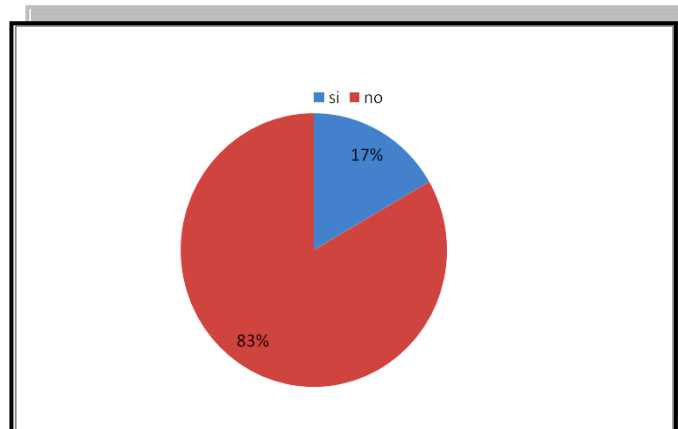
La cooperativa no tiene controles que ayuden a evaluar el funcionamiento de la empresa y mecanismos de supervisión del trabajo que realizan los empleados según funciones que cada uno tiene a su cargo.

a) Reglamentos

Actualmente la cooperativa no cuenta con un reglamento interno de trabajo formalmente escrito.

En la cooperativa según resultados obtenidos, el 83% de los empleados confirman que no hay un reglamento interno dentro de CASVACHI R. L. que da la pauta de que todos los trabajadores no tienen una guía que les indique su comportamiento dentro de la empresa.

Una debilidad que se pudo encontrar en la cooperativa es que no cuentan con un control de horarios de entradas y salidas de los empleados según el 83% de los empleados, (Ver gráfica 6).

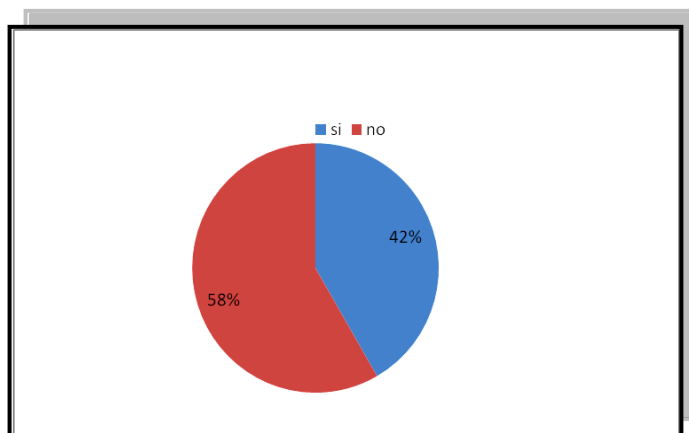


GRÁFICA 6: CONTROL DE ENTRADAS Y SALIDAS DE CASVACHI R.L.

Fuente: Elaboración propia.

b) Supervisión

La cooperativa no tiene mecanismos de supervisión para verificar el trabajo de los empleados, se determinó que 58% de los empleados no son supervisados en su trabajo, (Ver grafica 7).



GRÁFICA 7: SUPERVISIÓN DEL TRABAJO QUE REALIZAN EN CASVACHI R.L.

Fuente: Elaboración propia.

c) Auditoría

En CASVACHI R.L. se realiza una auditoría cada año por el Instituto General de Cooperativas (INGECOP), el 100% de los empleados desconocen que se realice una auditoría en la empresa.

CONCLUSIONES

1. La Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula de Responsabilidad Limitada (CASVACHI R.L), cuenta con una planeación formal e incluye elementos básicos del proceso administrativo, sin embargo, éstos no son efectivos debido a la poca consistencia en su aplicación, sumándole el desconocimiento de visión, misión, objetivos, metas, estrategias y planes de la empresa por parte del personal, lo que provoca una falta de compromiso y participación en la consecución de objetivos de la empresa.
2. En CASVACHI R. L., existen grados de autoridad y responsabilidad; sin embargo el organigrama de la empresa está desactualizado y no permite definir la estructura jerárquica actual, lo que impide delegar, comunicar, supervisar, y evaluar las aéreas que integran el personal de la cooperativa, esto crea un desequilibrio en las funciones de los empleados.
3. Existe un manual de funciones y procedimientos por escrito, los cuales no se han tomado en cuenta para el trabajo que realiza cada empleado, esto implica un desorden organizacional que afecta al crecimiento y el logro de los objetivos de la empresa; muestra de eso es la falta de especialización del trabajo es por ello el doble desempeño de funciones del gerente general que realiza actividades administrativas y contables.
4. La integración de recurso humano, es una de las debilidades de la cooperativa, debido a que no cuentan con un proceso formal y definido para reclutar, seleccionar, inducir y capacitar al personal; la contratación la realizan a través de una base de datos de alumnos de colegios que han realizado sus prácticas en la cooperativa y por referencias de los empleados que laboran en la misma.
5. Las personas contratadas para ocupar un puesto vacante no tienen una inducción formal, y no capacitan a los empleados; esto implica para la empresa pérdida de factores tales como: tiempo, recurso humano y económico.
6. La dirección no cumple su objetivo en la cooperativa, ya que no se desarrollan programas que orienten, motiven o impulsen el trabajo de los empleados, por esto no hay líderes que promuevan la participación en las diferentes áreas de la empresa.

7. En la cooperativa no existe un mecanismo de controles formales que permita evaluar los resultados del trabajo realizado; no cuentan con un reglamento interno de trabajo, mecanismos de supervisión, auditoría interna; por lo tanto no verifican de una forma periódica los resultados analizando si se logro lo planeado.

RECOMENDACIONES

1. Retomar la visión, misión, en la cooperativa para no desviarse de lo que quieren lograr en un futuro, es importante que coloquen por escrito en un lugar visible y estratégico la visión y misión de la cooperativa. Para un efectivo cumplimiento de los objetivos y estrategias es necesario que tomen en cuenta las opiniones y sugerencias de los empleados al momento que realizan la planificación, después de elaborar el plan de trabajo es conveniente dárselos a conocer por medio de una presentación interactiva.
2. Actualizar el organigrama de la cooperativa en donde se den a conocer los nuevos puestos de trabajo en forma detallada, para que los empleados conozcan los mandos y responsabilidades de cada puesto. Dar a conocer los manuales de funciones y procedimientos para que sirva de base a los empleados al momento de realizar sus tareas.
3. Establecer un proceso formal para la integración del recurso humano, se sugiere utilizar varios medios de comunicación, de esta manera se tendría la oportunidad de reclutar a mas aspirantes para seleccionar al personal idóneo, e inducirlo al puesto de trabajo y capacitarlo de una forma innovadora utilizando CD's, videos, ejemplificados y libros.
4. Motivar a los empleados de la cooperativa por medio de reconocimientos en forma verbal o escrita, cuando los empleados realicen de manera eficiente su trabajo, un viaje que sirva de integración, regalos, bonos incentivos, bonos en especie, según metas u objetivos planteados y obtenidos. Al utilizar estos motivadores el trabajador sentirá interés para realizar de una mejor forma sus actividades.
5. Elaborar un reglamento interno de trabajo, e implementar programas de control, supervisando semestralmente mediante una auditoria interna a las diferentes áreas de de la empresa, esto ayudara a verificar el cumplimiento de normas y procedimientos establecidos y al mismo tiempo corregir errores.

LITERATURA CONSULTADA

Arriola Mairén Gildardo Guadalupe. Requisitos formales de un diseño o proyecto de investigación Académica. Chiquimula, Guatemala.

Arriola Mairén Gildardo Guadalupe. Normas para redactar referencias bibliográficas y notas de pie de página. Chiquimula, Guatemala.

Centro Universitario de Oriente, Diagnostico Administrativo de Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula de Responsabilidad Limitada (CASVACHI R.L) Chiquimula: septiembre 2004.

Centro Universitario de Oriente, Manual de Normas y Procedimientos para las Unidades de Gerencia, Contabilidad y Caja de Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula de Responsabilidad Limitada (CASVACHI R.L) Chiquimula: septiembre 2007.

Coulter Robbins. Administración, sexta edición. México: 2000.

Koontz, Harold; Heinz, Weihrich. Administración una perspectiva Global, onceava Edición. México: 2001.

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo Metodología, Edición 1994.

Stoner, James A.; Freeman R., Edward; Gilbert Jr., Daniel R. Administration, sexta Edición. México: 2001.

R. Tannenbaum, I. Liderance e Organizacao, Sao Paulo, Ed. Atlas, 1970.



APÉNDICE I

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro universitario de Oriente CUNORI
Administración de Empresas
Plan Sábado

Cuestionario dirigida al personal de la cooperativa agrícola de servicios varios de Responsabilidad Limitada, ubicada en la ciudad de Chiquimula.

CUESTIONARIO

Objetivo: Analizar la situación actual de la administración que realiza la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula, de Responsabilidad Limitada. (CASVACHI R.L.)

Instrucciones: Lea atentamente el contenido de este cuestionario y marque con una **X** o conteste la respuesta que considere de acuerdo a las prácticas del proceso administrativo que se llevan a cabo en CASVACHI R.L.

Variable de Planificación

1. ¿Han participado en el proceso de planificación de la cooperativa?

Si___ No___

2. ¿Conoce la visión de la cooperativa

Si___ No___

3. ¿Conoce la misión de la cooperativa?

Si___ No___

4. ¿Conoce los objetos de la cooperativa?

Si___

No___

5. ¿Conoce las estrategias de la cooperativa?

Si___

No___

Variable Organización

6. ¿En que área de la cooperativa desempeña sus labores?

7. ¿Cual es el puesto que desempeña?

8. ¿Cuales son las funciones que realizan según su cargo en la cooperativa? Especifique

9. ¿Realiza sus funciones en base a un manual?

Si___

No___

¿Por qué?_____

10. ¿Realiza su trabajo en base a un manual de procedimientos?

Si____ No____

¿Por qué?_____

Variable Integración de Recurso humano

11. ¿ Por que medio se entero de la plaza que esta ocupando?

12. ¿Al inicio de la relación laboral se hace un contrato explicando sus derechos y obligaciones y derechos dentro del a cooperativa?

Si____ No____

13. La cooperativa lo oriento informándole los aspectos generales de la cooperativa?

Si____ No____

14. ¿Realiza la cooperativa capacitaciones para el personal?

Si____ No____

En caso afirmativo ¿Cada cuanto realiza las capacitaciones?

Mensual _____ Semestral _____

Trimestral_____

Anual _____

15. ¿Que temas de capacitación les gustaría que les fueran impartidos?

Motivacional_____

Inducción_____

Servicio al cliente_____

Computación_____

Contabilidad_____

Variable Dirección

16. ¿Cómo ha motivado la cooperativa el trabajo que realiza?

17. ¿Existen lideres que dirijan en el área donde trabaja?

Si_____

No_____

18. ¿Han participado en alguna actividad que realice la cooperativa?

Si_____

No_____

En caso afirmativo, especifique ¿Cuál?

19. ¿Trabajan horas extras?

Si____ No____

Porqué

Variable Control

20. ¿Cuentan con un reglamento Interno en la cooperativa?

Si____ No____

En caso afirmativo lo ha leído_____

21. ¿Supervisan el trabajo que realizan según sus funciones?

Si____ No____

En caso afirmativo ¿Quien es la persona encargada de la supervisión?

22. ¿Han Evaluado el desempeño de su trabajo según funciones que realiza en la cooperativa?

Si____ No____

En caso afirmativo ¿Cada cuánto tiempo?

23. ¿Existe un control de horarios de entrada y salida a su trabajo?

Si _____ No_____



APÉNDICE II

Universidad de San Carlos de Guatemala
Centro universitario de Oriente CUNORI
Administración de Empresas
Plan Sábado

Guía de Entrevista Dirigida al Gerente de la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios de Responsabilidad Limitada, ubicada en la ciudad de Chiquimula.

GUIA DE ENTREVISTA

Objetivo: Analizar la situación actual de la administración que realiza la Cooperativa Agrícola de Servicios Varios Chiquimula, de Responsabilidad Limitada. (CASVACHI R.L.)

Variable Planeación

1. ¿Considera importante la planificación?

Si____ No____

¿Por qué?

2. ¿Qué tipos de planeación utilizan en la cooperativa? Especifique

3. ¿Quién es el encargado de las funciones de planificar en la cooperativa?

4. ¿A qué plazo se planifica en la cooperativa?

Corto Plazo ____ Mediano Plazo ____ Largo Plazo ____

5. ¿En función de qué planifican?

6. ¿Han tenido limitaciones en la elaboración de su planificación?

Si ____ No ____

En caso afirmativo describa ¿Cuales han sido?

7. ¿Cuenta la cooperativa con una visión establecida dentro de su proceso de planeación?

Si ____ No ____

En caso afirmativo defina la visión

8. ¿Cuenta la cooperativa con una misión definida dentro de su proceso de planeación?

Si____ No____

En caso afirmativo defina la misión

9. ¿Cuenta la cooperativa con objetivos específicos dentro de su proceso de planeación?

Si____ No____

10. ¿Se han cumplido los objetivos en Planeaciones Anteriores?

Si____ No____

En n caso afirmativo ¿Cómo?

11. ¿Han diseñado un plan estratégico en la cooperativa?

Si____ No____

¿Por qué?

12. ¿Cuentan con políticas establecidas dentro de la Cooperativa?

Si____ No____

Variable Organización

13. ¿Qué puestos comprenden los altos, medios y bajos mandos dependiendo de las funciones de cada empleado dentro de la cooperativa?

Altos Mandos_____

Medios Mandos_____

Bajos Mandos_____

14. ¿Cuenta la cooperativa con un organigrama?

Si____ No____

En caso afirmativo, ¿Está actualizado el organigrama según funciones que realizan los empleados de la cooperativa?

15. ¿La cooperativa cuenta con un manual de funciones y procedimientos?

Si____ No____

En caso afirmativo, ¿Cómo verifican el cumplimiento de funciones y procedimientos que le corresponden a cada empleado?

16. ¿Está a su cargo el archivar la documentación (facturas, expedientes, y documentos importantes) de la cooperativa?

Si____ No____

En caso afirmativo, ¿En que tipo de mobiliario lo resguarda? y ¿Qué método para archivar utiliza?

17. ¿Cree que es necesaria una remodelación de las instalaciones de la cooperativa?

Si____ No____

En caso afirmativo, especifique ¿Que clase remodelaciones?

Variable Integración de Recurso humano

18. ¿Existe un sistema definido de integración de recurso humano?

Si____ No____

19. ¿Cual es el mecanismo que utiliza la cooperativa para el reclutamiento del personal que necesitan?

20. ¿Quién es el encargo de seleccionar el personal que aplica a una plaza vacante dentro de CASVACHI R.L.?

21. Una vez reclutado el personal ¿Cuáles son los aspectos más relevantes para llevar a cabo la selección?

22. ¿Formalizan algún tipo de contrato al inicio de labores de los empleados?

Si____ No____

En caso afirmativo, especifique que tipo de contrato_____

23. ¿Cree usted que es importante capacitar al personal de una empresa?

Si____ No____

24. ¿Capacitan al personal que labora en la cooperativa?

Si____ No____

En caso afirmativo ¿Cada cuanto realiza las capacitaciones del personal?

Mensual _____

Semestral _____

Trimestral _____

Anual _____

25. ¿Que demandas de capacitación necesitan actualmente los empleados?

26. ¿Ha sido necesaria una restructuración de puestos en el área administrativa?

Si____ No____

¿Porque? _____

Variable Dirección

27. ¿En que forma motivan a los empleados de la cooperativa para alcanzar los objetivos establecidos?

28. ¿Existen empleados que sean líderes en las diferentes áreas de la cooperativa?

Si____ No____

En caso afirmativo: ¿Qué tipo de liderazgo ejercen?

29. ¿Cómo propician la participación de los empleados?

30. ¿Trabajan horas extras los empleados de la cooperativa?

Si____ No____

En caso afirmativo ¿Incentivan económicamente al empleado?, ¿En que otros casos incentivan económicamente?

Variable Control

31. ¿La cooperativa cuenta con un reglamento Interno?

Si____ No____

En caso afirmativo ¿Quien es la persona encargada de velar por el cumplimiento del reglamento interno?

32. ¿En la cooperativa se realizan procesos de supervisión?

Si____ No____

En caso afirmativo ¿Quien es la persona encargada de la supervisión? y ¿Cuales son los procesos de supervisión?

33. ¿Qué tipo de auditoria realizan en la cooperativa?

Interna_____ Externa_____

34. ¿Cada cuanto tiempo realizan la auditoria en la cooperativa?

35. ¿Qué cambios positivos se obtienen en la cooperativa, después de una auditoria?

36. ¿Realizan evaluación de desempeño al personal de la cooperativa?

En caso afirmativo ¿Cuál es la forma en que la realizan? ¿Cada cuanto tiempo?

37. ¿Existe algún sistema de seguridad que resguarde las instalaciones de la cooperativa?

Si____ No____

En caso afirmativo, Especifique ¿Que sistema utilizan?
