



UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

**Propuesta de Reorganización Administrativa
en una Empresa Comercializadora de
Aguacate Orgánico, caso: "Productores de
Aguacate Orgánico A. A."**

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciado en Administración

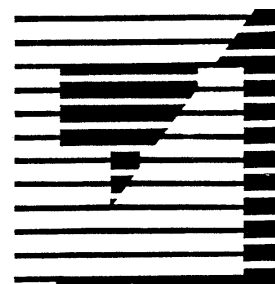
Presenta:

HECTOR ARMANDO PEDROZA MAGAÑA

Asesor:

L. A. ILDEFONSO HUANTE SANDOVAL

Uruapan, Mich. OCTUBRE del 2007.





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIA

A Mi Padre:

Por su esfuerzo y ser mi gran ejemplo

A Mi Madre:

Por sus consejos y enseñanzas

A mi novia Denisse:

Por ser mi compañía y apoyo incondicional

INDICE GENERAL

CAPITULO I “LA ADMINISTRACIÓN”

1.1 Concepto	8
1.2 Características	10
1.3 Principios de la Administración	11
1.4 Importancia	13
1.5 Proceso Administrativo	14
1.5.1. Planeación	15
1.5.2. Organización	17
1.5.3. Dirección	19
1.5.4. Control	21

CAPITULO II “LA ORGANIZACIÓN”

2.1 Concepto	24
2.2 Importancia	26
2.3 Principios de la Organización	27
2.4 Elementos de la Organización	28
2.4.1 División del Trabajo	30
2.4.2 Procedimientos	32
2.4.3 Jerarquización	38
2.4.4 Autoridad y Responsabilidad	41
2.4.5 Coordinación	42

CAPITULO III “LA REORGANIZACIÓN”

3.1 Concepto y Factores que provocan la Reorganización	44
3.2 Objetivos de la Reorganización	48
3.3 Proceso de la Reorganización	50

CAPITULO IV “LA EMPRESA”

4.1 Concepto de Empresa	56
4.2 Clasificación	57
4.3 Objetivos	60
4.4 Importancia de las Empresas en el desarrollo económico y social de México	62
4.5 Elementos que forman una Empresa	64

CASO PRÁCTICO

68

CAPITULO V “PRODUCTORES DE AGUACATE ORGÁNICO, ASOCIACIÓN AGRICOLA”

5.1 Antecedentes	69
5.2 El Productor de Aguacate Orgánico	71
5.3 Misión	72
5.4 Visión	73
5.5 Objetivo	73
5.6 Estructura Orgánica	73

5.7 Aspectos Legales	75
CAPITULO VI “PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN”	
6.1 Métodos de Investigación	77
6.2 Situación Administrativa Actual (Diagnóstico)	90
6.3 Propuesta de Reorganización Administrativa	95
6.4 Conclusiones	102
BIBLIOGRAFÍA	108
ANEXOS	110

INTRODUCCIÓN

Actualmente toda empresa que se encuentra en constante crecimiento esta susceptible de enfrentarse a diversos problemas, por esta razón debe contar con una estructura administrativa que le permita desarrollarse de una manera formal, ya que de ella depende el éxito de la misma.

Esta investigación se llevará a cabo en una pequeña empresa, llamada: “Productores de Aguacate Orgánico, Asociación Agrícola”, mejor conocido por sus siglas como: PRAGOR, A. A., la cual se dedica a la comercialización (abarca mercado internacional principalmente y algunas veces nacional) y asesoramiento a productores de dicho aguacate.

El presente estudio se divide en dos partes, la primera se refiere a la investigación de campo, la cual se componen de los primeros cuatro capítulos, y la segunda parte se enfoca al caso práctico el cual se compone de los dos capítulos restantes.

En el primer capítulo de esta investigación hablaremos del papel que representa la administración dentro de las empresas, ya sea micro, pequeña, mediana y/o grande, así como de los principios y proceso administrativo, entre otros aspectos.

El segundo capítulo describe la importancia de la organización, el cual nos va ayudar a comprender con exactitud el porque una empresa debe estar excelentemente estructurada y en equilibrio, pues al no existir esto se crean problemas de autoridad, mal funcionamiento y desempeño de los puestos y obstáculos más serios.

Con respecto al capítulo tercero mencionaremos las bases y la importancia para llevar a cabo una reorganización dentro de un organismo, e igualmente el proceso que se sigue para que dicha reorganización sea ejecutada con éxito, y brinde buenos resultados.

Referente al cuarto capítulo se hablará acerca de las empresas, los tipos, tamaños y objetivos principales que toda organización debe trazar, además de dar una breve explicación de la importancia que han tenido las empresas en el desarrollo y social del país.

Con el capítulo quinto haremos referencia a todo lo que rodea a la asociación PRAGOR, se dará una breve reseña de su historia, su estructura orgánica, aspectos legales y principalmente una descripción de la situación administrativa presente.

Finalmente en el capítulo sexto y último describiremos los métodos de investigación que se emplearon para realizar el análisis de la situación administrativa de la organización, y posteriormente las conclusiones y la propuesta de reorganización administrativa que ofrecemos a ésta empresa.

Entonces, podemos observar que el estudio que se llevará a cabo comprende la realización de una reorganización o evaluación administrativa de una pequeña empresa a través de la cual se analizarán los problemas en el área tanto administrativa como laboral.

CAPÍTULO I

LA ADMINISTRACIÓN

El ser humano por su naturaleza y costumbre siempre ha administrado, esto en ocasiones lo hacemos inconscientemente y orientados a un propósito. El establecer objetivos y lograrlos es gratificante para cualquier persona y empresa. Por esta razón las empresas deben llevar a cabo una buena administración para manejar de una forma eficiente sus recursos para alcanzar resultados deseados.

En este capítulo abordaremos básicamente a manera de introducción el concepto de administración, sus características, principios de la administración, importancia y el proceso administrativo.

1.1 Concepto de Administración

Primeramente antes de analizar y revisar cada uno de los siguientes conceptos es necesario entender el origen de la palabra administración. Con base en su definición etimológica se divide en: “*ad*”, que significa *hacia*, y “*ministratio* o *minister*”, que significa *subordinación u obediencia, el que presta un servicio a otro*. (REYES, 1990:15-16). Como mencionamos con anterioridad puede decirse que administrar es ejecutar una operación a través de una persona.

Para dar una explicación más amplia los siguientes autores afirman que la administración es:

Henry Fayol nos dice: “Es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar” (FAYOL, citado por REYES, 1990:27).

De acuerdo a Fayol cabe mencionar que es una de las más importantes debido a que se ha establecido como un concepto clásico, además de ser una forma sencilla y rápida de comprender lo que es la administración.

Reyes Ponce afirma: “La administración es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran la empresa” (REYES, 1990:27).

Según Terry: “Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos” (TERRY, 1992:22).

Con respecto a los últimos autores que mencionamos se puede destacar que tanto una como otra definición se consideran de información amplia y completas, debido a que las dos caen en la misma idea, es decir, señalan que toda organización debe tener objetivos establecidos, y que para poder lograrlos y llevar a cabo una excelente administración se necesita de los diferentes recursos, en especial del factor humano.

Como conclusión de las definiciones anteriores se puede decir que la administración es lograr los objetivos a través de la optimización de los recursos para satisfacer las necesidades de una organización, entendiéndose como tal a una empresa o a un organismo social.

Dando un seguimiento al tema relacionado con la administración a continuación abordaremos algunas características.

Características

Con respecto a los conceptos analizados en el apartado anterior, y haber comprendido que la administración es una herramienta de gran utilidad tanto en el hombre y en particular en las organizaciones, a continuación mencionamos algunas características establecidas por Terry entre las cuales destacan las siguientes:

1. La administración sigue un propósito, lo quiere decir que persigue un objetivo y es que el éxito administrativo generalmente esta medido en que se logre lo establecido.
2. Hace que sucedan cosas, es decir, que siguiendo mis procesos administrativos por lo general voy a lograr mis objetivos propuestos.
3. Es una actividad, no una persona o grupo de personas, ya que puede ser estudiada obteniendo conocimientos acerca de ella y adquiriendo destreza en su aplicación, teniendo claro que no es gente.

4. La administración se logra por, con y mediante los esfuerzos de los demás, es decir, en toda organización deben participar sus integrantes en el logro de objetivos.
5. Se asocia con los esfuerzos de otros, ya que como se mencionaba anteriormente es más fácil lograr los objetivos a través de un grupo o equipo, que sólo.
6. Se apoya con la tecnología, ya que aún no sustituye a la creatividad e imaginación del hombre y manejo de un criterio. (*Ibid:33-34*)

Tomando en cuenta estas características podemos decir que sí las organizaciones tratan de ponerlas a la práctica se podrá llevar a cabo una administración más eficiente y de tal forma obtener mejores resultados.

Acorde al tema de nuestra investigación también es imperante señalar los principios de administración, los cuales a continuación se presentan.

Principios de la Administración

En el presente estudio es fundamental mencionar los principios de la administración, los cuales son normas que apoyan al administrador, y sí son puestos en prueba podremos evitar que no se cometan errores y que los objetivos establecidos se logren con mayor facilidad.

A través de los años se han planteado una serie de principios administrativos, actualmente se siguen aplicando los más importantes en las organizaciones, aunque podemos destacar los siguientes:

- *Autoridad y Responsabilidad:* Estos van entrelazados, se dice que la responsabilidad se desprende de la autoridad, la cual se deriva del puesto que ocupa el administrador y de factores que conforman a la persona.
- *Unidad de mando:* Hace hincapié a que cada trabajador debe recibir órdenes de un solo jefe.
- *Cadena escalar:* Debe existir una jerarquía del más alto nivel al más bajo, para poder aplicar el principio de mando.
- *Espíritu de equipo:* “La unión hace la fuerza”, dicho de otra manera, es primordial trabajar en equipo y así mismo haber una excelente comunicación. (KOONTZ, 2004:18)

Como una breve retroalimentación de estos principios, se puede señalar que tienen como finalidad simplificar el trabajo administrativo y obtener el mayor aprovechamiento entre los diferentes niveles. De acuerdo a lo visto anteriormente

también es imperioso precisar la importancia de la administración y que a continuación podremos revisar.

Importancia

La administración en cualquier caso se aplica a nuestra vida día con día y en especial a todo tipo de empresa, en este caso sin importar el tamaño, giro y/o actividad a la cual se dedique. Es por ésta razón que es de gran importancia la administración ya que sin ésta no podría existir una guía o un camino que seguir dentro de la empresa y una forma adecuada de economizar los recursos, esto para que en un futuro se encuentre bien cimentada su estructura y sea posible tener un desarrollo organizacional.

El éxito de una organización depende directamente de su buena administración que dentro de la misma se efectúe, ya que depende de ésta el gran aumento que pueda obtener su productividad.

La administración no sólo se refiere al logro de objetivos, sino que busca y trata de dar un clima y ambiente organizacional acorde a las necesidades de la misma para que los miembros se sientan motivados y así realicen sus actividades y tareas de la mejor manera para lograr los resultados deseados a través de los demás recursos.

Dentro de las pequeñas empresas la única posibilidad de poder competir con otras y sobrevivir es realizar una mejora en su administración para así poder aplicarla

de una forma óptima y de esta manera conseguir una mejor coordinación de sus elementos.

La administración ofrece una serie de elementos que ayudan a iniciar y mantener en operación un organismo social, está conformada de diferentes actividades de gran trascendencia que realiza el administrador, las cuales forman un proceso único conocido como el proceso administrativo del cual se hablará enseguida.

Proceso Administrativo

El proceso administrativo debe aplicarse a cualquier organización, ya que para conducir hacia el éxito una empresa la administración debe definir sus objetivos, hacer planes, organizar, así como establecer métodos apropiados y normas de operación para llevar un buen control y evaluar los resultados.

Con base a lo anterior se dice que el 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” (MÜNCH, 2003:31).

De acuerdo a esta definición comprendemos que está compuesto por una serie de etapas, funciones o fases fundamentales, las cuales constituyen los medios por los cuales se lleva a cabo la función de administrar.

Según Urwick éste se divide en dos fases: (URWICK, citado por MÜNCH, 2003:33)

1. *Fase mecánica*: planeación y organización.
2. *Fase dinámica*: dirección y control.

Acorde a la división de Urwick derivamos que el Proceso Administrativo no puede ser un proceso estático, ni monótono, debido a que la fase mecánica y dinámica se encuentra interrelacionadas y en constante movimiento. Cuando se aplica la primera etapa se deben aplicar las siguientes etapas consecutivamente, de tal modo que al terminar el proceso se lleva a cabo una retroalimentación y vuelve a iniciar.

Al administrar un organismo, grupo social o cualquier empresa la mayoría de las veces nos hacemos algunas de las siguientes preguntas: ¿qué queremos conseguir, de qué forma, cuándo se va hacer?, entre muchas otras, es por ésta razón la obligatoriedad de aplicar el proceso administrativo ya que además de contestarnos las interrogantes anteriores también ayuda a prevenir posibles irregularidades o anomalías en un futuro dentro de la entidad, siempre y cuando se realice través de sus cuatro principales etapas, las cuales analizaremos enseguida.

Planeación

Dado que la planeación se ve como anticiparse a hechos futuros y decidir sobre situaciones que se presenten para una mejor toma de decisiones, es fundamental dar una definición clara, de acuerdo a Münch la planeación es: “La

determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlo, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro” (*Ibid: 64*).

La función de planear es uno de los aspectos más importantes de la mayoría de los trabajos administrativos en especial para los altos niveles. Esto se convierte en una cuestión de especificar lo que se supone que un individuo debe hacer en un puesto particular y así aprovechar al máximo el tiempo y todos los recursos de la empresa.

La planeación tiende a contribuir a reducir la ambigüedad y a reducir los niveles de incertidumbre, lo que conlleva a que sea más probable que los individuos sepan lo que deben hacer y a que haya menos probabilidad de que la empresa sea sorprendida sin la protección debida y sufra las consecuencias.

Algunos elementos de la planeación que son empleados con mayor frecuencia son:

1. Políticas: Identificar la actividad ó principios para orientar la acción que persigue un grupo social.
2. Premisas: Supuestos o condiciones futuras que afectarán el curso del plan.
3. Objetivos: Resultados que la organización desea obtener transcurrido un periodo de tiempo.

4. Estrategias: Cursos de acción para lograr de una mejor manera los objetivos, asignando los recursos necesarios.
5. Políticas: Son guía para orientar la acción.
6. Programas: Secuencia de actividades y fijación de tiempos requeridos.
7. Presupuestos: programas expresados en términos monetarios.
8. Procedimientos: Orden cronológico o secuencia de actividades para llevar a cabo una operación. (KOONTZ, 2004:124-129)

Cada uno de los elementos vistos nos van ayudar a que la planeación se realice de una forma completa y detallada de lo que habrá de hacerse en un futuro, por medio de los factores necesarios, aunque cada elemento tenga lineamientos específicos para su elaboración. De esta manera se procede a llevar a cabo la siguiente etapa del proceso administrativo llamada organización, en la cual se van a especificar las funciones y tareas necesarias para aplicar de una mejor forma todo lo planeado.

Organización

La organización ha sido definida enfocándose a varias acepciones, en este apartado daremos una reseña de ésta como un elemento que forma parte del proceso administrativo, ya que en el siguiente capítulo hablaremos ampliamente de la organización en todos sus aspectos.

Según Eugenio Sisto Velasco organizar es: "Agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas,

asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir". (SISTO, citado por MÜNCH, 2003:107)

Conforme a la autora mencionada se concluye que organización es un conjunto de tareas y actividades que deben estar coordinadas a través de una estructura que muestre jerarquía y responsabilidad para el logro de planes establecidos.

La etapa de Organización dentro del Proceso Administrativo consta de cuatro elementos: (TERRY, 1992:250)

1. División del trabajo
2. Procedimientos
3. Jerarquización
4. Actividades y responsabilidades
5. Coordinación

Establecer una estructura organizacional contribuye al cumplimiento de los planes por parte del personal, siempre y cuando se dote del personal más competente posible. De ésta manera la estructura de la organización describe el marco de la organización, es decir, define sus partes y sus parámetros.

Tras haber mencionado las dos primeras etapas del Proceso Administrativo, planeación y organización, ahora se dará una breve explicación de las dos últimas, dirección y control, las cuales nos van a servir para que todo lo realizado en la fase inicial sea llevado a la práctica.

Dirección

Es entendido que esta etapa del proceso administrativo es conocida también con el nombre de ejecución.

A través de la dirección los gerentes establecen el carácter y el tono que quieren que tenga su organización.

Tomando en cuenta varias definiciones podemos decir que dirección son los planes de acuerdo a nuestra organización mediante la guía de los esfuerzos del factor humano por medio de la comunicación, motivación y supervisión. (*Ibid:148*)

Es trascendental la función de dirigir ya que a partir de esta etapa comienza la fase dinámica del proceso administrativo, es decir, es el inicio de poner en práctica lo teórico, lo que fue planeado con detalle, y lo que se organizó previamente ahora se ejecuta a través de los medios necesarios.

Una dirección eficiente es determinante para que el personal logre formas de conducta agradables y realice sus actividades de una manera plena, y por ende se

logren resultados en la productividad, así como establecer una comunicación fluida e inmediata para que la organización funcione de una manera correcta.

Aplicado lo anterior la calidad se verá reflejada en el logro de sus objetivos, en la implantación o diseño de métodos y llevando un mejor control.

Algunos de los elementos de los que consta la etapa de dirección son:

1. **Autoridad:** Es la facultad que se tienen para dar órdenes y que sean cumplidas por los subordinados para el logro de los objetivos dentro de una organización.
2. **Comunicación:** Proceso a través del cual se conduce información en un grupo social.
3. **Motivación:** Capacidad o habilidad de las personas para hacer algo, a través de sus impulsos, deseos, anhelos, etc.
4. **Supervisión:** Vigilar y guiar a los subordinados para que realicen los planes de una forma adecuada y como están trazados.
5. **Liderazgo:** Capacidad de influir en las personas y se esfuercen voluntariamente para que cumplan con las metas grupales.

(Ibidem:152)

Es difícil establecer un orden de los elementos de la dirección ya que éstos se dan indistintamente, pero sí es posible notar que el liderazgo y la motivación están estrechamente relacionados, debido a que un líder es aquella persona que tiene

seguidores por saberlos encaminar a buscar el bien del grupo y la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen los medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades.

Control

El control es una etapa al igual que las demás de definitiva importancia, pues aunque una entidad o empresa cuente con una planeación adecuada, una organización bien estructurada y una dirección eficiente, no será posible evaluar los resultados ni encontrar las posibles fallas que pudieran existir si no contamos con un mecanismo o método de control.

Se define como: “Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos” (KOONTZ, 2004:640).

Conforme a la definición del autor mencionado se entiende por control la evaluación y medición de nuestros planes con el fin de retroalimentar, detectar errores y prevenir desviaciones, para establecer medidas de seguimiento.

El control es de vital importancia dado que establece medidas correctivas para así lograr que las actividades se lleven a cabo y se alcancen los planes exitosamente. Este se aplica a toda la organización, sin hacer excepción engloba a todas las personas, cosas y elementos.

Determina y analiza las posibles causas que originan alguna desviación para que en un futuro no se vuelva a repetir, esto conlleva a reducir costos, a ahorrar tiempo y por consiguiente lograr que toda la organización sea productiva.

En esta etapa del Proceso Administrativo abarcamos los siguientes elementos:
(*Ibid*: 640-641)

1. Establecimiento de estándares: Es una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón para que los administradores puedan recibir señal de cómo están marchando las cosas.
2. Medición de resultados: Consiste en medir los resultados, mediante la aplicación de unidades como son los estándares, pero siempre valiéndose de los sistemas de información.
3. Corrección de desviaciones: Es tomar acciones correctivas en las desviaciones rediseñando los planes y metas; pero es de vital importancia reconocer si es un síntoma o una causa.

El control es una etapa importante porque es el eslabón final en la cadena funcional de la administración de verificar las actividades para asegurar que van conforme a lo planeado y tomar las medidas necesarias para corregir la desviación.

“La efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que deberá ser oportuna, confiable, válida, con unidades de medición y fluida” (MÜNCH, 2003:180).

Como conclusión es importante aclarar que es un proceso único, tomando en cuenta que existen otras etapas del Proceso Administrativo, aunque éstas podemos decir que son las principales.

Para terminar este apartado es trascendente señalar que es una herramienta vital de la administración porque nos va ayudar saber qué es lo que debe hacerse, hacia dónde dirigirnos y cómo manejar un organismo.

En este capítulo hemos revisado todo lo que respecta a la Administración y el Proceso Administrativo, entre otras partes destacables que no serán de gran ayuda para nuestro estudio de investigación.

A continuación hablaremos acerca de la Organización envolviendo todas sus formas de estudio para dar una explicación más amplia de este tema.

CAPÍTULO II

LA ORGANIZACIÓN

El uso de la palabra organización se encuentra presente en nuestro lenguaje desde la antigüedad, pues algunos autores afirman que China y Grecia ya hacían mención de las organizaciones, pero fue hasta la Revolución Industrial que se empleó realmente y se hizo un estudio más sistemático.

Para identificar o hacer remembranza a dicha palabra se nos viene a la mente una serie de calificativos tales como: escuela, iglesia, empresa, institución, hospital, o cualquier establecimiento, lo que trae como consecuencia pensar que la organización hace referencia solamente a un grupo que persiguen un mismo fin común, lo cual no nada más es ello, sino que dentro de éste existen varias acepciones y partes importantes que la conforman. Por ello se presenta a continuación dentro de este capítulo los puntos más destacables para entender el tema de Organización.

2.1 Concepto

Como señalábamos anteriormente hablar de organización puede tener varias referencias como puede ser a un grupo social, una entidad, una empresa, o bien enfocándose a una etapa del proceso administrativo.

Antes de dar una definición técnica podemos decir que la palabra organizar se deriva de la palabra *organum*, que significa organismo, el cual es una entidad que

cuenta con sus partes integradas de tal manera que se relacionan una y otra.
(TERRY, Op.Cit., 250)

Lo anterior ya hace referencia a que organización es un grupo de dos o más personas que trabajan en conjunto hacia un objetivo común, a pesar de que ha sido definido de diversas maneras. Para que exista un concepto más claro y sea analizado de una mejor forma a continuación algunos autores precisan que organización es:

Terry afirma: “Organización es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo” (*Ibid:250*).

Según Ernest Dale organización es: “Dividir las actividades necesarias en segmentos lo suficientemente pequeños para que puedan ser desempeñadas por una persona” (DALE, 1988:9).

Por consiguiente de estas dos definiciones destacamos que organización lleva consigo unir el esfuerzo de personas con objetivos comunes, para dividir las actividades y funciones que deben realizarse de una forma coordinada, a través de una estructura jerárquica para el logro de los planes establecidos, obviamente buscando lo deseado con el mínimo de costos.

Después de haber desarrollado todo lo que respecta al concepto de organización damos paso a la gran importancia que tiene, la cual se detalla a continuación.

2.2 Importancia

Alguna vez hemos sido parte de un equipo de trabajo o de una clase en particular, y por ende miembros de una organización. De acuerdo a lo anterior entendemos que para alcanzar los mejores resultados es necesario dividir el trabajo, delegar las funciones y las actividades para lograr lo que deseamos.

Esto conlleva a deducir que la organización promueve la colaboración entre los diferentes individuos en un grupo y así mejorar la efectividad, eficiencia y comunicación en una empresa.

La organización aparte de ser un medio a través del cual vamos a poder lograr los objetivos también nos ayuda a suministrar métodos para realizar actividades y de esta manera evitar la duplicidad de trabajo y la lentitud en los procedimientos, lo que trae como consecuencia una reducción de costos y un incremento en la productividad.

Es significativo destacar que para llevar a cabo una organización efectiva debe existir una coordinación y una comunicación perfecta debido a que sí las personas se reúnen para trabajar juntas tratando de alcanzar una meta común deben coordinar sus esfuerzos a través de una excelente comunicación porque sin ello podrían existir

demasiadas limitantes, distorsión y desvío de información y por tanto una desorganización total.

La organización al igual que las etapas del proceso administrativo consta de una serie de principios para ejecutar y aprovechar de una mejor forma sus funciones y de esta manera sea más provechoso. En el siguiente apartado daremos paso a los principios de la organización más destacables para su mejor comprensión.

2.3 Principios de la Organización

Los principios de la organización al igual que los de la administración son de gran importancia ya que estos nos van a servir para aplicar de una manera correcta la etapa de organización.

Podemos decir que su objeto es hacer que cada uno de los miembros conozca y aprenda que actividades son las que debe de ejecutar.

A continuación mencionaremos algunos de los principios clásicos más destacables establecidos por Fayol (HODGE, 1998:19):

- *Especialización:* Hace referencia a que cada persona debe limitarse a realizar una sola función, esto es que debe desarrollar una actividad dentro de la organización.
- *Unidad de mando:* Cada persona debe recibir órdenes únicamente de un sólo jefe.

- *Autoridad y Responsabilidad:* Debe ser de una manera equitativa ya que si una persona es responsable de ciertas acciones se le debe dar la suficiente autoridad para lograrlas y viceversa.
- *Tramo de control:* Identifica el número de subordinados que un jefe o persona es capaz de controlar y supervisar de manera eficaz.
- *Equilibrio:* Debe existir dualidad entre las diferentes áreas de la organización, nunca debe darse excesiva importancia a una función por conocerla más o por llevarse mejor con las personas de un área.

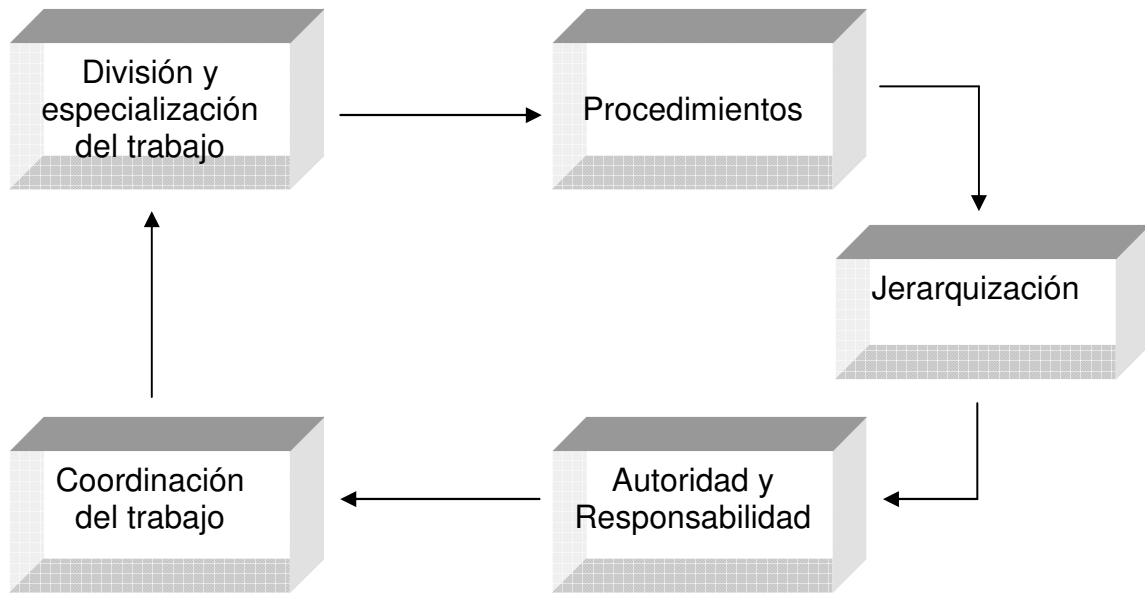
Los principios de la organización ayudan a relacionar entre sí las actividades y a disponer quién debe desempeñarlas. Debemos conocer en qué consiste el trabajo, para hacer que los individuos trabajen de una forma unida y efectiva hacia el logro de los planes y objetivos específicos.

Para que una organización funcione debidamente de acuerdo a lo anterior, también es necesario conocer sus elementos más importantes que la conforman, los cuales analizaremos enseguida.

2.4 Elementos de la Organización

Como una breve explicación podemos decir que los elementos principales de la organización son el proceso o la serie de pasos que se necesitan para llevar a cabo la acción de organizar correctamente. (Veáse Figura 2.4)

Figura 2.4 Proceso de Organización



Fuente: Elaboración propia con base en RODRÍGUEZ, 241:2003.

Para conseguir tener una estructura lógica y bien definida dentro de una organización es necesario establecer canales para realizar las tareas correctamente, definir líneas de autoridad y responsabilidad, dotar al personal de los medios pertinentes para que se desenvuelvan de una forma dinámica, y así lograr que se relacionen una con otras.

Cabe mencionar que la estructura es la parte medular de cualquier entidad, entendiéndose como “la suma total de las formas en las que una organización divide su trabajo en diversas tareas, coordinándolas entre sí posteriormente” (HODGE, 1998:27), debido a que es una herramienta que orienta a los gerentes y empleados a

que actúen dentro de un marco de referencia y así realizar debidamente las estrategias.

Los elementos de la organización implican un equilibrio entre las necesidades del organismo, y principalmente apoyan a que los objetivos y planes se puedan avanzar o ejecutar de una manera coherente.

En gran medida los elementos más significativos que consideraremos son los siguientes:

2.4.1 División y especialización del Trabajo

La división del trabajo según *Münch y García*: “Consiste en la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo” (Citado por RODRÍGUEZ, 2003:241).

Esto significa que las grandes tareas pueden dividirse en una serie de tareas simples, delegando las actividades correctamente para que sean ejecutadas por el personal idóneo y dotándolos de la autoridad necesaria.

Una vez divididas las tareas se pueden relacionar con base en su similitud y se crean unidades organizacionales básicas, a lo que podemos llamar departamentalización.

Según *Stephen P. Robbins* departamentalización es: “El proceso de agrupar a individuos en unidades separadas o departamentos similares para alcanzar las metas organizacionales” (ROBBINS, 1996:345).

La estructura y diseño de una organización depende en gran medida del tipo de departamentalización que maneje, pues debemos determinar el grado y el número de departamentos necesarios, dependiendo básicamente de los recursos económicos y de la necesidad de información que sirva de base para la toma de decisiones.

Los principales medios de departamentalización son:

- Por función
- Por producto
- Por territorio
- Por clientes
- Por proceso
- Por grupo especial
- Por matriz

(TERRY, Op.Cit., 257).

Cabe señalar que para determinar el tipo de departamentalización que requiere una organización aparte de analizar sus ventajas y desventajas debe basarse primordialmente en las actividades que quiere realizar, el fin que persigue y como quiere alcanzarlo, por tanto el tipo que se emplee nunca debe ser limitativo, ya que algunas organizaciones para obtener el mejor desempeño llegan a combinar dos o más tipos.

En toda empresa u organismo existen actividades primordiales que hay que realizar, como pueden ser: el personal, mercadotecnia, comercializar, contabilidad, etc., para ejecutar estas funciones es necesario contar con conocimientos en particular para realizar parte de la tarea y así especializarse.

Se entiende por especialización “dividir la producción en varios pasos, y la responsabilidad de la terminación de éstos es asignada a individuos específicos” (RODRÍGUEZ, 2003:242).

Es importante la especialización, ya que a través de ésta el personal logrará mayor rendimiento, pero siempre y cuando tratando que la persona no se encierre en su función, sino que exista la interacción con otros puestos y actividades.

A continuación haremos referencia al siguiente elemento conocido como procedimiento, el cual es de gran importancia como los demás debido a que para que exista una excelente ejecución de las actividades y funciones deben existir una serie de pasos a seguir.

2.4.2 Procedimientos

Los procedimientos se caracterizan por ayudar a dirigir a todas las actividades de la empresa hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Determinan el orden en que deben realizarse un conjunto de actividades, pero no de como realizarlos, pues esto es trabajo de los métodos. La coordinación y

simplificación de la información se maneja de mejor manera ya que se emplean políticas y procedimientos estandarizados.

Rodríguez Valencia afirma que los procedimientos son: “Una secuencia de labores debidamente ordenadas, cuyo fin principal es llevar a cabo una determinada labor. Los procedimientos se apoyan en los objetivos y las políticas, ya que son consecuencias de los mismos” (*Ibid*: 40).

Conforme a la definición anterior podemos concebir que los procedimientos son los planes o guías de acción detallados, claros y precisos, que tienden a ordenar las operaciones cronológicamente para conseguir que las actividades se realicen de una manera exacta y con una mayor eficiencia.

Más aún, sí los procedimientos están correctamente diseñados generan diversas ventajas, de las cuales podemos destacar las siguientes:

- Conservar el esfuerzo administrativo
- Facilitar la delegación de autoridad
- Facilitar la acción de controlar
- Ayudar a lograr la coordinación de actividades

Sin embargo, para comprender de una forma más clara un procedimiento específico debe representarse de manera gráfica, para que de una forma sencilla nos














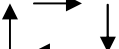
proporcione una descripción del conjunto de operaciones que intervienen en el mismo.

La técnica utilizada para representar los procedimientos se denomina diagrama de flujo o cursograma, la cual se define como: “Representación gráfica de la secuencia de actividades que siguen las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales” (QUIROGA, 2004:241). Estos pueden mostrar las áreas o los puestos que intervienen, así como los instrumentos o equipo que se emplea.

Se apoya en una serie de símbolos los cuales cada uno consta de un significado y generalmente los que se utilizan son de dos tipos:

- *Símbolos abstractos*: Emplea en su mayoría figuras geométricas y que se les da un significado. (Véase Cuadro 2.4.2) Este consta de dos tipos de simbología:
 - ✓ ASME (America Society of Mechanical Engineers): Representa flujo de materiales y/o personas.
 - ✓ ANSI (American Internacional Standard Institute): Representa flujos de información.
- *Símbolos figurativos*: Emplea fotografías, caricaturas o dibujos, que representan la ejecución, ya sea, de una persona, material o documento.

Cuadro 2.4.2 Símbolos Abstractos (norma ASME y ANSI)

Norma ASME	
Símbolo	Representa
	<i>Operación:</i> Indica principales fases del proceso
	<i>Inspección:</i> Verifica o revisa calidad o cantidad
	<i>Transporte:</i> Movimiento de empleado, material, etc.
	<i>Espera:</i> Indica demora o archivo temporal
	<i>Almacenamiento:</i> Algo que se guarda definitivo
Norma ANSI	
Símbolo	Representa
	<i>Terminal:</i> Indica inicio o terminación del flujo y unidad administrativa
	<i>Disparador:</i> Inicio de procedimiento, contiene nombre y departamento
	<i>Operación:</i> Representa la realización de una actividad
	<i>Decisión o alternativa:</i> Indica en un punto varias alternativas
	<i>Documento:</i> Representa cual tipo de documento
	<i>Archivo:</i> Representa un archivo común y corriente
	<i>Conector:</i> Conexión o enlace con otra parte del diagrama
	<i>Conector de página:</i> Conexión con otra hoja donde continua el diagrama
	<i>Dirección o línea de unión:</i> Conecta los símbolos señalando orden

(Ibid: 242-243)

De acuerdo a las necesidades que se desean cubrir, los diagramas de flujo se dividen según su formato, su propósito y la naturaleza de los datos.

a) Por su formato se dividen en:

- Verticales: Las operaciones van de arriba hacia abajo.
- Horizontales: Las operaciones van de izquierda a derecha.
- Panorámicos: Registra en línea vertical y horizontal, y la participación de más de un puesto.
- Arquitectónicos: Describe la ruta de una forma o persona en su área de trabajo.

b) Por su propósito son diagramas de:

- De forma: Se ocupa, valga la redundancia, de la distribución de forma, con pocas o ninguna descripción de las operaciones. Utiliza formato horizontal.
- De labores: Sólo presenta las operaciones y el departamento que la ejecuta. Utiliza formato vertical.
- De método: Presenta la manera en que se realiza cada operación, a través de una secuencia establecida y la persona que debe realizarlo. Utiliza formato vertical.
- Analítico: Presenta lo mismo que el anterior y analiza para que sirve cada una de las operaciones, y al existir un dato importante señalan tiempo empleado, distancia o alguna observación.

- De espacio: Presenta la distancia que recorre la forma o persona en las distintas operaciones, señalando el espacio por el cual se desplaza. Utiliza formato arquitectónico.
- Combinados: Presenta la combinación de dos o más de los señalados anteriormente. Utiliza formato panorámico.

c) Por la naturaleza de los datos se clasifica en:

- Cualitativos: Describe la secuencia de pasos de un proceso, las personas que ejecutan y el método usado, sin indicar cantidades ni tiempos.
- Cuantitativos: Describe lo anterior, con la diferencia de se registran todas las cantidades, tales como unidades producidas, distancias recorridas, etc.
- Con escala de tiempo: Describe cualquiera de los dos anteriores.

(Ibidem: 244-254)

Para dar seguimiento al siguiente elemento llamado jerarquización, concluimos que la función principal de los procedimientos es simplificar los métodos de trabajo eliminando las operaciones innecesarias con el fin de reducir y dar fluidez a las actividades.

2.4.3 Jerarquización

Este elemento de la organización hace referencia al grado de responsabilidad y autoridad que se tiene de acuerdo al puesto o actividad que realiza.

Entre las definiciones de algunos autores destacables podemos resumir que jerarquización se entiende como el patrón de diversos niveles de la estructura de una organización de acuerdo a su grado o importancia. (STONER, 1998:348).

Hay que tomar en cuenta que para lograr jerarquizar debidamente es imperioso señalar el tramo de control y la cadena de mando, ya que son un aspecto importante puesto que a través de estos dos elementos sabremos el número de personas y departamentos que dependen directamente de un gerente específico y de quién depende cada puesto o persona.

Por lo general un tramo de control no debe extenderse demasiado, ni tampoco debe ser tan estrecho, debido a que a los empleados pueden verse afectados por los problemas de dirección y control, y posiblemente ineficientes.

El número adecuado de subordinados dependen en gran parte de la habilidad del jefe o gerente, su ubicación, tipo de trabajo que realiza, número de unidades y principalmente en la confianza que presta a sus subordinados para que desempeñen su trabajo satisfactoriamente.

El gerente de mayor rango siempre es el más alto nivel encargado y responsable de las operaciones de toda la organización; y el de menor rango está ubicado en los diferentes niveles descendentes.

Lo anterior puede entenderse de una mejor manera si empleamos alguna herramienta en la cual se vea reflejada la jerarquización. Una de las más conocidas son los organigramas.

De acuerdo a varios autores damos por hecho que se entiende como organigrama la representación gráfica de la estructura de una organización que refleja los niveles jerárquicos, relaciones y funciones que se desarrollan en la misma.

Los organigramas se pueden clasificar en tres grupos, de acuerdo a su:

a) Contenido:

- Estructural: Muestra sólo estructura de la empresa.
- Funcional: Además de indicar las unidades y sus relaciones, muestran funciones principales de los departamentos.
- Especial: Destaca alguna característica de alguna área o puesto.

b) Área:

- Generales: Presentan a toda la organización y se conocen también como cartas maestras.

- Específicos: Representan la organización de un departamento o sección.

c) Presentación:

- Vertical: Ramifica los niveles de arriba hacia abajo.
- Horizontal: Ramifica los niveles de izquierda a derecha.
- Mixto: Representa la estructura combinando vertical y horizontal.
- Circular: Representa los niveles del centro hacia la periferia.
- De bloque: Sirve para representar un mayor número de unidades en espacios.

Así pues observamos que con los organigramas podemos entender de manera más rápida y fácil como se compone una organización, conocer funciones que desempeñan, número de departamentos, etc., sin tener que dar toda una explicación que a lo mejor puede ser más compleja para su comprensión.

Lo que respecta a la jerarquización se explicó anteriormente, ahora es importante aclarar la relación autoridad-responsabilidad, la cual debemos describir, asignar y especificar cada una de las actividades y funciones que tiene destinado cada puesto y área, el cual está estrechamente ligado al siguiente apartado.

2.4.4 Autoridad y Responsabilidad

Cualquier persona como administrador sabe que al momento de asignar responsabilidades debe otorgarse de forma correspondiente un grado de autoridad.

Según Reyes la autoridad es:

“La facultad o derecho para tomar decisiones que produzcan efectos”.

Y la responsabilidad es:

“La acción de un subordinado para ejecutar tareas que le han sido asignadas o delegadas” (REYES, Op.Cit., 233).

De acuerdo a lo anterior la autoridad tiene como función establecer que cualquier persona siempre y cuando sea un superior tiene el derecho de mandar a un subordinado, el cual tiene la obligación de obedecer las órdenes, y la responsabilidad de realizar la tarea o acción pedida.

Así pues dentro de los organismos el jefe tiene que delegar parte de su autoridad en un subalterno, ya que pueden existir causas por las cuales no pueda resolver todos los problemas que son de su responsabilidad.

Aunque un jefe delegue parte de sus obligaciones y autoridad, la responsabilidad que tiene ante sus superiores no debe desaparecer, es decir, él tiene la responsabilidad de vigilar que el trabajo y las decisiones asignados a los demás se cumplan debidamente.

La delegación de autoridad es algo que parece sencillo sin embargo es una actividad que los administradores suelen confundirla y emplearla de diferente manera y así encaminarlos a tener conflictos o fricciones con los subordinados.

La autoridad y responsabilidad que es delegada de una forma acertada conlleva a tener excelentes líneas de comunicación y coordinación, es por eso que en el siguiente apartado explicamos todo lo referente a coordinación.

2.4.5 Coordinación

Dentro de los elementos de la organización que hemos estudiado: división del trabajo, procedimientos, jerarquización, además de autoridad y responsabilidad, ahora debemos conjuntarlos para que de este modo exista una coordinación de dichos elementos y la organización sea ejecutada eficazmente.

Stoner define la coordinación como: “El proceso de integrar los objetivos y actividades de las diversas áreas funcionales, a fin de alcanzar eficientemente las metas organizacionales” (STONER, 1998:351).

La coordinación es uno de los elementos más importantes entre todos los mencionados, al ser una herramienta que nos sirve para llevar a cabo la unificación de todas las áreas, además de formular planes y objetivos eficientemente.

Sin la coordinación dentro de una organización, el personal podría empezar a ver a la empresa donde trabaja sin importancia y posiblemente buscar sus propios intereses dañando la integridad y objetivos de la misma.

Si se quiere lograr una auténtica y perfecta coordinación, debe reconocerse que ésta consiste ante todo en estar de acuerdo en los propósitos, planes y objetivos que se persiguen y en la manera de realizarlos.

Por tanto el resultado de ejecutar una coordinación, nos ayudará a evitar la duplicidad de funciones, a tener una estructura firme, una toma de decisiones eficiente y a tener sistemas de información y comunicación confiable y oportuna.

Hemos revisado lo más destacable del tema de organización, estudiando a fondo algunas de las partes más importantes de todo lo que rodea a este tema, sin embargo, para finalizar este capítulo es fundamental señalar que la organización en cualquier lugar es la parte medular de toda empresa, entidad u organismo social, ya que con el paso de los años ha llegado a ser la clave para que toda organización se desarrolle en estos tiempos de gran competencia y rápidos cambios, asimismo lograr alcanzar sus objetivos y tener bien establecida su misión y visión, independientemente del entorno o medio ambiente que los influye.

CAPÍTULO III

LA REORGANIZACIÓN

Hace varios años como lo mencionan algunos especialistas del tema, hablar de la reorganización dentro de una empresa, entidad u organismo social era referirse a una necesidad casi insólita, debido a que antes por regla general solamente era importante crear una empresa, lograr que sobreviviera la primera fase de crecimiento y después tratar de continuar haciendo lo mismo por años sin realizar ningún cambio. De esta forma se pensaba que la viabilidad de la organización podría estar asegurada en un futuro.

A partir de la década de los 80's la calma y la estabilidad con la que operaban las empresas no era la misma, el entorno y la competencia trajo consigo nuevos problemas, entonces la reorganización de las empresas empezó a tomar nuevos rumbos, su importancia fue incrementándose cada vez más hasta lograr pasar de un segundo término a un primer término.

Lo anterior nos permite pensar que hay muchas razones por las cuales una empresa puede efectuar una reorganización, pero antes es significativo dar una breve explicación del concepto y algunos de los factores que determinan efectuarla.

3.1 Concepto y Factores que provocan la Reorganización

Es frecuente que una organización efectúe cambios mínimos cuando reacciona ante los cambios del medio ambiente, aunque reorganizar los recursos y

ejercitar las alternativas en función de las oportunidades y amenazas reales que el entorno y la empresa presenten, es lo más inteligente que cabe hacer y lo que produce los mejores resultados.

Conforme a lo anterior podemos manifestar que la reorganización es generar un cambio planeado, un cambio que es vital para las organizaciones y que es una parte integral de la función de cada gerente.

De acuerdo a las definiciones que nos plantean los autores reorganización es:

Según *Ernest Dale* reorganizar es: "Cualquier cambio en la distribución de responsabilidades, en la facultad de tomar decisiones o en las relaciones entre las funciones" (DALE, 1988:187).

Stoner afirma: "Es un intento sistemático por rediseñar una organización de tal manera que pueda adaptarse a los cambios del ambiente exterior y alcanzar nuevas metas" (STONER, 1998:452).

En sí la reorganización es modificar una estructura de acuerdo a las necesidades de la organización, para añadir nuevas funciones operacionales, nuevos procedimientos, nuevo personal, entre otras funciones, y de tal forma permitir que los responsables administrativos logren eficazmente sus objetivos.

En las empresas la pérdida de rentabilidad, las crisis internas, la falta de dirección, entre otros, son casi siempre causas que provocan cambios, es por eso que consideramos que es conveniente dar pie a los factores que determinan la necesidad de una reorganización (Cuadro 3.1), ya que estos pueden manifestarse por infinidad de causas, pero principalmente existen dos tipos de factores: internos y externos.

Cuadro 3.1 Factores que determinan la necesidad de una reorganización

FACTORES INTERNOS (Defectos del Organismo)	FACTORES EXTERNOS (Influencia del medio ambiente)
<ul style="list-style-type: none"> → Objetivos confusos → Planes mal elaborados → Crecimiento no programado → Inadecuada división y especialización del trabajo → Falta de delegación → Excesivo tramo de control → Insuficiencia funcional → Lenta toma de decisiones → Falta de motivación → Baja productividad → Inadecuados controles → Falta de evaluaciones 	<ul style="list-style-type: none"> → Avance científico → Situación económica → Situación del mercado → Sistema gubernamental → Situación social

(RODRÍGUEZ, 2003:285)

Acorde al cuadro anterior asumimos que los factores señalados son las causas principales de reorganización, no obstante pueden existir otros o ir surgiendo nuevos síntomas.

En la mayoría de los casos la necesidad de cambiar se acepta solamente cuando la manera habitual de hacer las cosas no funciona o funciona mal.

Sí nosotros como administradores no sabemos con exactitud las anomalías que están causando efecto, éstas nos podrían llevar a enfrentar serios problemas y probablemente a desarrollar una crisis organizacional que podría resultar contraproducente para nuestros recursos, planes y objetivos.

Para que se lleve a cabo un buen diagnóstico, antes de pensar en como reorganizar a la empresa, se deben clarificar cuáles son las oportunidades y amenazas que se le presentan, así como fortalezas y debilidades con las que cuenta para su auténtico aprovechamiento.

Una vez señalados los factores primordiales que provocan la reorganización, es necesario plantear los objetivos de ésta, para tener una visión de lo que se quiere lograr y a donde se quiere llegar terminada la reorganización.

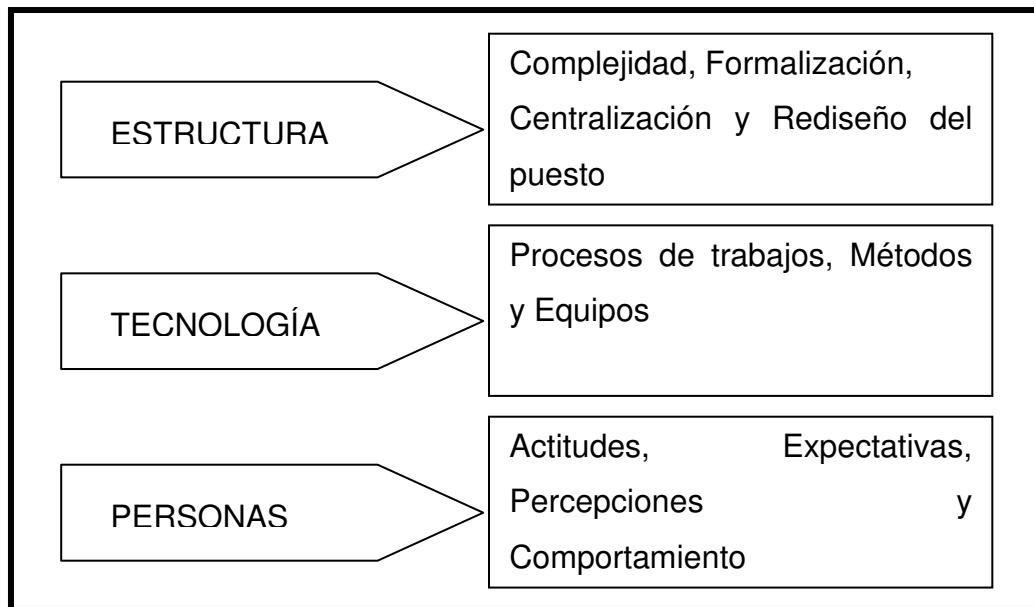
A continuación damos lugar a los objetivos los cuales son fundamentales para llevar a cabo el proceso de reorganización.

3.2 Objetivos de la Reorganización

Cuando las empresas quieren renovarse el cambio tiene que dirigirse con sentido de oportunidad y estabilidad organizacional, sin embargo, como mencionamos en el apartado anterior, aún cuando ya se haya tomado la decisión de reorganizar para poder llevar a cabo el planteamiento de objetivos debemos conocer las condiciones cambiantes o factores que exigen modificar algún aspecto de la organización.

Según Robbins existen tres diferentes categorías para efectuar cambios: estructural, tecnológico y personal; (Veáse Figura 3.2) de acuerdo a estas vamos a poder definir nuestros objetivos claramente para lograr que el cambio se realice acorde a las necesidades de la empresa y cumplan con su cometido.

Figura 3.2 Tres categorías del cambio



(ROBBINS, 1996:428)

El objetivo de la reorganización desde un punto de vista general es proponer un esquema de análisis y diagnóstico de la situación real en la que se encuentre la empresa para poder decidir seguidamente las actuaciones concretas a ejecutar.

Entre los objetivos específicos más destacables que establece cualquier proyecto de reorganización encontramos los siguientes:

- 1) Aumentar eficiencia de las operaciones del organismo para reducir gastos administrativos y aprovechar de una mejor manera los recursos.
- 2) Definir con precisión líneas de autoridad para evitar exceso de centralización, duplicidad de funciones, estructuras complejas y así la toma de decisiones sea óptima.
- 3) Proporcionar mejores medios de coordinación entre cada una de las actividades de las áreas y así exista una sincronización en las operaciones.
- 4) Analizar y evaluar la información para corroborar sí se está llevando a cabo lo planeado y/o en caso contrario aplicar medidas correctivas, de tal manera que logremos un mejor control de las operaciones.
- 5) Establecer adecuada comunicación y relaciones laborales para estar al tanto de las actividades que se realizan en cada departamento, analizar resultados obtenidos y lograr un trabajo en equipo efectivo.

(RODRÍGUEZ, 2003:48)

Posteriormente a través de los objetivos que establece la reorganización, podemos alcanzar las siguientes acciones:

- Delimitar actividades principales y secundarias de la organización
- Construir un equipo sólido, organizado y altamente motivado
- Desarrollar una estructura organizativa que permita tomar decisiones entre grupos en distintas áreas funcionales
- Transmitir información de una manera exacta y eficiente desde su origen hasta el último usuario
- Modificar la ubicación física de los empleados, los esquemas de remuneración y las normas de entrenamiento.
- Comercializar productos de manera eficaz y eficiente
- Alcanzar altas cuotas de rentabilidad y eficiencia empresarial

Mediante los objetivos que nosotros podemos perseguir, lograremos que se lleve a cabo nuestro cometido, siempre y cuando comuniquemos efectivamente las razones para el cambio. Ello nos va ayudar a desarrollar correctamente el proceso de reorganización, el cual se describe en el siguiente apartado.

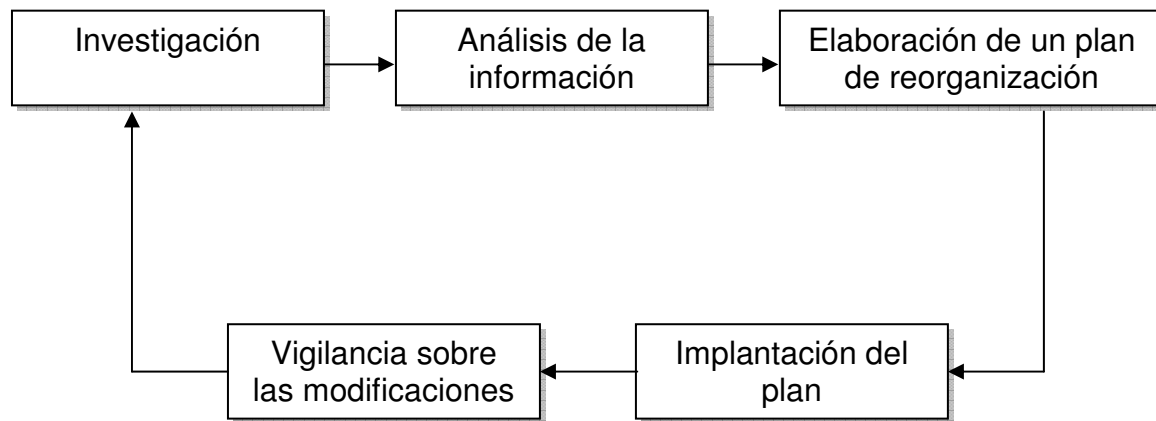
3.3 Proceso de Reorganización

Comúnmente el cambio o la reorganización es un proceso complejo e interminable, porque aparte de enfrentarnos a un si número de limitantes y obstáculos, tenemos que reunir información acerca de la organización actual,

elaborar cuestionarios, revisar manuales y organigramas, ver cuales son las opciones más viables para mejorar la estructura, entre otras cosas.

Para comprender este proceso fácilmente y se pueda ejecutar efectivamente basta dividirlo en un serie de pasos básicos los cuales se muestran a continuación. (Veáse Figura 3.3)

Figura 3.3 Proceso de Reorganización



(RODRÍGUEZ, 2003:286)

Con respecto a la figura que se acaba de señalar podemos ver que el proceso de reorganización consta primordialmente de cinco pasos, a los cuales enseguida damos una breve explicación.

El primer paso llamado investigación consiste en determinar y analizar las bases para la reestructuración; esto es analizar a fondo la organización actual para identificar los objetivos del organismo, objetos de estudio y determinar si están bien

definidos con la finalidad de dar una nueva estructura orgánica a una empresa o área funcional.

Dentro de los objetivos debemos estudiar otros aspectos que lo conforman como: políticas, procedimientos y funciones. Se puede recabar demasiada información a través de informes anuales, circulares, organigramas, etc. Los registros escritos siempre serán de primera instancia.

Algunas técnicas de investigación de apoyo para la investigación pueden ser: entrevista, cuestionario, observación directa y la investigación documental. Posteriormente considerando lo anterior debemos estar concientes de que la información obtenida servirá de base para la siguiente etapa.

El segundo paso es el análisis de la información en la cual debemos revisar e identificar cuales son las deficiencias de la organización actual y donde se ubican. Para determinarlo con precisión debemos analizar factores funcionales y estructurales.

En la parte funcional debemos identificar áreas de primero y segundo nivel, desglosar funciones que se realizan y agruparlas de acuerdo a las nuevas necesidades.

Dentro de la parte estructural se presentan dos tipos de factores: directos e indirectos; en los primeros debemos describir la especialización de funciones,

volumen de trabajo y tipo de actividades, productos y personas. En los indirectos describir el desarrollo de otras funciones, equilibrio entre las diferentes unidades y la economía de recursos.

El tercer paso implica planear lo que realmente le conviene a la organización, es decir, proponer la estructura de la organización ideal. Esto se hace considerando los tipos de trabajo que se requieren para lograrlo, el personal que pueda participar o simplemente los objetivos a corto, mediano y largo plazo que se pretenden.

Algunos aspectos primordiales que se pueden examinar para preparar un mejor plan son: (RODRÍGUEZ, 2000:52)

1. Determinación de una nueva estructura organizacional
2. Coordinación de funciones y actividades
3. Determinación de sistemas y procedimientos administrativos
4. Fijación de políticas
5. Establecer adecuadas relaciones laborales
6. Definición de líneas de autoridad y responsabilidad

Ya que se elaboró el plan para modificar la estructura actual, el siguiente paso como su nombre lo dice es la implantación del plan de reorganización en el cual corresponde establecer un programa de actividades para desarrollarlo con orden y forma predeterminada.

Antes debemos determinar las medidas que se van a tomar en cuenta para lograr el éxito del plan. Igualmente determinar sí algunas partes de la organización deben cubrirse durante algún periodo de tiempo.

Es relevante mencionar que sí no contamos con el apoyo de la alta dirección y de los colaboradores de cada unidad debemos explicar al personal las ventajas y resultados que podríamos obtener, detalles de la nueva estructura, así como aspectos y especialidades de los nuevos procedimientos administrativos.

Finalmente el último paso es llevar una vigilancia sobre las modificaciones. Ya que lo propuesto ha sido llevado a la práctica, es necesario estar haciendo constantes revisiones periódicas para llevar un estricto control, tomar pertinentes medidas correctivas y así poder tomar una mejor decisión para el bien de la organización.

Como una breve conclusión al tema de la reorganización estamos concientes que en la actualidad toda organización debe cambiar para sobrevivir, para operar eficazmente e innovarse en un entorno cambiante, por tanto, cualquier tipo de cambio dentro de la organización nos va a ayudar a disponer de un trabajo más lógico, un mejor uso de los recursos humanos, materiales y financieros.

CAPÍTULO IV

LA EMPRESA

Desde la antigüedad las labores del hombre se fueron enfocando a una actividad en especial, entonces surge la división del trabajo, el trueque o intercambio de mercancías y el dinero, debido a esto más adelante puede decirse que aparecen las primeras microempresas.

Al ocurrir la revolución industrial se presentaron una serie de cambios y consecuencias, los pequeños talleres y comerciantes fueron los más afectados ya que las grandes fábricas empezaron a producir en masa e igualmente todo se consumía, hasta llegar a las empresas comerciales, industriales y de servicio que nos caracteriza actualmente.

La empresa durante años ha ocupado un lugar predominante en el desarrollo del hombre y principalmente de la economía. Sin embargo, actualmente se encuentra limitada en lo que se refiere a la creación de empleo, ya que no propician a la innovación y con la nueva tecnología ha reducido en gran medida el número de trabajadores.

Las organizaciones nacieron para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensará el riesgo y los esfuerzos del trabajador, así como las inversiones de los empresarios que arriesgan su capital.

La empresa es considerada como la célula básica de todo el orden económico y social de nuestro país. A continuación mencionaremos algunas definiciones referentes a empresa con el fin de tener una idea clara.

4.1 Concepto de Empresa

El concepto de empresa hoy en día es muy empleado, podemos entenderlo como un establecimiento, sociedad ó como la acción de emprender un negocio, el cual se administra a través de los recursos necesarios.

Las referencias que mencionamos con anterioridad respecto a empresa pueden ser términos un poco vagos, ya que la empresa es el núcleo económico de la sociedad en el que se conjugan diversos intereses, como son el capital, el trabajo, la producción, necesidades, ambiciones del consumidor y productor, entre otras muchas cosas. Por lo que la empresa debe estar constantemente buscando nuevas cosas para enfrentarse a los retos que se le presentan.

Desde el punto de vista de algunos autores se definen como:

De acuerdo a *Fernández Arena* la empresa es: “Unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos” (FERNÁNDEZ, 1991:85).

Guzmán Valdivia afirma que es: “Unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los

requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa” (GUZMÁN, citado por FERNANDEZ, 1990:85).

Tomando en cuenta los factores que envuelven a la empresa y analizando las definiciones anteriores podemos decir que la empresa es una unidad económica integrada por el factor humano, recursos financieros, materiales y técnicos, y que a través de estos produce un bien o servicio valiéndose de la administración para lograr sus objetivos.

Como se aprecia en los conceptos de empresa ésta se conforma por varios elementos los cuales se explicarán más adelante de una forma más detallada. A continuación damos lugar a la clasificación la cual es una parte importante.

4.2 Clasificación

Es fundamental mencionar la clasificación de las empresas para precisar las operaciones, importancia y participación que tienen en el mercado, así como señalar las semejanzas y diferencias que existen entre ellas.

De acuerdo a Rodríguez Valencia se clasifican principalmente en tres tipos: (RODRIGUEZ, 2002:73)

- ✓ Por su giro
- ✓ Por su magnitud
- ✓ Por su propósito

a) *POR SU GIRO:*

- **SERVICIO.-** Son aquellas que con el esfuerzo del hombre producen un servicio para la mayor parte de una colectividad de una determinada región, sin que el producto objeto tenga naturaleza corpórea. Estas se divide en:
 - ✓ *Concesionadas por el estado:* Son aquellas de índole financiera.
 - ✓ *Concesionadas no financieras:* Son autorizadas por el gobierno pero su carácter no es financiero.
 - ✓ *Sin concesión:* Son las no requieren licencia de funcionamiento para operar, más que en algunos casos.

- **COMERCIALES.-** Se dedican a adquirir cierto tipo de bienes o productos con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando al precio de costo o adquisición un porcentaje denominado margen de utilidad.

- **INDUSTRIALES.-** Se divide en:
 - ✓ *Transformación:* Son aquellas que adquieren materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura, que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferente a las que tenía originalmente.

✓ *Extractivas*: Son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de riquezas naturales sin modificar su estado original.

Se divide en:

- *Recursos renovables*: Se dedica a producir la naturaleza, es decir, aprovecha la actuación de la naturaleza y las transformaciones biológicas.
- *Recursos no renovables*: Su actividad es la explotación de recursos naturales que no pueden ser reintegrados.

b) *POR SU MAGNITUD*:

ESTRATO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIO
Microempresa	1-30	1-5	1-20
Pequeña	31-100	6-20	21-50
Mediana	101-500	21-100	51-100
Grande	500 en adelante	100 en adelante	100 en adelante

FUENTE: NAFIN, 1999.

c) *POR SU PROPÓSITO:*

- **PÚBLICAS.-** Tiene como finalidad satisfacer una necesidad de carácter general o social. Esta puede trabajar obteniendo beneficios, pero puede ocurrir que obtenga pérdidas.
- **PRIVADAS.-** Son aquellas que buscan la obtención de un costo-beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.
- **MIXTAS.-** Son aquellas que se desarrollan en los dos ámbitos anteriores, las cuales pueden combinarse.

Con respecto a la clasificación anterior dejamos claro que los tipos de empresas que pueden existir son muy variados, esto nos da paso a hablar acerca de los objetivos que toda empresa debe establecer.

4.3 Objetivos

Dentro de toda entidad, organización y/o empresa deben existir los objetivos ya que representan los resultados que se esperan obtener, los cuales deben establecerse cuantitativamente y en un tiempo específico.

Básicamente los objetivos pueden ser a corto, mediano y largo plazo, dependiendo del tipo de organización y del rumbo que quiera seguir la gerencia.

Al determinar los objetivos es obligatorio recordar que deben ser por escrito, estables, no confundirlos con las estrategias para alcanzarlos y principalmente deben ser reconocidos y entendidos por los miembros de la organización.

Para que la empresa mantenga un equilibrio, mejore sus operaciones y tenga la oportunidad de crecer y desarrollarse, nunca debe olvidar establecer los tres objetivos fundamentales (FERNANDEZ, 1991:95) de toda organización:

- a) *Servicio*: Satisfacción de las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos o servicios en condiciones apropiadas.
- b) *Social*: Protección de los intereses económicos personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas y públicas.
- c) *Económico*: Protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de una generación de riqueza.

Los objetivos anteriores nos ayudarán a que exista un carácter de permanencia de la organización, los cuales podrán medirse en términos de flexibilidad para adaptarse a las oportunidades y responder a los cambios del entorno.

4.4 Importancia de las empresas en el desarrollo económico y social de

México

En nuestro país en los últimos años se ha presentado un enorme crecimiento en la apertura de nuevos negocios, que desafortunadamente tienen que luchar ante la prueba de su iniciación y subsistencia, muchas veces por la falta de capacitación técnica y administrativa para saber enfrentar y resolver los problemas.

Actualmente en México más del 95% de todas las empresas del país son micro, pequeñas o medianas empresas, y debido a esto constituyen el centro del sistema económico del país proporcionando más de la mitad de todos los empleos del país.

Aunque nuestro país todavía está en vías de desarrollo tiene una capacidad económica y financiera amplia en comparación a otros países. Aún no exporta cantidades considerables de bienes y productos y ha mantenido un igual volumen de artículos a pesar del crecimiento demográfico. Sin embargo, independientemente de los problemas que enfrenta el país si ha habido una aportación mínima por parte de las empresas.

Desde un punto de vista social las empresas en México han ayudado en gran medida a:

- Tener mayor competitividad
- Oportunidad de desarrollo

- Tener una mayor educación y crecimiento como persona
- Aunque no muchos a generar empleos
- Mejorar calidad y nivel de vida

Y desde el punto de vista económico han ayudado a:

- Fomentar la exportación
- Desarrollo económico del país
- Mayor poder adquisitivo
- Atracción de inversión extranjera
- Diversificación de productos

(RODRIGUEZ, 2002:28)

Con base a lo anterior podemos señalar que sí ha habido un desarrollo dentro del país a pesar de los problemas que se han presentado últimamente, y que a pesar de existir en gran mayoría pequeñas y medianas empresas son la base para que México tenga un crecimiento social y económico.

Finalmente, después de haber analizado la importancia de las empresas en México, debemos explicar los elementos principales que todo organismo debe tener para poder crecer y desarrollarse en todos los ámbitos.

4.5 Elementos que forman una Empresa

En toda empresa existe una serie de componentes de gran importancia que ayudan a lograr el objetivo de la empresa. Estos deben contribuir a que el trabajo se realice de una manera factible y eficiente con el menor costo posible.

A continuación daremos una breve descripción de algunos elementos que son básicamente los más importantes (REYES, Op.Cit., 72-74), tales como:

1. Factor humano

Como su nombre lo dice hacer referencia a los grupos humanos que integran a la organización. Es el de mayor importancia ya que es el responsable de que todo lo demás funcione y opere de acuerdo a lo establecido. Al personal podemos clasificarlo de la siguiente manera:

- a) Obreros: Pueden ser calificados y no calificados, dependiendo de que se requiera tener algún conocimiento o habilidad especial.
- b) Empleados: Aquellos cuyo trabajo requiere mayor esfuerzo intelectual y de servicio, puede dividirse en calificado y no calificado.
- c) Supervisores: Deben vigilar que se cumpla lo planeado, órdenes e instrucciones señaladas. Se caracteriza por tener conocimientos técnicos y administrativos.
- d) Técnicos: Son las personas que mediante un conjunto de reglas o principios emplean la creatividad para buscar nuevos sistemas administrativos, nuevos métodos, crear nuevos diseños, etc.

- e) Altos ejecutivos: Es aquel personal en quien predomina la función administrativa sobre la técnica.
- f) Directores: Tienen como función básica fijar los objetivos, políticas, planes generales y revisar los resultados finales.

2. Materiales

Este elemento se refiere a todas las cosas que son procesadas y que se combinan para producir un producto, servicio o información. Se puede clasificar en:

- a) Bienes materiales: Son todos aquellos bienes muebles e inmuebles que integran la empresa, ya sean terrenos, maquinaria, edificios, herramienta, entre otros, que tienen por objeto multiplicar la capacidad productiva.
- b) Materias primas: Son los elementos corpóreos que son transformados en productos, como son: hierro, madera, etc.; sin embargo existen otros materiales auxiliares que aunque no forman parte del producto se necesitan para elaborarlo, tales como: combustibles, lubricantes, etc.; finalmente los productos terminados forman parte del capital, por tanto, se consideran parte de la empresa debido a que deben ser vendidos cuanto antes y se debe tener un inventario para satisfacer los pedidos y así mantenerse en el mercado.
- c) Dinero: Toda empresa cuenta y necesita de efectivo, para elaborar pagos diarios y/o urgentes, además posee como representación del

valor de los bienes antes mencionados un capital, constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

3. Sistemas

Son los métodos y/o procedimientos por medio de los cuales la empresa logra los objetivos, los cuales deben coordinarse mutuamente con el personal. Algunos de estos sistemas son:

- a) Sistema de planeación: Se enfoca a proyectar la vida de la empresa a lo largo del tiempo, para adaptarse a los nuevos sistemas y buscar nuevos caminos, por ejemplo: planeación de recursos humanos, financieros, tecnológicos, entre otros.
- b) Sistema de organización y administrativa: Consiste en la forma que se debe estructurar la empresa, como es su separación de funciones, niveles jerárquicos, grado de descentralización o centralización.
- c) Sistema de control: Es la esencia del funcionamiento de las empresas ya que tiene como fin reducir alguna desviación que sea percibida.

Para dar fin a este capítulo podemos mencionar a manera de conclusión que a través de la clasificación de las empresas, sus objetivos y elementos mencionados se podrán alcanzar de forma efectiva y con la máxima eficiencia todas las metas establecidas de la organización, para que de esta manera la entidad tenga

perfectamente bien definido el mercado al que pertenece, establezca sus objetivos básicos y este conformada por los elementos que más le convengan.

Cabe mencionar que es importante realizar estudios o revisiones periódicas para determinar si las actividades están funcionando de la manera adecuada y realizar mejoras para llevar acabo su objetivo.

CASO PRÁCTICO

Los dos últimos capítulos que a continuación desarrollaremos representan el caso práctico y la parte final de la investigación, explicando en primera instancia los antecedentes históricos de la asociación Productores de Aguacate Orgánico como una de las pioneras en su género, su cultura organizacional, principales elementos que la conforman y sus aspectos legales.

Por otro lado, también haremos mención de los métodos y técnicas de investigación que se emplearon, la forma en que se ejecutaron y los resultados que se obtuvieron conjuntamente.

Conforme a lo anterior procederemos a realizar un diagnóstico preliminar de la situación administrativa que existe actualmente en la organización, y continuamente efectuaremos la propuesta de reorganización considerando las principales fallas y cambios que puedan presentarse, y como último punto describir las conclusiones específicas.

CAPÍTULO V

PRODUCTORES DE AGUACATE ORGÁNICO, ASOCIACIÓN AGRÍCOLA

5.1 Antecedentes

La empresa Productores de Aguacate Orgánico denominada como Asociación Agrícola, surge en primera instancia por la llegada de nuevas corrientes que se enfocaban a un manejo de huertas más limpias, y que a su vez podían ser tratadas sin químicos. Esto trajo consigo la inquietud de algunos ingenieros agricultores (Dr. Rubén Quintero y Biólogo Antonio Guillén) de crear una asociación de productores de fruta orgánica, pero que la cual debía estar previamente certificada para poder comercializarla. El principal problema que enfrentaron fue la falta de certificadoras en México, la más cercana se encontraba en Bolivia de la cual hubo gente que contrató sus servicios; aún así hubo mayor interés por parte de dos certificadoras europeas: IMO (Suiza) y BIOAGRICERT - BIOAGRICOOP (Italia).

BIOAGRICERT – BIOAGRICOOP, es un organismo dedicado a la certificación, control de productos y procesos orgánicos, acreditado por la CEE y por IFOAM (Internacional Federation of Agricultura Organic Movement), para México, Centroamérica y el Caribe. Las normas aplicadas son las mismas que las normas oficiales de México, de la Unión Europea, las mundiales de IFOAM y se adaptan a las características particulares de cada región. Esta habilitada para ingresar productos a los países miembros cumpliendo con la norma europea (Res. CEE 2092/91), así como la normativa orgánica de E. U. A. y Japón.

Primeramente se logró traer la primera certificadora a Michoacán y la empresa Mission emprendió un proyecto, el cual se integraba prácticamente por:

- Club Mission: Agrupaba a productores de aguacate orgánico.
- CIDAOM: Ofrecía asesoría técnica y productos orgánicos.
- INTEGRA: Grupo de licenciados que coordinaban todo el manejo de recursos financieros.

Dicho proyecto fracasó debido a que se quedó debiendo dinero y en este lapso había varios productores en proceso de convertirse en orgánicos. De este proyecto surgieron más productores de este tipo y gracias a esto se llega al acuerdo de crear una asociación conformada en un inicio por 30 personas, la cual se establece legalmente el 05 de noviembre del 2001 y se le designa Productores de Aguacate Orgánico, conocido actualmente por sus siglas como PRAGOR.

Su mercado se encontraba constituido principalmente por clientes nacionales y a partir del 2002 comienzan con ventas en Estados Unidos y Canadá, siendo estos últimos los que mayor ingreso generan a la empresa. Esto sirvió en gran medida para que la Asociación de Productores y Empacadores de Aguacate de Michoacán (APEAM) otorgara una delegación en dicha asociación.

El día de hoy PRAGOR comercializa aguacate a Japón y Europa principalmente a Alemania, Suiza, Holanda y Países Escandinavos, y es la primera asociación de aguacate orgánico en el mundo certificada por comercio justo.

5.2 El Productor de Aguacate Orgánico

El aguacate es originario de México y su nombre se deriva del vocablo náhuatl “ahuácatl”, el cual se le denominaba al fruto del árbol. Posee valiosísimas propiedades alimenticias, como:

- Es una fruta rica en proteínas, vitaminas y minerales
- Regula los niveles de colesterol
- La cáscara se utiliza como laxante
- Contiene vitamina “A”, la cual favorece al crecimiento y a la formación de dientes y huesos
- Fortifica los ojos y evita infecciones
- Su valor energético nutritivo resulta mayor al de la carne (en porciones iguales).

El productor de aguacate orgánico es aquel agricultor que maneja sus huertos libres de agentes químicos que deterioran el medio ambiente y provocan enfermedades irreversibles en el ser humano como es el cáncer, deformaciones congénitas, entre otras. Es un producto limpio, sano y de buena calidad, además de

tener un sabor superior respecto con el aguacate convencional. (FOLLETO PRAGOR, 2002)

Dentro de los principales logros alcanzados por este tipo de productores es que han demostrado que sí se puede manejar una parcela de aguacate orgánico a base de productos orgánicos, tales como: hongos, aceites, bacterias, gusanos, minerales, entre otros.

Algunas de las principales ventajas que destacan al aguacate orgánico del aguacate convencional son:

- Más vida en anaquel o exhibición
- Costos bajos de producción
- Sabor superior
- Producto saludable
- Protege al medio ambiente
- Calidad estética
- Libre de químicos

5.3 Misión

Integrar a los productores de orgánico (particularmente de aguacate) para mejorar los sistemas de producción y comercialización.

5.4 Visión

Reunir en la asociación, con interés y entusiasmo, a los productores de aguacate orgánico del estado.

5.5 Objetivo

Fomentar una asociación que responda a las necesidades de los socios para el desarrollo de productos orgánicos.

5.6 Estructura Orgánica

Actualmente Productores de Aguacate Orgánico esta conformado por más de 90 socios, de los cuales se encuentran distribuidos básicamente de la siguiente manera: (DIRECCION DE LA ASOCIACIÓN)

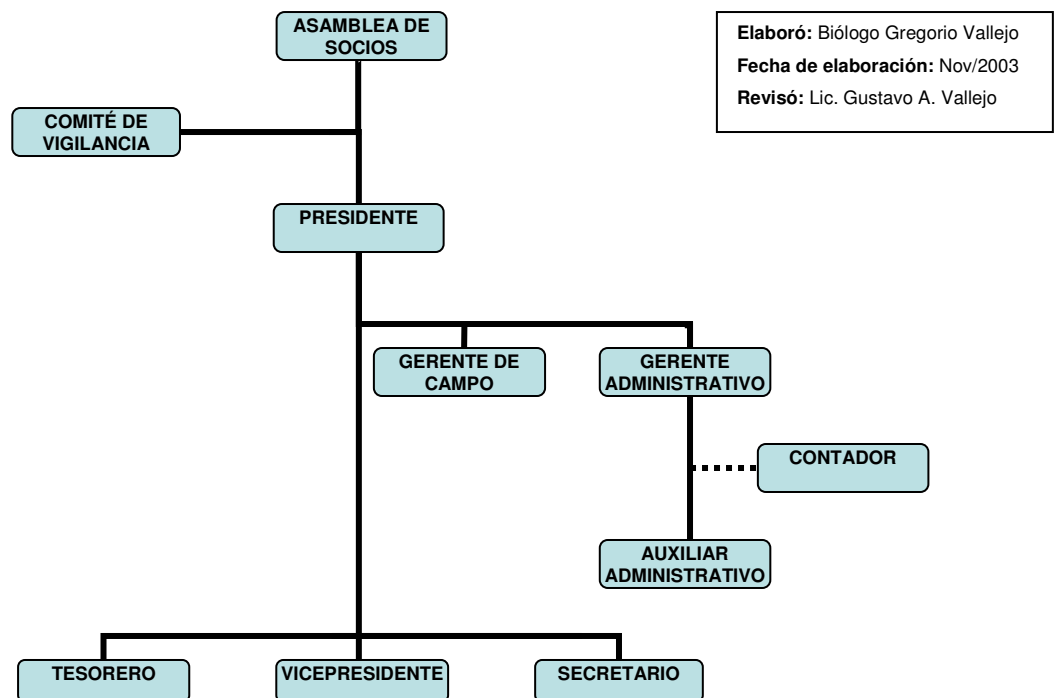
- 1 Presidente
- 1 Vicepresidente
- 1 Tesorero
- 1 Secretario
- 4 Comité de Vigilancia
- Asamblea de socios (El resto de los socios)

Y dentro del área administrativa se cuenta con 5 personas laborando, de las cuales son:

- 1 Gerente de campo
- 1 Gerente administrativo
- 1 Auxiliar contable/administrativo
- 1 Contador (staff)

Así pues, podemos observar que el equilibrio y el buen manejo de todos los recursos de la organización reincidenten en el área administrativa ya que a través de ésta se pretende llevar a cabo una correcta ejecución de las actividades y operaciones dentro de la organización. (Véase Figura 5.6)

FIGURA 5.6 Organigrama Actual de PRAGOR



Elaboró: Biólogo Gregorio Vallejo
 Fecha de elaboración: Nov/2003
 Revisó: Lic. Gustavo A. Vallejo

FUENTE: DIRECCIÓN DE LA ASOCIACIÓN

El presente organigrama se caracteriza por ser vertical, el cual es uno de los tipos más usado. Representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba-abajo en una graduación descendente y se van ligando por las líneas de comunicación.

5.7 Aspectos Legales

Esta Asociación se encuentra enmarcada en la Ley de Asociaciones Agrícolas del Estado de Michoacán y su reglamento en vigor. Ésta se compone de los siguientes elementos:

- Asamblea constitutiva
- Protocolización de acta y estatutos constitutivos
- Inscripción en el Registro Público de la Propiedad
- Registro ante la Secretaría de Desarrollo Agropecuario (SEDAGRO)
- Afiliación a la Unión de Aguacateros del Estado de Michoacán (UAEM)
- Cuota de \$100.00 m.n. por hectárea
- Cuota de \$8.00 dlls. por tonelada movilizada por medio de la asociación

Asimismo Productores de Aguacate Orgánico tiene la participación de 90 miembros activos y que conforme a su acta constitutiva deben tener dos reuniones ordinarias al año: el segundo miércoles del mes de enero y primer miércoles del mes de agosto. Lo que respecta a las reuniones extraordinarias se establecerán según la carga de trabajo y determinación de los asociados.

Finalmente se solicita un representante de la SEDAGRO para supervisar las reuniones y posteriormente informar a la secretaría y a la unión agrícola de la orden del día.

CAPITULO VI

PROPUESTA DE REORGANIZACIÓN

Después de haber realizado toda una investigación documental y dada una breve reseña de lo que envuelve a toda la empresa a lo largo de los capítulos desarrollados, en este apartado describiremos el procedimiento y las técnicas de investigación que empleamos para allegarnos de la información necesaria.

6.1 Métodos de Investigación

Dentro de este apartado vamos a mencionar los métodos de investigación que están orientados a la asociación de PRAGOR, los cuales fueron en los que prácticamente nos basamos para llevar acabo este estudio.

La metodología representa la manera de organizar el proceso de la investigación, la manera de controlar los resultados y de este modo presentar posibles soluciones, que posteriormente nos guiarán a la toma de decisiones.

Así pues, luego de haber analizado los diversos elementos y procesos que comprende la metodología de la investigación, procederemos a explicar de una manera detallada el por qué de los que se eligieron debidamente.

Determinamos que el tipo de investigación que más acomoda a la situación de la asociación conocida como PRAGOR es la descriptiva, porque para lograr la reorganización del área administrativa de ésta asociación se requiere detectar

primeramente los problemas y deficiencias que lo acontecen, asimismo realizar un análisis de las tareas que realiza cada puesto y del ambiente laboral, para en un momento dado poder formular las preguntas que se aplicarán al personal y así sugerir la mejor propuesta favorable.

El diseño de la investigación se refiere al plan o estrategia creada para dar respuesta a las preguntas de investigación. El diseño de esta investigación será de tipo no experimental, ya que no se manipularán variables y únicamente se va a observar el fenómeno en su contexto natural, para después analizarlo. De la misma forma la medición del estudio se hará una sola vez durante el estudio.

Ahora ya que elegimos el tipo y diseño de lo que será nuestro estudio se procede a señalar las técnicas de investigación. Estas son todos aquellos instrumentos que nos sirven para recopilar la información precisa y para medir las variables instrumentos que vamos a emplear para la recolección de datos. Los instrumentos para recopilar la información pueden ser desde la entrevista, cuestionario, encuesta, hasta la simple observación, por mencionar algunas.

La finalidad de recolectar datos, es aportar información verídica, oportuna y de relevancia para la elaboración de propuestas y/o sugerencias de mejora como el objetivo de ésta investigación, así como conocer las percepciones y las expectativas del personal acerca de la asociación y su organización.

Particularmente elegimos el cuestionario como el instrumento de medición fundamental, aplicado directamente a manera de entrevista, la cual consiste en estructurar una serie de preguntas, ya sean orales o escritas, y que posteriormente se aplican al entrevistado. Además de haber efectuado un análisis documental de la asociación con la finalidad de percibir datos importantes que nos permitan realizar un mejor estudio de la misma.

Las principales variables que determinamos para la elaboración de nuestro cuestionario son las siguientes:

- A)** Datos generales del personal
- B)** Conocimiento de la Asociación
- C)** Identificación del puesto
- D)** Ambiente laboral
- E)** Expectativas sobre el trabajo y la Asociación

Tomando en cuenta las necesidades y características de esta investigación, y habiendo estudiado los diversos métodos de medición, se considera que lo más apropiado es tomar en cuenta al 100% de la población para aplicar las encuestas, debido a que el área administrativa actual de PRAGOR está compuesta por 5 elementos.

Asimismo después de haber obtenido lo anterior se busca crear una organización mejor estructurada con puestos bien definidos, con el fin de lograr los objetivos y metas de la empresa.

La observación es otro medio que emplearemos para obtener información fiel en esta investigación, ya que al conocer las instalaciones de la empresa PRAGOR, y luego de haber aplicado el cuestionario al personal por medio de la entrevista, podremos percatarnos del ambiente laboral que impera actualmente en la organización.

De acuerdo a las variables que se quieren cubrir en el cuestionario, se pretende obtener la siguiente información:

- A)** De los Datos generales del personal: Información sobre su persona como edad, sexo, estado civil y nivel de estudios.
- B)** Del Conocimiento de la Asociación: Saber qué tanto conocimiento tienen de la estructura y cultura organizacional de la asociación.
- C)** De la Identificación del puesto: Percibir el conocimiento que tienen de sus funciones y su delegación en general.
- D)** Del Ambiente laboral: Información sobre las condiciones y relaciones laborales.
- E)** De las Expectativas sobre el trabajo y la Asociación: Qué espera de de su puesto y de la asociación.

Una vez que seleccionamos el cuestionario como la principal técnica de investigación se procede a su aplicación a manera de entrevista, del cual vamos a dar una breve introducción a los empleados para que respondan con confianza y franqueza, señalando la importancia de que sus respuestas serán tratadas con mesura. Y por último procederemos con el vaciado y análisis de la información que arroje este cuestionario y finalmente poder graficar los resultados correspondientes.

(ANEXO 1)

- **Análisis de la información**

Después de haber aplicado el cuestionario directamente al área administrativa como se mencionó con anterioridad, a continuación se exponen los resultados obtenidos de la información recolectada por medio de gráficas y con una breve descripción, haciendo hincapié en las preguntas más relevantes para detectar los problemas más significativos del área y así dar la mejor solución posible.

A) Datos Generales:

Con lo que respecta a la primera parte del cuestionario (sexo, edad, escolaridad, estado civil) obtuvimos información personal con la finalidad de poder establecer básicamente un perfil acorde al trabajador y a cada puesto.

Del total del área administrativa hay que destacar que más de la mitad del personal que labora en PRAGOR son personas del sexo masculino, específicamente 60%; y del sexo femenino lo conforman un 40%.

De acuerdo a la edad y tomando en cuenta a la población total del área administrativa de la asociación, se puede estimar que el 40% corresponde a los dos rangos que se señalan a continuación, de los 18 a 25 años de edad y de 33 ó más años de edad, y finalmente un 20% correspondiente al rango de 26 a 32 años de edad.

En relación al nivel de estudios del personal de PRAGOR, podemos destacar que cuentan con licenciatura el 60% de la población, y que a su vez la parte restante se divide en dos segmentos iguales, personas con carrera técnica y otros estudios.

Generalizando podemos observar que un 80% del personal son personas solteras y el resto se encuentran casados (as); de las cuales tomando en cuenta específicamente el estado civil entre hombres y mujeres, tenemos que un 40% corresponde a mujeres solteras, al igual que hombres solteros, un 20% a hombres casados y por último ninguna mujer casada.

B) Conocimiento de la Asociación:

En esta segunda parte de la encuesta nos percatamos, como su nombre lo dice, de investigar todo lo que el personal conoce de la asociación, con la finalidad de ratificar si la cultura organizacional, organigrama y estructura organizacional es reconocida con precisión, y que de alguna manera nos servirán como base para llevar a cabo una reorganización óptima y acorde las necesidades de la misma asociación.

Con las preguntas 1, 2 y 3 identificamos sí el personal realmente conoce la misión, visión y objetivo general de la organización, de las cuales confirmaron que el 60% de las personas tienen conocimiento de cada uno, y el 40% los desconocen porque nunca se dieron a conocer y/o porque no se encuentran plasmados en un lugar dentro de la asociación, a la vista de los socios y al público en general.

Con las preguntas 4 y 5 constatamos que toda el área administrativa tiene conocimiento acerca de lo que es un organigrama, e igualmente de que se cuenta con uno dentro de la asociación y es conocido físicamente.

Correspondiente a la pregunta 6 confirmamos que aparte de conocer el organigrama, el 80% del personal conocen como se encuentra efectivamente estructurada la asociación de PRAGOR, pero un 20% la desconoce en su totalidad.

C) Identificación del Puesto:

Referente a la tercera parte del cuestionario como se mencionó con anterioridad, nos encargamos de reafirmar básicamente si el factor humano está familiarizado con el nombre y nivel de su puesto, así como del conocimiento y delegación en general de las actividades, funciones y responsabilidades; de igual manera saber si existe la capacitación adecuada para la ejecución de los mismos, saber de quien depende y recibe órdenes directamente.

En la pregunta 7 el 100% del personal afirmó saber cuál es el nombre del puesto que ocupa actualmente, pero al momento de responder a la pregunta 8 con respecto a la capacitación que obtuvieron para ocupar el puesto, nos damos cuenta que solamente el 20% recibió capacitación previa para ocupar su puesto, y que a su vez el 80% respondió no haber percibido capacitación alguna para ejercer sus funciones.

En la pregunta 9 nos percatamos de que la totalidad del área administrativa manifestó saber de quién depender directamente, pero al aplicar la pregunta 10, teníamos como finalidad reconocer si el trabajador está recibiendo órdenes solamente de su jefe inmediato, de la cual reflejó que el 80% del personal está recibiendo órdenes de más de una persona, y el 20% restante de una sola persona.

Las preguntas 11, 12, 13 y 14 tuvieron como finalidad ubicar a los empleados de una manera rápida en la estructura actual de la organización, conocer si tienen una clara idea de sus funciones, así como la percepción que tienen de las tareas que realizan y de su puesto, y si cuentan con las herramientas necesarias para tener gente bajo su mando y el correcto funcionamiento del área administrativa. A continuación se explica la respuesta a cada pregunta:

Con respecto a la pregunta 11 y 12, observamos que el 80% de los encuestados tienen claramente definidas sus funciones y la responsabilidad con el puesto, y las funciones que ocupan se relacionan con su puesto, mientras que el 20% declaran que no los tienen claramente definidos, y que las funciones que realizan no tornan en función con el puesto que ocupan.

Con la preguntas 13 observamos que el 60% de la población afirma que tiene a una o más personas bajo su mando, y que el 40% reconoce no tener ninguna persona a la que tenga que delegar autoridad.

En la pregunta 14 con respecto al personal que tiene personas bajo su mando el 60% respondió que asegura conocer las funciones y responsabilidades que debe cubrir el personal a su cargo, y el 40% plantea no saber de las funciones que le corresponden.

La pregunta 15 nos deja distinguir, si se están llevando a cabo de manera eficiente las actividades para lograr los objetivos, mediante el personal que actualmente labora en esta asociación. Con respecto a esto solamente el 20% piensa que sí es suficiente el personal con el que se cuenta, mientras que el 60% considera que es limitado el número de personas que laboran en la organización; un 20% se considera como otras respuestas que fueron señaladas por los encuestados, ya que comentaban que a veces es idóneo el personal pero existen ocasiones que hace falta, y por ende, la creación de otros puestos.

La pregunta 16 y 17 hacen referencia a la periodicidad con la que se lleva a cabo la supervisión de los trabajos que se hacen dentro de la organización, para evaluar las labores desempeñadas por los empleados. El resultado fue el siguiente:

En la pregunta 16 el 60% de los empleados afirman que su trabajo es revisado de manera periódica, y el resto, correspondiente al 40% señalan que su trabajo no es supervisado.

Concerniente a la pregunta 17, cabe señalar que ninguno de los encuestados afirmó que la revisión de sus labores se presente frecuentemente, dado que el 40%

afirmó que nunca se inspecciona su trabajo, y un 60% no respondieron o en su defecto mencionaron que cada semana, cada mes, etc., por lo que se pensó conveniente emplear la opción de otro.

D) Ambiente Laboral:

Con respecto a las preguntas 18, 19, 20 y 21, indagamos acerca del área e instalaciones de trabajo para llevar acabo sus actividades, y sobre la percepción que tienen acerca del trabajo que desempeñan sus compañeros, así como la relación laboral que existe entre ellos. En estas cuatro preguntas mencionadas con anterioridad, el 100% afirmó que:

- ✓ Es buena la relación con sus compañeros de trabajo
- ✓ Se encuentran conformes con el ambiente laboral
- ✓ Son buenas las instalaciones de su área de trabajo
- ✓ Sus compañeros desarrollan acertadamente su trabajo

Con respecto a la pregunta 22, podemos observar que hace hincapié a la comunicación que existe entre los superiores y subordinados, ya que ésta es de gran relevancia para que se desempeñen en perfecta forma las actividades principales y relaciones laborales. Entonces podemos mencionar que un 80% afirma tener buena relación en comparación a las otras dos respuestas, de las cuales el 20% indica haber una comunicación regular y posteriormente ninguno señaló que exista una mala relación entre ellos.

La pregunta 23 hace referencia a la eficiencia con la que la información es entregada, y sí ésta es concedida en tiempo, conforme a esto el 60% de la población confirmaron que la información es entregada a tiempo, y el 40% restante negó tener la información necesaria a tiempo.

En cuanto a la pregunta 24 debemos conocer si la persona es informada con anticipación cuando su trabajo se debe de ejecutar de diferente manera; el 80% respondió afirmativamente que es enterado de realizar de diferente forma su trabajo, y un 20% negó ser avisado para tal acción.

Concerniente a la pregunta 25, es importante tener un control interno para realizar y ejecutar en forma las funciones fundamentales, en la cual el 40% de la población afirmó que sí existe un control para supervisar y llevar acabo sus actividades dentro del área administrativa, y el 60% sobrante dice no haber ningún tipo de control para realizar su trabajo.

En relación a la pregunta 26, hicimos hincapié a la conformidad que existe por parte de los trabajadores para desempeñar sus actividades actualmente, en las que un 80% señaló estar conforme y un 20% respondió a la negativa.

Con la pregunta 27 comprobamos si el área administrativa se encuentra conforme con los sueldos y salarios que perciben actualmente, de los cuales el 75% de los encuestados señaló que su remuneración no es proporcional a las labores que desempeñan; y un 25% afirmó que contar con sueldos justos.

Respecto a la pregunta 28 pudimos conocer si realmente existe algún tipo de motivación hacia los trabajadores para desempeñar sus actividades, entre los cuales un 80% negó recibir motivación alguna para el desarrollo de su trabajo, y un 20% afirmó recibir motivación para desempeñar sus actividades.

Correspondiente a la pregunta 29, menciona la posibilidad de que en un futuro los trabajadores puedan ascender o escalar su puesto actual dentro de PRAGOR, en el que un 40% confirmó que sí existe la posibilidad de ascender, mientras que el 60% respondió no tener oportunidad de crecimiento.

Finalmente con ésta última pregunta, pretendemos saber si existe el posible apoyo de los trabajadores para realizar un cambio a corto, mediano y/o a largo plazo dentro de la asociación y así ejecutar de una mejor manera sus funciones, en el cual la población total de encuestados señaló estar de acuerdo en participar en un posible cambio.

A través de la observación pudimos verificar que los trabajadores que componen el área administrativa de PRAGOR respondieran con certeza y franqueza a este cuestionario, para que en un momento dado la información obtenida no afectara en la elaboración de las conclusiones, y principalmente al efectuar la propuesta de reorganización.

6.2 Situación Administrativa Actual (Diagnóstico)

La presente situación administrativa en la que encuentra PRAGOR podemos decir que es regular, ya que se deben mejorar varios detalles; se pueden apreciar principalmente la misión y la visión, las cuales no se encuentran definidas tal como deberían ser, debido a que no expresan con certeza y claridad la razón de ser de la asociación. Con respecto al organigrama los puestos que se reflejan son correctos, pero el vicepresidente, tesorero y secretario, deberían formar parte del segundo nivel al igual que el presidente, dado que estos son los representantes de la asociación y que finalmente son los encargados de canalizar las acciones y los recursos para beneficio de todos.

A nivel gerencial de campo y administrativo continuamente existen problemas ya que no alcanzan a cubrir las necesidades que se tienen dentro de las dos áreas, por ende, se carga demasiado el trabajo en los subordinados y no les es posible terminar su trabajo en tiempo y forma.

De este modo podemos indicar que una de las principales causas de lo que ocurre actualmente en la asociación es la falta de personal que sirva de apoyo para el auxiliar y el gerente administrativo, asimismo en lo referente al área de campo es necesario contar o asignar entre las mismas personas que laboran a un responsable que se encargue de supervisar el corte y recolección de fruta, y este a su vez rendirle cuentas ya sea al mismo gerente de campo, o bien al gerente administrativo. Para comprender claramente la creación y propuesta de nuevos puestos, en el siguiente

capítulo explicamos detalladamente los posibles cambios que podrían surgir dentro de la organización.

La mayor autoridad y responsabilidad es delegada principalmente por el Presidente de la asociación, y ésta recae en el Gerente administrativo, pero al no contar con una estructura bien diseñada y una exacta delimitación de las funciones ocasionan que el auxiliar contable reciba ordenes de dos jefes, no se especialice en una tarea, no exista una buena comunicación entre las líneas de mando, por mencionar algunos.

No se precisan con exactitud las funciones y responsabilidades que deben tener en cada puesto los trabajadores por lo que no las conocen, ya que solamente se les da una breve explicación de manera verbal y no escrita, por ende, se ha llegado a presentar que una persona realice actividades de otra persona y así continuamente hasta llegar a generar conflictos entre ellos mismos.

Con respecto a la comunicación entre jefes y subordinados es buena, pues siempre tratan de estar en contacto y de llevar una buena relación. Esto se refleja en el momento de tomar una decisión, ya que no es necesario pedir autorización al presidente de la asociación o al jefe inmediato para poder ejecutarla, siempre y cuando sea una acción que no perjudique a la organización.

Una vez por semana se efectúa una reunión con todos los elementos de la asociación donde se dan a conocer todas las operaciones que se llevan día con día,

como son: precio de la fruta, en cuanto se vende y en cuanto se compra, a donde es el destino la fruta, cantidad de toneladas cortadas, entre otros.

Por otro lado, con lo que respecta a las funciones administrativas que cada uno de los trabajadores lleva a cabo son las siguientes:

Gerente de campo:

- Checar los datos que el productor proporciona del estimado de su fruta
- Visitar la huerta para corroborar la información dada por el productor y revisar que realmente se encuentre libre de químicos
- Inspeccionar la fruta del huerto para venderla de acuerdo al calibre, peso y calidad que esta presente

El gerente de campo solamente es contratado al inicio de cada temporada para llevar a cabo las funciones mencionadas anteriormente.

Gerente Administrativo:

- Cotizar y confirmar diariamente precio de la fruta
- Ordenar y supervisar las corridas de fruta
- Programar y coordinar el corte de fruta a los productores
- Relacionar cortes de fruta para seleccionar el mercado al que se manda
- Apoyar al Gerente de campo
- Autorizar pago de nómina

Auxiliar Administrativo:

- Atención a socios y público en general
- Cotizar y confirmar diariamente precio del dólar
- Organizar y autorizar corridas con empacadoras de aguacate
- Elaborar nómina, cheques y contra-recibos
- Organizar y vaciar información de pólizas de ingresos y egresos, facturas y contra-recibos al libro diario
- Realizar pagos de gastos administrativos
- Programar y confirmar reuniones
- Autorizar movimientos bancarios
- Calcular y realizar pagos a proveedores y clientes
- Efectuar pago a productores y/o socios por el corte de su fruta

Contador (staff):

- Ofrecer asesoría externa a PRAGOR
- Revisar relación de documentos y movimientos de dinero
- Apoyar dudas sobre aspectos contables y fiscales
- Llevar a cabo auditorías contables
- Verificar documentación de acuerdo al régimen fiscal con el que cuenta la asociación

El contador solamente asiste una vez por semana para realizar las funciones mencionadas anteriormente, y es una asesoría externa que se ofrece a la asociación.

Al ser una asociación la responsabilidad de supervisar que cada área sea atendida de forma adecuada recae en los miembros más comprometidos con el negocio ya que no todos los socios participan de manera directa en él.

A través de lo anterior vamos a exponer los aspectos convenientes para plantear la propuesta de reorganización y así componer una estructura afín y plasmar las medidas concernientes a las necesidades de la asociación, de tal manera que estas puedan ser aplicadas por la administración actual para que en un futuro dicha empresa se encuentre preparada a desafiar nuevos retos.

6.3 Propuesta de Reorganización Administrativa

Una vez mencionados los principales inconvenientes que afectan a la asociación de PRAGOR, expondremos las siguientes propuestas a fin de que adopten las más adecuadas y así mejoren la eficiencia administrativa.

Primeramente es necesario que se establezca una cultura organizacional más explícita, con el propósito de saber cual es la razón de ser de la asociación y conocer que es lo que se quiere conseguir dentro de la misma. Esta cultura no debe caer en lo complejo, para que de esta forma pueda ser comprendida por todos los empleados y personas ajenas a la asociación.

Después del análisis que se ha hecho observamos que la asociación cuenta con una cultura organizacional un poco incompleta, por esta razón se proponen la siguiente misión y visión respectivamente, así como los valores adecuados para que la asociación tenga una identidad y compromisos más marcados.

Misión: “Contribuir al progreso del medio ambiente y del entorno económico del estado, a través de la producción y exportación de aguacate orgánico, con las más altas normas de calidad e higiene para satisfacer las necesidades del cliente”.

Visión: “Ser precursores en los cultivos de fruta exentos de químicos, con el mayor profesionalismo y la más alta calidad, para ofrecer diversificación y el mejor producto del mercado”.

Los valores son las bases de cualquier cultura organizacional, establecen normas, equidad y éxito para los trabajadores y la organización. A continuación proponemos los siguientes valores para que el personal se sienta como una pieza importante y aporte con satisfacción y orgullo sus conocimientos a la empresa, e igualmente en dado caso se sienta convencido para mostrar sus inquietudes.

- **Unidad / Trabajo en equipo:** La capacidad de un [grupo](#) para trabajar conjuntamente en armonía, a fin de alcanzar objetivos comunes.
- **Responsabilidad:** La gente debe estar dispuesta a asumir [responsabilidad](#) para hacer cambios.
- **Deseo de cambio:** Es un deseo de cambiar y hacer mejor las cosas.
- **Sentido de visión común:** La gente de una organización debe saber hacia dónde se dirige la empresa y la ruta que debe seguir.
- **Compromiso:** La gente se ponga la camiseta para bien de la asociación.

Por otra parte, se deben establecer objetivos reales y medibles, ya sea a corto, mediano y largo plazo, dentro de la asociación y del departamento administrativo, determinando la manera de una posible evaluación para verificar si se han estado logrando cumplir. También es recomendable colocar letreros dentro de la asociación donde se especifique y se muestre la cultura organizacional que los conforma.

Elaborar o actualizar el manual de organización es de vital importancia ya que favorecerá a que dentro del departamento administrativo de la asociación se acentúen los aspectos más importantes, tales como: objetivos y políticas de la asociación y del puesto, determinar el perfil y descripción de puestos más adecuado, así como determinar las líneas de mando y una exacta delimitación de responsabilidad y funciones, a su vez sí es posible debe contener una reseña histórica de la asociación y un reglamento interno que especifique derechos y obligaciones de los trabajadores y socios.

A través del manual la asociación podrá contar con una organización formal planteada de la mejor manera, evitando así la duplicidad de funciones, y favoreciendo al logro de las metas establecidas para alcanzar el mayor éxito posible. También ayudará en gran medida a mostrar de forma clara y precisa cómo debe estar estructurada la organización y a reflejar la jerarquía que tiene cada puesto, grado de autoridad y relación que guarda con los demás.

Por otro lado, se considera necesario implementar programas de capacitación y adiestramiento, internos y externos, tanto para personal de nuevo ingreso como para todos los niveles jerárquicos que actualmente laboran dentro de la empresa, ya que nos servirán para evaluar y adquirir nuevos conocimientos y habilidades, e igualmente podrán funcionar como motivadores para que el personal logre desempeñar su trabajo de una forma más preparada y confiable.

La aplicación de estos programas de capacitación juegan un papel importante dentro de esta reorganización, porque aparte de evitar que las diversas funciones y responsabilidades se ejecuten confusamente, la capacitación debe darse antes y durante el desempeño de las actividades normales de manera periódica, y debe ser percibida como una inversión en nuestros activos y no como un gasto para la organización.

Se propone establecer un sistema de control y de medición de resultados para realizar evaluaciones periódicas y conocer si los diferentes puestos están ejerciendo con precisión su trabajo. Asimismo se considera la necesidad de un supervisor, o bien, elegir a una misma persona de la asociación, enfocándonos primordialmente en el gerente administrativo, para que se encargue de examinar, ejecutar y revisar dichas actividades y así poder identificar los principales problemas que enfrenta el personal para evitar contratiempos y sobre todo malos manejos.

Por otra parte, se sugiere implementar conjuntamente con el programa de capacitación y adiestramiento, un programa que se enfoque fundamentalmente a la motivación de personal, y otro que apoye a los elementos principales del departamento administrativo, para que exista un mejor desenvolvimiento de los trabajadores hacia la asociación, además de que exista la posible promoción de crecimiento y estos puedan ocupar cargos más amplios, puesto que hoy en día la mayoría de las organizaciones y de las personas trabajan bajo estas circunstancias, y así se puede lograr que realicen su trabajo con mayor ímpetu y por consiguiente que el personal se encuentre más ligado a la empresa.

El desarrollar este tipo de programas ayudará a que los empleados cumplan sus expectativas con mayor esfuerzo y a darle un plus a los sueldos y salarios que actualmente perciben para que en un determinado momento sean más justos, obviamente dependiendo del tipo de puesto. Igualmente podría ser viable checar los diferentes salarios que se están pagando en la zona y explicar al personal qué se está tomando como base al momento de otorgarles su pago.

Por último, después de haber analizado la estructura de la organización y en base a los resultados obtenidos, se propone principalmente la elaboración de un organigrama el cual se describirá enseguida (ANEXO 2), y que deberá ser parte del manual de la organización que actualmente se tiene; este nos va a servir de guía para mostrar como va a quedar estructurada la asociación de Productores Aguacate Orgánico.

El organigrama propuesto para PRAGOR se considera de tipo funcional y se compone de 8 niveles, empezando por el primer nivel, que corresponde a la asamblea y terminando con el nivel más bajo, que corresponde a los cortadores de fruta.

Respecto a los diferentes puestos que se tienen podemos observar que las actividades se enfocan principalmente a lo que es el trabajo de campo, como visitar huertas e inspeccionar y verificar fruta, y el otro se enfoca a lo administrativo, como ordenar y supervisar corridas, relacionar fruta que es de exportación, entre otras; se pretende suprimir al gerente de campo, pues en pláticas que se sostuvieron con el

presidente de la asociación, se llegó a la conclusión que las funciones de ese puesto podrían ser ejecutadas por el gerente administrativo ya que este cuenta con una carrera de ingeniero agrónomo y cuenta con el tiempo necesario para llevarlas a cabo, y básicamente en este caso se podrían minimizar recursos económicos. El gerente administrativo pertenece al tercer nivel y es el subordinado directo del presidente de la asociación, el cual es su jefe inmediato; cuenta con una auxiliar administrativa la cual es asistente y sirve de apoyo al gerente administrativo; en el cuarto se encuentran los puestos del supervisor de corte y supervisor de empaque, subordinados del gerente administrativo y que deben reportar sus actividades a él; el mensajero al igual que los supervisores está dentro del cuarto nivel, sin embargo aunque depende directamente del gerente administrativo, este también debe reportar al auxiliar administrativo, teniendo que ejecutar algunas actividades que realizaba el auxiliar para optimizar tiempo y recursos; en el penúltimo nivel se encuentran los jefes de cuadrillas, que deben reportar al supervisor de corte; y finalmente en el sexto nivel se presentan los cortadores, los cuales dependen del jefe de cuadrilla y deben reportar sus actividades a éste.

Para identificar y comprender de manera clara la nueva estructura de la asociación, se anexa el nuevo perfil de puestos propuesto para complementar las actividades que pasarán a ser parte del gerente administrativo y auxiliar administrativo, así como las actividades y responsabilidades que tendrán cada uno de los puestos que se propusieron: Supervisor de corte, Supervisor de empaque, Jefe de Cuadrilla, Cortadores y Mensajero. (ANEXO 3)

De esta manera se evitarán la mayoría de los conflictos y aspectos negativos mencionados con anterioridad, ya que se hará más notoria la importancia de jerarquías, la delegación de autoridad, la toma de decisiones, así como la necesidad de acudir con el puesto correcto para corroborar información y básicamente evitar que una persona reciba órdenes de dos jefes a la vez, entre otras. Del mismo modo servirá para que dentro de la asociación se distribuyan de una mejor forma las funciones y responsabilidades y así se lleguen a optimizar los recursos en gran medida.

Con la modificación del organigrama y la creación de los cinco nuevos puestos, se pretende mejorar tanto la calidad de la metodología con la cual se está trabajando en el área administrativa, como en el servicio que se ofrece a los socios, productores en general y empacadoras; en sí la empresa contará con su propio personal encargado de llevar a cabo el corte, revisión y transporte de aguacate de forma directa, y que para dichas actividades habrá de por medio un perfil de puestos para basarse en la contratación de personal. Por otro lado, está propuesta favorecerá a que exista una jerarquización equilibrada, con líneas de mando bien identificadas y marcadas por todos los integrantes de la asociación y por ende un mejor control de la misma.

Posteriormente después de haber analizado los resultados y efectuar la propuesta adecuada, señalaremos a continuación los aspectos positivos y negativos más relevantes por medio de las conclusiones apropiadas.

6.4 Conclusiones

A lo largo de esta investigación observamos la imperante necesidad de someter a las organizaciones, o bien, a las áreas y/o departamentos de una organización, a evaluaciones en las cuales pueda ser analizado e identificado el funcionamiento administrativo de una empresa. En ocasiones dichas evaluaciones se efectúan para que en la organización exista una mejor adaptación al entorno por los constantes cambios que se presentan.

Así pues, cabe señalar que cualquier tipo de organización debe someterse a un diagnóstico por lo menos una vez al año, para poder identificar obstáculos que impidan el óptimo funcionamiento y buen rendimiento de las organizaciones.

Después de haber analizado, justificado y dado una breve explicación del cuestionario aplicado, la siguiente tarea que se desprende es llevar a cabo las conclusiones pertinentes y adecuadas para reconocer cuales son los principales aspectos negativos y positivos a los que se enfrenta la organización y así proponer la reorganización más viable para la asociación.

De acuerdo al personal cuestionado y entrevistado del área administrativa de la asociación PRAGOR, encontramos algunas de las siguientes fallas:

En cuanto a lo que rodea la cultura organizacional no todas las personas conocen la misión, visión, valores y objetivos ya que no se encuentran plasmados en un lugar dentro de la asociación, a la vista de los socios y al público en general, o

bien, en ocasiones solamente se dan a conocer verbalmente; por tanto, es indispensable darlos a conocer para que el personal comprenda a donde se quiere llegar y cuál es el fin de la empresa, con la finalidad de lograr que se sientan más comprometidos e identificados con la asociación.

Respecto a la estructura organizacional encontramos que algunas personas no conocen con exactitud como se encuentra conformada la empresa, esto a su vez repercute en que no se tengan claramente definidas las funciones y responsabilidades de cada puesto para realizar sus actividades, aunque se reconozca el puesto que ocupan actualmente y saber de quien depende directamente.

Al momento de ocupar un puesto no existen programas de capacitación adecuados y a veces ni capacitación se les otorga; tampoco se otorga entrenamiento y no se aplica ningún tipo de examen para conocer el potencial de los trabajadores.

La delegación de autoridad y las líneas de mando aparentemente se presentan de manera apropiada, todos saben de quien dependen directamente, pero hay casos en los cuales existe una duplicidad de mando; por un lado, se debe primordialmente a la falta de conocimiento de las funciones y responsabilidades del personal a su cargo; y por otro lado, a la falta de personal dentro del área para cubrir algunos puestos, y por ende todas sus funciones; estos dos motivos principalmente conllevan a que exista confusión y a que el auxiliar administrativo reciba órdenes del gerente administrativo (jefe inmediato), ó bien del presidente de la asociación.

Algunos de los problemas anteriores es a causa de la posible mala elaboración del organigrama que actualmente rige a la asociación PRAGOR, debido a que los empleados no ubican con exactitud los puestos y funciones que los rodean, por tal motivo un organigrama debe estar hecho a la medida y correctamente para que refleje un equilibrio de la organización y así evitar posibles conflictos y anomalías.

Otro problema que percibimos es que supuestamente el trabajo que realiza cada trabajador es revisado de manera periódica, pero al momento de cuestionarlos cada cuando se llevaba a cabo dicha revisión se llegó a la conclusión de que se realiza esporádicamente y en ocasiones ni se efectúa tal revisión dentro del área administrativa, con lo que podemos concluir que no existen estándares para medir el desempeño de cada trabajador y las adecuadas medidas de control para detectar desviaciones. Esto trasciende en el desinterés por ejecutar con precisión sus tareas y en la falta de contar con una persona que supervise o este al tanto de las actividades de los empleados, y por consiguiente se manifiesten nuevos problemas ó a su vez más complejos de resolver.

No se maneja ningún tipo de motivación para los trabajadores, y por ésta misma razón a lo mejor el personal no se siente comprometido con la asociación y no aporta ni realiza con entusiasmo sus actividades. También el personal se ve afectado por no percibir ninguna posibilidad de promoción o de ascender dentro de la asociación, únicamente la asamblea de socios tiene oportunidad de ocupar un

puesto dentro de la plantilla del consejo, siempre y cuando se tenga la asamblea extraordinaria y el periodo de cambio de mesa.

Otra razón por lo que estos problemas se manifiestan, es especialmente por la inconformidad de los sueldos y salarios que perciben los trabajadores, la gran mayoría de ellos los consideran como injustos, manifestando que las labores que realizan no van acorde con su sueldo.

Así como en toda empresa existen aspectos negativos, también es necesario mencionar los aspectos positivos, ya que nos servirán como apoyo para la elaboración de la propuesta y su presentación final. Algunos de estos aspectos son los siguientes:

- ✓ Consideramos que PRAGOR cuenta con una estructura buena, pero hace falta un poco de compromiso por parte de los trabajadores para estar bien identificados con su puesto y con la asociación.
- ✓ Existe un buen clima de trabajo dentro de la asociación, el cual ayuda a que exista confianza y armonía entre los trabajadores para desempeñar adecuadamente sus actividades.
- ✓ Las líneas de comunicación entre los diferentes niveles es una gran ventaja, ya que constantemente se generan cambios y son avisados con anticipación y todo tipo de información es entregada a tiempo.

- ✓ Por último, un aspecto de gran relevancia es la gran disposición de los trabajadores al no resistirse al cambio, para que en un futuro la empresa crezca y mejore su funcionamiento administrativo.

Como conclusión a este apartado podemos decir que dentro de la asociación PRAGOR se presenta una organización informal bastante marcada, partiendo principalmente con la cultura organizacional, en la cual falta interés por dar a conocer de una manera más explícita a las personas la razón de estar ahí y de la empresa, al igual que plantear con exactitud sus objetivos para el óptimo crecimiento de la organización, así como la definición de tareas y responsabilidades que corresponden a cada puesto con una correcta elaboración de su organigrama y la creación de nuevos puestos para esquivar los conflictos que se generan habitualmente.

También vemos la necesidad de crear sistemas de control para la revisión y detección de probables fallas, siempre y cuando permitiendo que la asociación siga contando con un excelente ambiente laboral y un buen equipo de trabajo, pero sobre todo la disposición de cada trabajador para estar en constante mejora y cada vez puedan ser más partícipes en la planeación y toma de decisiones de la empresa PRAGOR.

Con las sugerencias y recomendaciones que fueron señaladas en los diferentes apartados en la presente investigación se procura básicamente alcanzar una mejora en la optimización de los sistemas y de los recursos con el fin de que la asociación Productores de Aguacate Orgánico se fortalezca y cada vez obtenga

mayor presencia y participación en la comercialización de aguacate orgánico dentro del país y en el extranjero, ya que día con día los constantes cambios, la apertura de empresas multinacionales aguacateras dentro de la ciudad y sus alrededores, así como la constante competencia cada vez mas extensa, son algunos de los principales problemas que afectan a una organización y que pueden ser prevenidos y/o afrontados con seguridad aplicando un proceso administrativo práctico sin caer en lo complejo, del mismo modo es recomendable emplear la reorganización como una estrategia y una herramienta primordial, no como un plan de contingencia, la cual debe ser aplicada periódicamente o por lo menos una vez al año y así estar preparados para afrontar cualquier cambio al entorno.

Finalmente se pretende que los encargados de la asociación y productores (socios), se reúnan y discutan los diferentes puntos señalados, destacando los más sobresalientes para ser aplicados en un tiempo determinado dentro de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- DALE, Ernest, **Organización**, Editorial Técnica S. A., 10ª edición, México, 1988.
- FERNANDEZ, Arena José Antonio, **El Proceso Administrativo**, Editorial Diana S. A. de C. V., 2ª edición, México, 1991.
- FOLLETO PRAGOR, México, 2002.
- HODGE, B. J., Anthony, W. P., **Teoría de Organización: Un enfoque Estratégico**, Editorial Prentice-Hall, Madrid, 1998.
- Información Interna de la Asociación Productores de Aguacate Orgánico A. A., 2005.
- KOONTZ, Harold, **Elementos de Administración**, Editorial McGraw Hill, México, 1991.
- KOONTZ, Harold, **Administración: Una Perspectiva Global**, Editorial McGraw Hill, 12ª edición, México, 2004.
- MÜNCH, G. Lourdes, **Fundamentos de Administración**, Editorial Trillas, México, 2003.
- QUIROGA, Leos Gustavo, **Organización y Métodos de Administración Pública**, Editorial Trillas, México, 2002.
- REYES, Ponce Agustín, **Administración de Empresas**, editorial Limusa, 2ª edición, México, 1990.
- ROBBINS, Stephen P., **Administración**, Editorial Prentice-Hall, 5ª edición, México, 1996.
- RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín, **Administración de Pequeñas y Medianas Empresas**, Editorial Thompson, 5ª edición, México, 2002.

- RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín, **Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos**, Editorial Ecafsa, 3^a edición, México, 2003.
- RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín, **Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas**, Editorial Thomson, 4^a edición, México, 2003.
- STONER, James A. F., **Administración**, Editorial Prentice-Hall, 6^a edición, México, 1998.
- TERRY, George R., Franklin Stephen G., **Principios de Administración**, Editorial Cecsca, México, 1992.

ANEXOS

ANEXO 1
CUESTIONARIO

A) Datos Generales

Nombre _____ **Edad** _____

Sexo _____ **Edo. Civil** _____ **Escolaridad** _____

B) Conocimiento de la Asociación

1. ¿Conoce la misión de la asociación?

Si No

2. ¿Conoce la visión de la asociación?

Si No

3. ¿Conoce el objetivo general de la asociación?

Si No

4. ¿Sabe ud. que es un organigrama?

Si No

5. ¿Sabe ud. si la asociación cuenta con un organigrama?

Si No

6. De existir el organigrama, ¿conoce como está estructurada la organización?

Si No

C) Identificación del Puesto

7. ¿Conoce el nombre del puesto que ocupa actualmente dentro de la asociación?

Si No

8. ¿Recibió alguna capacitación para cubrir el puesto que ocupa actualmente?

Si No

9. ¿Sabe ud. de quién depende directamente?

Si No

10. ¿Ud. recibe órdenes de más de una persona?

Si No

11. ¿Tiene ud. claramente definidas las funciones y responsabilidades de su puesto?

Si No

12. ¿Cree ud. que las actividades que realiza, están en función con el puesto que ocupa?

Si No

13. ¿Ud. tiene a alguna persona bajo su mando?

Si No

14. ¿Conoce cuáles son las funciones y responsabilidades del personal a su cargo?

Si No

15. ¿Es suficiente el personal con el que se cuenta para realizar todas las funciones?

Si No

16. ¿Es revisado su trabajo de manera periódica?

Si No

17. ¿Cada cuando se efectúa ésta revisión?

Siempre Nunca

D) Ambiente Laboral

18. ¿Cómo considera la relación con sus compañeros de trabajo?

Buena Mala Regular

19. ¿Está ud. conforme con el ambiente laboral en su área de trabajo?

Si No

20. ¿Cómo considera las instalaciones de su área de trabajo, para desempeñar adecuadamente sus actividades?

Buena Mala Regular

21. ¿Ud. cree que sus compañeros desempeñan correctamente su trabajo?

Si No

22. ¿Cómo considera la comunicación entre ud. y sus superiores?

Buena Mala Regular

23. ¿La información que ud. necesita es entregada a tiempo?

Si No

24. ¿Le informan inmediatamente cuando su trabajo debe ser realizado de diferente forma?

Si No

25. ¿Existe algún tipo de control para realizar su trabajo?

Si No

E) Expectativas sobre el Trabajo y la Asociación

26. ¿Está ud. conforme con las labores que desempeña actualmente dentro de la asociación?

Si No

27. ¿Ud. considera que los sueldos y prestaciones percibidas son justas?

Si No

28. ¿Recibe ud. algún tipo de motivación para realizar su trabajo?

Si No

29. ¿Percibe ud. la posibilidad de ascender en un futuro dentro de la asociación?

Si No

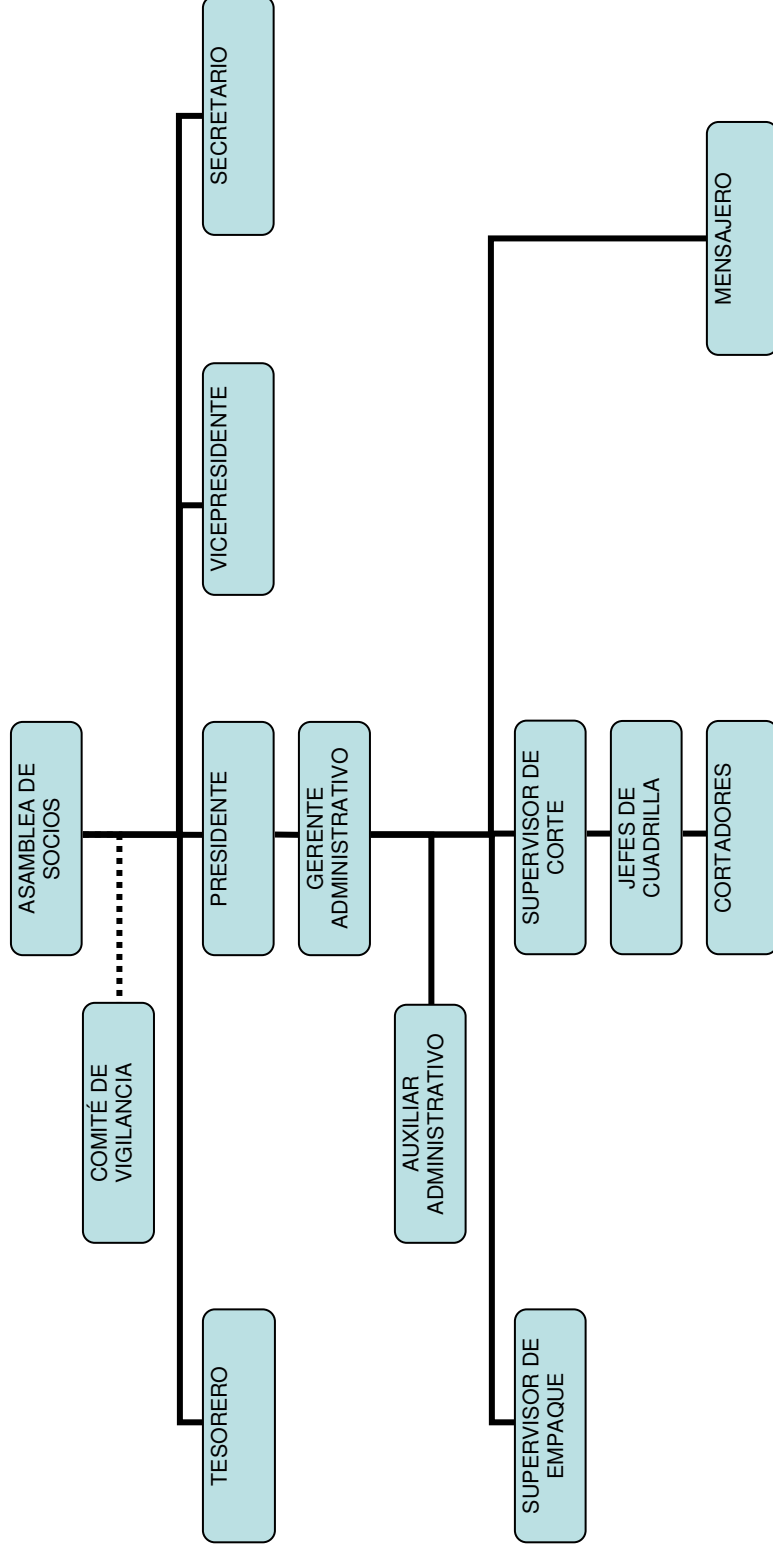
30. ¿Estaría ud. dispuesto a colaborar, sí se propusiera un cambio dentro de la asociación para mejorar su funcionamiento?

Si No

¡¡ GRACIAS !!

ANEXO 2

ORGANIGRAMA PROPUESTO PRODUCTORES DE AGUACATE ORGÁNICO, ASOCIACIÓN AGRÍCOLA



Elaboró: Héctor Armando Pedroza Magaña

Fecha de elaboración: MAYO/2006

Revisó: Lic. Gustavo A. Vallejo Esquivel

ANEXO 3



PERFIL DE PUESTO	CÓDIGO
Productores de Aguacate Orgánico A. A.	EDICIÓN 1
	VERSIÓN 1
	FECHA 04/06/07

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente Administrativo

OBJETIVO DEL PUESTO: Coordinar los recursos asignados y la gestión de los productores, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la Asociación.

**FUNCIONES Y
RESPONSABILIDADES:**

- Supervisar que las actividades y funciones de los puestos a su cargo sean ejecutadas correctamente.
- Vigilar que las atenciones y consultas a los socios sea la idónea, en caso de queja y/o reclamo solucionar el problema.
- Cotizar, analizar y confirmar diariamente a su equipo de trabajo el precio de la fruta, a fin de mantenerse actualizado y brindar a los socios el pago justo.
- Comprobar que el estimado de la fruta sea la correcta en base a la información proporcionada por el productor.
- Visitar e inspeccionar la huerta del productor para corroborar: localización de la huerta, volumen, madurez, calidad y calibres de la fruta.
- Verificar el estado fitosanitario de la fruta, que realmente se encuentre libre de químicos y esté debidamente certificada como huerto orgánico.

JEFE DE GESTIÓN:	Lic. Gustavo Vallejo Esquivel
FECHA DE ELABORACIÓN:	Junio del 2007.



PERFIL DE PUESTO	CÓDIGO
Productores de Aguacate Orgánico A. A.	EDICIÓN 1
	VERSIÓN 1
	FECHA 04/06/07

- Revisar y examinar la relación de cortes de fruta para seleccionar el mercado al que va ser mandado.
- Confirmar compromiso de corte y notificar al auxiliar administrativo.
- Pactar el precio de la fruta y autorizar pagos.
- Revisar periódicamente el desempeño individual y grupal dentro de un marco de formación continua, a fin de tomar acciones preventivas / correctivas.
- Verificar en apoyo con el Presidente el cumplimiento de los objetivos, de lo contrario tomar acciones correctivas.

JEFE DE GESTIÓN: Lic. Gustavo Vallejo Esquivel
FECHA DE ELABORACIÓN: Junio del 2007.



Productores de Aguacate Orgánico A. A.	PERFIL DE PUESTO	CÓDIGO
		EDICIÓN 1 VERSIÓN 1
		FECHA 04/06/07

REQUERIMIENTOS GENERALES:

EDAD: De 23 a 35 años ESCOLARIDAD MÍNIMA: Carrera Trunca
SEXO: Indistinto ESCOLARIDAD DESEABLE: Ingeniería y/o Licenciatura
ESTADO CIVIL: Indistinto

CONOCIMIENTOS:**GENERALES**

- Inglés 80 %
- Geografía de México
- Ortografía
- Redacción
- Buena presentación

TÉCNICOS

- Manejo de Office
- Navegación en Internet
- Fax

HABILIDADES:

- Negociación
- Trabajo en equipo
- Tolerancia a la frustración
- Facilidad de palabra
- Toma de decisiones
- Solución a problemas

ACTITUDES:

- Compromiso
- Empatía
- Actitud de Servicio
- Disponibilidad de horario

EXPERIENCIA:

- Mínimo 6 meses en Gerencia.
- Experiencia en cuestiones administrativas.
- Conocimiento en huertos y frutas (aguacate).

JEFE DE GESTIÓN:	Lic. Gustavo Vallejo Esquivel
FECHA DE ELABORACIÓN:	Junio del 2007.



PERFIL DE PUESTO	CÓDIGO
Productores de Aguacate Orgánico A. A.	EDICIÓN 1
	VERSIÓN 1
	FECHA 04/06/07

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar Administrativo

OBJETIVO DEL PUESTO: Coordinar los recursos asignados y la gestión de los productores, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la Asociación.

**FUNCIONES Y
RESPONSABILIDADES:**

- Supervisar que las actividades y funciones de los puestos a su cargo sean ejecutadas correctamente.
- Atención a socios y público en general.
- Programar y coordinar la fecha de corte de fruta a los productores.
- Entregar al jefe de cuadrilla y productor la orden de corte (documento que indica las condiciones pactadas en la negociación y cosecha).
- Organizar y autorizar corridas con las diferentes empacadoras de aguacate.
- Pactar el plazo y forma de pago a los productores.
- Cotizar y confirmar diariamente precio del dólar y euro.

JEFE DE GESTIÓN:	Lic. Gustavo Vallejo Esquivel
FECHA DE ELABORACIÓN:	Junio del 2007.



PERFIL DE PUESTO	CÓDIGO
Productores de Aguacate Orgánico A. A.	EDICIÓN 1
	VERSIÓN 1
	FECHA 04/06/07

- Elaborar nómina, cheques y contra-recibos, para efectuar pagos a personal, proveedores y clientes respectivamente.
- Organizar y vaciar información de pólizas de ingresos y egresos, facturas y contra-recibos al libro diario.
- Programar citas de trabajo, reuniones ordinarias y extraordinarias con la asamblea de socios.
- Autorizar movimientos bancarios.
- Calcular comisión por el manejo y comercialización de la fruta de los productores.

JEFE DE GESTIÓN:	Lic. Gustavo Vallejo Esquivel
FECHA DE ELABORACIÓN:	Junio del 2007.



PERFIL DE PUESTO	CÓDIGO
Productores de Aguacate Orgánico A. A.	EDICIÓN 1
	VERSIÓN 1
	FECHA 04/06/07

REQUERIMIENTOS GENERALES:

EDAD: De 20 a 30 años ESCOLARIDAD MÍNIMA: Carrera Técnica
SEXO: Indistinto ESCOLARIDAD DESEABLE: Licenciatura y/o Carrera Trunca
ESTADO CIVIL: Indistinto

CONOCIMIENTOS:

GENERALES

- Inglés 80 %
- Geografía de México
- Ortografía
- Redacción
- Buena presentación

TÉCNICOS

- Manejo de Office
- Navegación en Internet
- Fax
- Impresora multifuncional
- Transferencias bancarias online

HABILIDADES:

- Negociación
- Trabajo en equipo
- Tolerancia a la frustración
- Facilidad de palabra
- Toma de decisiones
- Solución a problemas

ACTITUDES:

- Compromiso
- Empatía
- Actitud de Servicio
- Disponibilidad de horario

EXPERIENCIA:

- Mínimo 6 meses como auxiliar o encargado administrativo.
 - Experiencia en crédito / cobranza y movimientos bancarios.
- Conocimientos técnicos en contabilidad.

JEFE DE GESTIÓN:	Lic. Gustavo Vallejo Esquivel
FECHA DE ELABORACIÓN:	Junio del 2007.



PERFIL DE PUESTO	CÓDIGO
Productores de Aguacate Orgánico A. A.	EDICIÓN 1
	VERSIÓN 1
	FECHA 04/06/07

NOMBRE DEL PUESTO: Mensajero

OBJETIVO DEL PUESTO: Sistematizar el acopio de documentos para el buen control administrativo, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la Asociación.

**FUNCIONES Y
RESPONSABILIDADES:**

- Programar y organizar los horarios de cobranza diariamente conforme a las políticas de cada empresa.
- Elaborar la relación de documentos entregados / recibidos (contra-recibos, recibos, cheques, fichas de pago, entre otros).
- Efectuar todos los depósitos bancarios referentes a pagos y cobros de documentos.
- Apoyar al auxiliar administrativo en los trabajos de oficina.

JEFE DE GESTIÓN:	Lic. Gustavo Vallejo Esquivel
FECHA DE ELABORACIÓN:	Junio del 2007.



PERFIL DE PUESTO	CÓDIGO
Productores de Aguacate Orgánico A. A.	EDICIÓN 1
	VERSIÓN 1
	FECHA 04/06/07

REQUERIMIENTOS GENERALES:

EDAD: De 18 a 28 años ESCOLARIDAD Preparatoria
MÍNIMA:

SEXO: Masculino ESCOLARIDAD Carrera Técnica
DESEABLE:

ESTADO CIVIL: Indistinto

CONOCIMIENTOS:

GENERALES

- Ortografía
- Redacción
- Buena presentación
- Geografía local

TÉCNICOS

- Manejo de Office
- Navegación en Internet
- Fax
- Impresora multifuncional
- Movimientos bancarios

HABILIDADES:

- Negociación
- Trabajo en equipo
- Tolerancia a la frustración
- Facilidad de palabra
- Toma de decisiones
- Solución a problemas

ACTITUDES:

- Compromiso
- Empatía
- Actitud de Servicio
- Disponibilidad de horario

EXPERIENCIA:

- Experiencia en crédito / cobranza.
- Manejo de motocicleta.

JEFE DE GESTIÓN:	Lic. Gustavo Vallejo Esquivel
FECHA DE ELABORACIÓN:	Junio del 2007.



PERFIL DE PUESTO	CÓDIGO
Productores de Aguacate Orgánico A. A.	EDICIÓN 1
	VERSIÓN 1
	FECHA 04/06/07

NOMBRE DEL PUESTO: Supervisor de Empaque

OBJETIVO DEL PUESTO: Coordinar los recursos asignados y la gestión de los productores, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la Asociación.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Comprobar que el estimado de la fruta sea la correcta en base a la información proporcionada por el Supervisor de corte y Productor.
- Autenticar que la orden de corte especifique que el huerto esta debidamente certificado como orgánico antes de recibirlo, anexando copia del certificado orgánico vigente que garantice la cantidad y calidad del aguacate.
- Esperar hasta recibir la fruta el mismo día que se realizó la cosecha para comparar peso, calibre, calidad y lugar al que será destinado.
- Inspeccionar y supervisar la maniobra de descarga, cuidando que la fruta este en perfectas condiciones.

JEFE DE GESTIÓN:	Lic. Gustavo Vallejo Esquivel
FECHA DE ELABORACIÓN:	Junio del 2007.



Productores de Aguacate Orgánico A. A.	PERFIL DE PUESTO	CÓDIGO
		EDICIÓN 1 VERSIÓN 1
		FECHA 04/06/07

- Revisar que todas las cajas con fruta destinada para exportación sean etiquetadas bajo supervisión de un representante de la Junta Local de Sanidad Vegetal.
- Verificar que cumpla con todas las indicaciones y órdenes fitosanitarias e inocuidad que señalen los diferentes empaques y organismos públicos.
- Entregar un reporte a la administración de la asociación del total de la fruta empacada y lugar al que esta será comercializada a para informarle a los socios y llevar un control interno.

JEFE DE GESTIÓN:	Lic. Gustavo Vallejo Esquivel
FECHA DE ELABORACIÓN:	Junio del 2007.



Productores de Aguacate Orgánico A. A.	PERFIL DE PUESTO	CÓDIGO
		EDICIÓN 1 VERSIÓN 1
		FECHA 04/06/07

REQUERIMIENTOS GENERALES:

EDAD: De 25 a 45 años ESCOLARIDAD Preparatoria y/o Carrera
SEXO: Masculino MÍNIMA: técnica
ESTADO CIVIL: Indistinto ESCOLARIDAD Ingeniería o Licenciatura
DESEABLE:

CONOCIMIENTOS:

GENERALES

- Redacción
- Geografía regional
- Elaborar reporte de actividades

TÉCNICOS

- Manejo de Office
- Navegación en Internet
- Fax
- Manejo de Automóvil

HABILIDADES:

- Negociación
- Trabajo en equipo
- Tolerancia a la frustración
- Facilidad de palabra
- Toma de decisiones
- Solución a problemas

ACTITUDES:

- Compromiso
- Empatía
- Actitud de Servicio
- Disponibilidad de horario

EXPERIENCIA:

- Conocimiento de huertos y fruta
- Personal a su cargo
- Manejo de camiones doble rodado

JEFE DE GESTIÓN:	Lic. Gustavo Vallejo Esquivel
FECHA DE ELABORACIÓN:	Junio del 2007.



PERFIL DE PUESTO	CÓDIGO
Productores de Aguacate Orgánico A. A.	EDICIÓN 1
	VERSIÓN 1
	FECHA 04/06/07

NOMBRE DEL PUESTO: Supervisor de Corte

OBJETIVO DEL PUESTO: Coordinar los recursos asignados y la gestión de los productores, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la Asociación.

**FUNCIONES Y
RESPONSABILIDADES:**

- Supervisar que las actividades y funciones de los puestos a su cargo sean ejecutadas correctamente.
- Comprobar que el estimado de la fruta sea la correcta en base a la información proporcionada por el productor.
- Presentar cuadrilla con las herramientas necesarias y transporte para acarreo de fruta en el huerto a cosechar.
- Identificar ubicación de la huerta y área de corte a cosechar para dar aviso al jefe de cuadrilla.

JEFE DE GESTIÓN:	Lic. Gustavo Vallejo Esquivel
FECHA DE ELABORACIÓN:	Junio del 2007.



PERFIL DE PUESTO	CÓDIGO
Productores de Aguacate Orgánico A. A.	EDICIÓN 1
	VERSIÓN 1
	FECHA 04/06/07

- Solicitar permiso para ingresar al huerto y contactar al encargado para informarle el tipo de corte a realizar y el empaque a donde será enviada la fruta.
- Autenticar que la orden de corte proporcionada por el departamento administrativo corresponda a la huerta visitada.
- Inspeccionar y examinar que el corte de la fruta se efectúe conforme a todas las normas de calidad establecidas.
- Entregar a departamento administrativo reporte de actividades realizadas en la huerta y orden de corte llenada con los datos correspondientes, entregando una copia a Jefe de cuadrilla y Operador (quien entregará fruta en el empaque).
- Verificar y comparar que el volumen de corte reportado por el jefe de cuadrilla sea el correcto.

JEFE DE GESTIÓN:	Lic. Gustavo Vallejo Esquivel
FECHA DE ELABORACIÓN:	Junio del 2007.



Productores de Aguacate Orgánico A. A.	PERFIL DE PUESTO	CÓDIGO
		EDICIÓN 1 VERSIÓN 1
		FECHA 04/06/07

REQUERIMIENTOS GENERALES:

EDAD:	De 30 a 45años	ESCOLARIDAD	Preparatoria
SEXO:	Masculino	MÍNIMA:	
ESTADO	Indistinto	ESCOLARIDAD	Preparatoria
CIVIL:		DESEABLE:	

CONOCIMIENTOS:

GENERALES

- Redacción
- Geografía regional
- Elaborar reporte de actividades

TÉCNICOS

- Manejo y uso de herramientas básicas para el corte de fruta

HABILIDADES:

- Negociación
- Trabajo en equipo
- Tolerancia a la frustración
- Facilidad de palabra
- Toma de decisiones
- Solución a problemas

ACTITUDES:

- Compromiso
- Empatía
- Actitud de Servicio
- Disponibilidad de horario

EXPERIENCIA:

- Conocimiento de huertos y fruta
- Personal a su cargo
- Manejo de camiones doble rodado

JEFE DE GESTIÓN:	Lic. Gustavo Vallejo Esquivel
FECHA DE ELABORACIÓN:	Junio del 2007.



PERFIL DE PUESTO	CÓDIGO
Productores de Aguacate Orgánico A. A.	EDICIÓN 1
	VERSIÓN 1
	FECHA 04/06/07

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Cuadrilla

OBJETIVO DEL PUESTO: Coordinar los recursos asignados y la gestión de los productores, a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la Asociación.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Supervisar que las actividades y funciones de los puestos a su cargo sean ejecutadas correctamente.
- Asegurar que el personal a su cargo este completo en el punto de reunión para trasladarse al huerto e iniciar las labores correspondientes.
- Acreditar que el estado de salud de los cortadores sea el adecuado, no padecer enfermedades respiratorias y gastrointestinales e igualmente no se encuentren bajo el influjo de alguna droga.
- Indicar a los cortadores el área que se designe para preparar sus alimentos e instalaciones sanitarias.

JEFE DE GESTIÓN:	Lic. Gustavo Vallejo Esquivel
FECHA DE ELABORACIÓN:	Junio del 2007.



PERFIL DE PUESTO	CÓDIGO
Productores de Aguacate Orgánico A. A.	EDICIÓN 1
	VERSIÓN 1
	FECHA 04/06/07

- Presentar cuadrilla con las herramientas necesarias y transporte para acarreo de fruta en el huerto a cosechar.
- Identificar conjuntamente con el supervisor y productor el área de corte y que la fruta cumpla con las características solicitadas.
- Revisar que las herramientas y equipo de corte estén limpias y/o hayan sido lavadas.
- Verificar que sus cortadores y los vehículos de transporte de fruta cumplan con todas las normas de calidad establecidas.

JEFE DE GESTIÓN:	Lic. Gustavo Vallejo Esquivel
FECHA DE ELABORACIÓN:	Junio del 2007.



PERFIL DE PUESTO	CÓDIGO
Productores de Aguacate Orgánico A. A.	EDICIÓN 1
	VERSIÓN 1
	FECHA 04/06/07

REQUERIMIENTOS GENERALES:

EDAD:	De 30 a 50años	ESCOLARIDAD	Secundaria y/o
SEXO:	Masculino	MÍNIMA:	Preparatoria
ESTADO CIVIL:	Indistinto	ESCOLARIDAD	
		DESEABLE:	Preparatoria

CONOCIMIENTOS:

GENERALES

- Geografía regional
- Elaborar reporte de actividades
- Normas de calidad de corte y recolección de fruta

TÉCNICOS

- Manejo y uso de herramientas básicas para el corte de fruta

HABILIDADES:

- Condición Física
- Trabajo en equipo
- Toma de decisiones
- Solución a problemas

ACTITUDES:

- Compromiso
- Actitud de Servicio
- Disponibilidad de horario

EXPERIENCIA:

- Conocimiento de huertos y fruta
- Personal a su cargo
- Manejo de camiones doble rodado

JEFE DE GESTIÓN:	Lic. Gustavo Vallejo Esquivel
FECHA DE ELABORACIÓN:	Junio del 2007.



PERFIL DE PUESTO	CÓDIGO
Productores de Aguacate Orgánico A. A.	EDICIÓN 1
	VERSIÓN 1
	FECHA 04/06/07

NOMBRE DEL PUESTO: Cortadores

OBJETIVO DEL PUESTO: Ejecutar sus actividades y funciones con la mejor calidad posible a fin de garantizar una excelente fruta y asimismo cumplir los objetivos de la Asociación.

**FUNCIONES Y
RESPONSABILIDADES:**

- Llegar al punto de reunión puntualmente para trasladarse hacia el huerto de trabajo.
- Asear y sacudir su equipo de trabajo.
- Efectuar el corte de fruta conforme a las normas de calidad establecidas por el productor y el empaque.
- Realizar el tipo de corte de acuerdo a lo especificado en la orden de corte generada por la administración.

JEFE DE GESTIÓN:	Lic. Gustavo Vallejo Esquivel
FECHA DE ELABORACIÓN:	Junio del 2007.



Productores de Aguacate Orgánico A. A.	PERFIL DE PUESTO	CÓDIGO
		EDICIÓN 1 VERSIÓN 1
		FECHA 04/06/07

- Emplear cajas plásticas para depositar la fruta cortada, la cual debe ser de diferente color a los que se utilizan para la fruta convencional.
- Asear la zona de alimentos después de terminar hora de comida y depositar basura en el lugar señalado.
- Traer consigo las herramientas básicas para el corte de fruta (morrall, pluma, gancho, etc.)
- Ejecutar sus actividades en el área de corte indicada por el jefe de cuadrilla y supervisor de corte.

JEFE DE GESTIÓN:	Lic. Gustavo Vallejo Esquivel
FECHA DE ELABORACIÓN:	Junio del 2007.



PERFIL DE PUESTO	CÓDIGO
Productores de Aguacate Orgánico A. A.	EDICIÓN 1
	VERSIÓN 1
	FECHA 04/06/07

REQUERIMIENTOS GENERALES:

EDAD:	De 17 a 40años	ESCOLARIDAD	Primaria y/o Secundaria
SEXO:	Masculino	MÍNIMA:	
ESTADO CIVIL:	Indistinto	ESCOLARIDAD DESEABLE:	Secundaria

CONOCIMIENTOS:

GENERALES

- Geografía regional
- Normas de calidad de corte y recolección de fruta

TÉCNICOS

- Manejo y uso de herramientas básicas para el corte de fruta

HABILIDADES:

- Condición Física
- Trabajo en equipo
- Solución a problemas

ACTITUDES:

- Compromiso
- Responsable
- Disponibilidad de horario

EXPERIENCIA:

- Conocimiento de huertos y fruta
- Manejo de camiones doble rodado

JEFE DE GESTIÓN:	Lic. Gustavo Vallejo Esquivel
FECHA DE ELABORACIÓN:	Junio del 2007.