



**INSTITUTO TECNOLÓGICO  
SUPERIOR DE LA REGION SIERRA**



**DIVISION ACADEMICA DE INGIENERIA  
EN ADMINISTRACION**

**PROYECTO PARA RESIDENCIA**

**“ELABORACION DE UN DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL EN LA  
PLATANERA SAN CARLOS”**

**QUIEN PRESENTA PARA OBTENER EL TITULO DE INGIENERIA EN  
ADMINISTRACION**

**AMAYRANI NARVAEZ HERNANDEZ**

**No. CONTROL: 15E30346**

---

**DRA. GABRIELA DEL  
CARMEN**

**CORNELIO CRUZ**

**ASESOR INTERNO**

---

**ING. SELMA YASBETH  
AGUILAR COLORADO**

**ASESOR EXTERNO**

**ENERO 2020**



**EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO



**INSTITUTO TECNOLÓGICO  
SUPERIOR DE LA REGION SIERRA**



**DIVISION ACADEMICA DE INGIENIERIA  
EN ADMINISTRACION**

**PROYECTO PARA RESIDENCIA**

**"ELABORACION DE UN DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL EN LA  
PLATANERA SAN CARLOS"**

**QUIEN PRESENTA PARA OBTENER EL TITULO DE INGIENIERIA EN  
ADMINISTRACION**

**AMAYRANI NARVAEZ HERNANDEZ**

**No. CONTROL: 15E30346**

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
Calle José María Gutiérrez 101  
Col Centro Nueva  
Toluca S.P. SIERRA  
TEL: 01 55 57 10 3000

**DRA. GABRIELA DEL C.  
CORNELIO CRUZ  
ASESOR INTERNO**

**ING. SELMA YASBETH  
AGUILAR COLORADO  
ASESOR EXTERNO**

ENERO 2020

**Índice**

|                                                                  |       |
|------------------------------------------------------------------|-------|
| <b>Agradecimiento</b> .....                                      | 3     |
| <b>Introducción</b> .....                                        | 4     |
| <b>Capítulo 1</b> .....                                          | 6     |
| Marco Teórico .....                                              | 6-35  |
| Justificación .....                                              | 36    |
| Objetivos.....                                                   | 38    |
| <b>Capítulo 2</b> .....                                          | 39    |
| Descripción de la empresa y del puesto del área de trabajo ..... | 39-41 |
| Planteamiento del problema, o problemas a resolver.....          | 42    |
| Alcances y limitaciones .....                                    | 43    |
| <b>Capítulo 3</b> .....                                          | 44    |
| Metodología .....                                                | 44-46 |
| Técnicas de recolección de información.....                      | 48-48 |
| Técnicas aplicadas.....                                          | 50    |
| Procedimientos .....                                             | 51    |
| <b>Capítulo 4</b> .....                                          | 52    |
| Resultados .....                                                 | 52-66 |
| <b>Conclusión</b> .....                                          | 67    |
| <b>Experiencia profesional adquirida</b> .....                   | 68-69 |
| <b>Recomendaciones</b> .....                                     | 70    |
| <b>Anexos</b> .....                                              | 71-74 |
| <b>Cronograma de actividades</b> .....                           | 77    |
| <b>Referencias bibliográficas</b> .....                          | 78-77 |
| <b>Webgrafía</b> .....                                           | 79    |

## **Agradecimiento**

### **A Dios:**

Gracias por darme la vida, por permitirme tener una buena experiencia dentro de mi universidad. Por hacer esto posible; porque me permitiste alcanzar mis metas, me iluminaste y estas siempre a mi lado para seguir adelante. Gracias también por la vida de mis padres, porque cada día bendice mi vida con la hermosa oportunidad de estar y disfrutar a lado de las personas que sé que más me aman, y a las que yo sé que más amo en mi vida.

### **A mi Madre:**

Por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros incluyendo este se los debo a ella. Me formaste con reglas y algunas libertades, pero al final de cuentas, me motivabas constantemente para alcanzar mis anhelos, porque estuviste dispuesta acompañándome cada larga y agotada noche de estudio, en las que tu compañía y la llegada de tus cafés eran para mí como agua en el desierto.

Gracias Madre.

### **A mis Padres:**

El amor recibido, la dedicación y la paciencia con la que cada día se preocuparon por mi avance y desarrollo profesional, es simplemente único y se refleja en la vida de un hijo.

Gracias a mis padres por ser los principales motores de mis sueños, gracias por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas; porque gracias a su cariño, guía y apoyo he llegado a realizar uno de los anhelos más grande de mi vida, fruto del inmenso amor y confianza que en mi se depositó y con los cuales he logrado terminar mis estudios profesionales que constituyen el legado más grande que pudiera recibir y por el cual les viviré eternamente agradecida.

Con cariño y respeto.

## Introducción

La residencia profesional es una oportunidad de ingresar a la vida laboral y aportar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera profesional.

El diagnóstico organizacional que se realizara en la empresa “PRODUCTORES DE TACOTALPA S.A de C.V” fue con la finalidad de desarrollar y culminar el proyecto de residencia profesional y a su vez poder brindar un análisis general a la empresa donde se plasme la estructura organizacional, objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos que la integran.

El propósito de este trabajo consiste en realizar un diagnóstico organizacional a la platanera San Carlos, con el fin de evaluar la situación actual de la organización en aras de descubrir fortalezas y debilidades en sus factores internos, teniendo en cuenta, que es natural que en una empresa tengan distintos grupos humanos llámense empleados, proveedores, propietarios u otros, es obvio que entre estos existan procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal e interdepartamental y es probable que eventualmente dichos procesos sufran averías que a su vez se ven reflejadas en la calidad del servicio que ofrece la compañía.

Un diagnóstico organizacional es el mecanismo ideal para generar eficiencia en una organización a través de los cambios. Por medio de este podemos evaluar la situación de la empresa, su viabilidad de crecimiento o por el contrario su proximidad al decline. Si bien, es claro que ninguna organización contempla la posibilidad de estancamiento sino por el contrario su naturaleza es prosperar, se hace necesario acudir a esta herramienta social para que sea efectivo tal fin.

En concordancia con el propósito de este trabajo, desarrollado buscamos contribuir a la empresa, al mejoramiento en la funcionalidad del grupo de empleados que laboran en la empresa, que se verá reflejado en un mejor lugar de trabajo y en la calidad del servicio entregada a los clientes.

A contribuir a través de las recomendaciones y apreciaciones que surjan luego de la investigación a mejorar las vías de organización entre los distintos grupos humanos que convergen en las áreas de trabajo.

Y por último, esta investigación busca contribuir con el mejoramiento e implementación, si es necesario, de herramientas que interfieran en conocer la estructuración de las organizaciones. En este aspecto tienen lugar un manual organizacional.

# Capítulo 1

## Marco Teórico

**Diagnóstico** es el proceso para conocer el funcionamiento de los departamentos y de los recursos humanos que se encuentran dentro de una organización. A través del diagnóstico descubrimos los aspectos en cada área que requieren modificarse, mantenerse o cancelarse. **(Cummings, 1993)**

**Organización** se puede definir como el conjunto de personas, empleados, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rigen por usos, normas, políticas y costumbres propios y tienen un objetivo específico. **(Bravo, 1985)**

**Diagnóstico Organizacional:** Es como una de las etapas del Desarrollo Organizacional (DO). Cuando una empresa experimenta ciertos problemas y los directivos recurren a un experto para efectuar un cambio planeado en la organización. Ambos coinciden (*directivos y el experto*) en la necesidad de un Diagnóstico Organizacional. Así, el consultor procede a recopilar información en varias unidades organizacionales por medio de cuestionarios, entrevistas y observaciones. Los datos son analizados y preparados para retroalimentación. **(Harold Koontz, 1998 “Administración, una perspectiva global”)**

El citado autor amplía: “El proceso común del Desarrollo Organizacional (DO) incluye la identificación de problemas, el diagnóstico de una organización, la retroalimentación de información sobre la organización, el desarrollo de una estrategia de cambio, intervenciones y medición y evaluación de las acciones de cambio”.

La expresión Diagnóstico Organizacional da a entender que estudia a la organización, pero queda la duda si toma en cuenta el medio en donde ésta se desarrolla. En otras palabras, dentro de la expresión no menciona si el estudio incluye y toma en cuenta el ambiente externo para su evaluación.

La complejidad organizacional y su relación con el ambiente externo hacen que la misma deba ser analizada teniendo en cuenta el contexto.

El diagnóstico organizacional es el estudio, necesario para todas las organizaciones, que se encarga de evaluar la situación de la empresa, sus conflictos esto es qué problemas existen en la empresa, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar y vías de desarrollo que es el camino a seguir para su crecimiento. En general podría decirse que un diagnóstico organizacional busca generar eficiencia en la organización a través de cambios. Las organizaciones con todas sus implicaciones, son el resultado de la búsqueda que ha encauzado el hombre racional a la prosperidad. **(Davis, K., & News, J. 2003)**

El citado autor menciona que una de las aplicaciones del diagnóstico organizacional, mas adoptada por las organizaciones es la que va encaminada al desarrollo organizacional. El cual es un proceso de cambio estrictamente planeado en base al conocimiento que se tiene acerca de la situación por la que atraviesa la empresa, la evaluación de los resultados después de la implementación de las propuestas.

Existen un sinnúmero de situaciones por las que se requiere aplicar un diagnóstico a cierta empresa, entre ella encontramos:

1. El crecimiento de la organización, esto es que la organización ha incrementado sus activos, ventas y personal. Debido a que ello es un cambio enorme es necesario conocer el impacto de éste crecimiento en todas las áreas de la organización.
2. El atraso de la organización: Mientras unas empresas dan enormes pasos al unísono con la tecnología, existen muchas otras que se estancan y se posicionan en lugares cerca de la extinción, por ello en estos casos es más que obvio que problemas comiencen a gestarse, teniendo así la necesidad de un diagnóstico organizacional.
3. La oferta de calidad; en esta necesidad de aplicar un diagnóstico organizacional cabe mencionar que nos encontramos en un mundo competitivo, en el cual se necesita una ventaja competitiva, y la calidad de lo que se ofrece toma

importancia al encontrarnos bombardeados de miles de productos que cubren una misma necesidad.

4. Otras situaciones para las cuales es necesaria esta herramienta, es la aparición de tecnología de punta que promete mayor productividad y calidad, la innovación que cada empresa debe decidir hacer, los problemas sociales que se gestan y que conforman el entorno de la empresa, y finalmente la simple necesidad de la empresa por conocerse, y el deseo de generar mejoras que la hagan un lugar mejor de trabajo.

Diagnóstico Organizacional es un proceso para entender cómo las organizaciones están funcionando y dan la información necesaria para diseñar cambios. El diagnóstico efectivo provee el entendimiento sistemático de la organización, necesario para el desarrollo apropiado de las intervenciones. Las Intervenciones de Desarrollo Organizacional se fundamentan en el diagnóstico y éstas incluyen acciones específicas tendientes a resolver los problemas para la optimización del funcionamiento organizacional. **(Sthulman, Luis 1978)**

Dicho autor cita en su libro *“Métodos y técnicas para el diagnóstico organizacional”* Las 5 perspectivas del diagnóstico organizacional

1. Perspectiva social: Para la perspectiva social el interés se concentra conocer los efectos que se generan por la acción organizacional en los distintos subsistemas de la sociedad. Cómo ve la sociedad a la organización, en qué la beneficia o en caso contrario en qué la daña y qué sugiere ésta.
2. Perspectiva ejecutiva: Desde esta perspectiva se entiende la participación de los socios, dueños o directivos de la empresa, ellos se encargan de evaluar cuestiones como su posición en el mercado y el uso adecuado de sus recursos.
3. Perspectiva de las áreas; ésta se refiere a la relación entre los diferentes departamentos de la organización, su convivencia, sus aportaciones al desarrollo de la empresa y la eficiencia de cada departamento y de la organización como un conjunto que encierra a los departamentos.

4. Perspectiva de los grupos informales; cada empresa alberga un cierto número de empleados, y aunque todos deben compartir intereses para bienestar de la organización, hay ciertos grupos que se forman de acuerdo a intereses más afines, como el gusto por algún deporte, la religión o preferencias políticas, para ello se requiere detectar a dichos grupos y evaluar la facilidad de sana interacción de los particulares intereses del conjunto con los intereses de la empresa.
5. Perspectiva individual, nos referimos así a las expectativas que tiene cada individuo que conforma la organización, sin importar área o puesto que tenga, y de igual manera a los agentes externos a ella, como lo son proveedores o clientes.

**Diagnóstico** es una palabra proveniente del griego diagnosis que significa: “capacidad de discernir, distinguir o reconocer” y era mayormente usada para referirse a la capacidad o arte de emisión de un juicio sobre el reconocimiento de una enfermedad”

La mayoría de las organizaciones hoy en día piensan. En realidad, no todas las empresas tienen la capacidad de pensar, pero lo logran las que se atreven a innovar.

Innovar en las organizaciones es posible al aliarse y rodearse de profesionales audaces que no descansen en el propósito de sus lograr los objetivos planteados con la empresa. Por eso encontramos que las empresas se preparan para las malas temporadas, se rediseñan, crecen y se abren a nuevos cambios y posibilidades.

Sin embargo, es preciso decir que en el ámbito empresarial no todo es color rosa, comúnmente hay alti-bajos, hay déficit en las organizaciones y estos se evidencia en la pérdida de clientes, las quejas por parte de estos y en el ambiente laboral, inconformidades en los empleados etc.

Normalmente, son las empresas que logran superar estas adversidades y que contrarrestan tales síntomas son las que consiguen ser fuertes en el mercado y permanecer vigentes frente a la competencia.

En el hallazgo de las falencias que sufren las empresas es donde desempeña su rol el diagnóstico organizacional. Por medio de esta herramienta el comunicador social luego de internarse en las distintas áreas de trabajo, a través de la observación y el análisis concluye cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas en dicho proceso. Acto seguido sugiere a la empresa mecanismos funcionales para corregir y para mejorar estas.

Un mecanismo de análisis muy usado en los diagnósticos organizacionales es el DOFA o FODA. Es una matriz que facilita a las empresas detectar problemas y mejorar fortalezas para hacer exitoso un negocio. El DOFA en sus siglas significa FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES y AMENAZAS, con el fin de respectivamente aprovechar, diseñar objetivos y metas precisas, y finalmente de identificar, enfrentar y minimizar efectos.

Por todo lo anterior podemos confirmar que “El diagnóstico es esencial para conocer la situación sobre la que se desea actuar. En nuestro caso, el permanente diagnóstico de los procesos de comunicación de la organización se hace indispensable para poder intervenir en ella”.

## **Comunicación**

El ser humano es un comunicador por naturaleza, comunicamos con la voz, con la vista, con palabras con gestos, etc. La comunicación está vigente en cada etapa y momento del ser humano, comunicamos también con lo que consumimos por eso podemos afirmar que las empresas comunican.

“La comunicación en las organizaciones, como ya lo mencionaron **Katz y Kahn** citados por **Carlos Ramos** y a su vez citado por **Álvaro Rivas, Carlos Hidalgo y Mauricio Ramírez**, consiste “en el intercambio de información y la trasmisión de significados, lo cual producirá la naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización”

El departamento de comunicaciones en la empresa tiene la importante tarea de

fusionar las estrategias de cada departamento y establecer sincronización entre todas con el fin de que apunten al cumplimiento de las políticas institucionales.

En los mercados nada es más seguro que la competencia, así que, si no existe una estrategia pre diseñada para conquistar públicos, habrá otra empresa que lo estará haciendo. **Aimery de Narbone** menciona "Si yo no comunico, otros ocuparán mi espacio; si no hablo de mí mismo, otros lo harán por mí, lo harán menos bien que yo y si no quiero estar en situación de desmentir, hace falta que tome la iniciativa".

La comunicación en las organizaciones es el as para crecer y para permanecer vigentes. Ahora bien, significa también saber comunicar desde adentro hacia afuera, conquistar el público externo será más fácil cuando hayas con logrado hacerlo con el interno, el cual es una herramienta que lo hará más fácil de divulgar.

La comunicación se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, sea una opinión, actividad o conducta. **(Alberto Martínez.)**

En otras palabras, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado. **(Abraham Nosnik.)**

Según ambos autores mexicanos, la intención del emisor consiste en modificar o reforzar el comportamiento de aquel que recibe la comunicación. Es decir, el acto de comunicar se lleva a cabo para recibir algo a cambio.

Es un proceso de interacción social, a través de signos y sistemas de signos, producto de las actividades humanas. Los hombres en el proceso de comunicación expresan sus necesidades, aspiraciones, criterios, emociones, etc. **(Fernando González Rey)**

Es el proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra. Por lo tanto, toda comunicación influye por lo menos a dos personas: el que envía el mensaje y el que lo recibe. **(Idalberto Chiavenato)**

Comunicar es llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes. **(María del Socorro Fonseca)**

La comunicación es un proceso de interacción social de carácter verbal o no verbal, con intencionalidad de transmisión y que puede influir, con y sin intención, en el comportamiento de las personas que están en la cobertura de dicha emisión. **(Antonio Hernández Mendo y Oscar Garay Plaza)**

Dichos autores citan que los elementos de la comunicación son el receptor, emisor, mensaje, contexto, código y canal.

1. **Emisor:** se define al emisor como el sujeto o fuente que comparte la información o mensaje.
2. **Receptor:** se entiende por receptor al individuo o artefacto encargado de recibir el mensaje compartido por el emisor.
3. **Mensaje:** el mensaje es definido como la información que se pretende comunicar entre el emisor y el receptor.
4. **Contexto:** es el entorno que rodea al emisor y al receptor, es decir, el ambiente donde se realiza el intercambio de información.
5. **Código:** son los signos y normas que al combinarlos estructuran el mensaje; el lenguaje hablado o escrito, sonidos, símbolos, señas, avisos, etc.
6. **Canal:** el canal es definido como el medio por el cual es transmitido un mensaje. La información siempre requiere viajar por un canal para ser emitida o recibida.
7. **Ruido:** se entiende por ruido a cualquier señal que interfiere con la transmisión regular de un mensaje entre emisor y receptor.

Según **Stanton, Etzel y Walker**, la comunicación es la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte.

Para **Lamb, Hair y McDaniel**, la comunicación es el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos.

Según **Idalberto Chiavenato**, comunicación es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social.

**Robbins y Coulter** nos brindan la siguiente definición: Comunicación es la transferencia y la comprensión de significado.

En este punto, y teniendo en cuenta las anteriores ideas y definiciones, planteo la siguiente Definición de Comunicación:

La comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.

### **Elementos Básicos que Componen la Comunicación:**

Para una mejor comprensión de la anterior definición, desglosaremos los elementos básicos que componen la comunicación:

**Proceso:** La comunicación es un proceso que (en términos generales) incluye los siguientes pasos: Primero, un emisor desea transmitir, intercambiar o compartir un mensaje con un receptor. Segundo, el emisor codifica ese mensaje para que sea comprensible para el receptor. Tercero, envía ese mensaje codificado mediante un canal (él mismo, un correo electrónico, un aviso en prensa escrita, un programa de televisión, etc.). Cuarto, el receptor recibe y decodifica ese mensaje. Quinto, el receptor responde a ese mensaje en función a su comprensión del mismo y da lugar a una retroalimentación. En este punto, cabe señalar que durante este proceso se producen ruidos o interferencias que afectan la comunicación, y que tanto el emisor como el receptor deben tratar de superar para entablar una buena comunicación.

**Emisor y receptor:** Para que se dé la comunicación deben existir dos partes, el emisor y el receptor, y ambos deben estar predispuestos a comunicarse; es decir, a emitir un mensaje y/o a recibirlo. En el momento en que una de las partes no está interesada en dar y/o recibir un mensaje se anula la comunicación.

**Conexión:** Toda comunicación conecta o une a dos o más personas en un momento dado y en un espacio (físico o virtual) determinado. Sin embargo, cabe destacar que esa conexión puede tener diversas formas, es decir, que puede ser en persona (cara a cara), a distancia (por ejemplo, mediante el envío y recepción de correos electrónicos, mensajes instantáneos, etc.) o impersonal (mediante un programa de televisión o radio en la que el presentador transmite un mensaje a una audiencia compuesta por miles de personas).

**Transmitir, intercambiar o compartir:** Cuando se entabla una comunicación se transmite, intercambia o comparte un mensaje, por tanto, puede ser un proceso dinámico de ida y vuelta entre el emisor y el receptor (en el que ambos intercambian ideas, información o significados), o, simplemente ser una transmisión del emisor al receptor (como sucede con los programas de televisión y radio).

**Ideas, información o significados comprensibles:** Para que se pueda entablar una comunicación entre un emisor y un receptor, deben existir ideas, información o significados (el mensaje) que sean comprensibles para ambos; es decir, que el conjunto de símbolos que utilizan (verbales o no) sean entendibles para ambas partes, caso contrario, no podrían entablar una comunicación.

## **Cultura organizacional**

Es muy reciente el término cultura al interior de las empresas, ya que se observaba el concepto de la teoría económica racional donde prima es la coordinación y control de los colaboradores (**Robbins, 1991**).

Además, las organizaciones son sistemas sociales que propenden por alcanzar las metas estipuladas donde se interactúa no sólo al interior sino al exterior del ambiente **(Amaya & Castillo, 2006)**

Los miembros de una organización vienen de un orden social natural (sociedad) y se involucran a un ente social creado (empresa) y la consecuencia es una mezcla de conductas impactadas bidireccionalmente entre lo espontáneo -orden social- y lo creado –organización- **(García, 2007)**.

La concepción **tayloriana** de distinguir entre los miembros que piensan y otros que ejecutan, delimitan la cultura organizacional al interior de la misma ya que se despoja de la concepción del ser humano de elaborar la concepción de sí mismo y por tanto de sus valores y principios, que según las normas e interacciones grupales (de ámbito exclusivamente laboral) pueden llegar a ser compartidos.

Dentro de la gerencia estratégica en los años ochenta **Porter** se refirió a la diferenciación que son los atributos específicos que son valorados por un segmento importante del mercado, sin embargo, el mismo autor habla hoy día que la ventaja competitiva sostenible se logra cuando la organización es única y esto se puede alcanzar mediante la cultura organizacional.

**Según García (2007)** las escuelas institucionalistas, interaccionismo simbólico y la etnometodología hacen referencia de la cultura como una ordenación de interpretaciones, significantes y significados compartidos por los integrantes del grupo que se comportan según las percepciones del marco referencial de la cultura en la cual se desenvuelven. De esta manera se puede colegir que la cultura organizacional moldea la identidad de la empresa haciéndola única e irrepetible.

**Hofstede** afirma que la cultura organizacional tiene los elementos holísticos es más que la suma de las partes, históricamente determinada, refleja el pasado organizacional, relacionada con antropología, símbolos y rituales, construcción social, la interacción entre los colaboradores forman la organización, es blanda y difícil de modificar.

**Ralph D. Stacey, citado por Barón (2006)** señala que la cultura organizacional es el conjunto de creencias, costumbres, prácticas y formas de pensar que un grupo de personas han llegado a compartir por medio de su convivencia y trabajo. A un nivel visible la cultura de un grupo de personas toma forma en los comportamientos, símbolos, mitos, ritos y artefactos. De esta manera se moldean los esquemas mentales de la empresa y su funcionamiento en cada uno de los colaboradores.

**Schein (1999)** indica que la cultura es un patrón de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende como si resolviera sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para considerarse válido, y por lo tanto, se le ha enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas. Este autor observa la cultura desde tres perspectivas atadas una con las otras, estas son los artefactos y creaciones (es lo aceptado incondicionalmente), valores (ideales y objetivos del grupo y los caminos aceptados para lograrlos) y creencias fundamentales (lenguaje, tecnología y organización social).

**La cultura organizacional para Hofstede (1997)** es la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra. La cultura organizacional tiene las siguientes características, en casi todos los autores (Hall, Harding, Deal); es holístico, o sea, el todo es más que la suma de las partes; manifiesta la historia de la empresa; está relacionada con símbolos y rituales que manejan los antropólogos; se construye y conserva mediante la interacción social; es blanda y es difícil de modificar.

La raíz de la cultura organizacional son las percepciones compartidas de las prácticas cotidianas. Según una investigación llevada a cabo por **Hofstede (1997)** los valores de los empleados discrepan con respecto a la nacionalidad, edad, nivel educativo, que en relación a la pertenencia a la organización.

Ahora bien, **Zapata (2007)** define la cultura organizacional como un esquema de referencia para patrones de información, comportamiento y actitudes que compartimos con otros en el trabajo y que determinan el grado de adaptación laboral; en esta medida

representan un aprendizaje continuo en el cual la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus entornos. Aquí se puede observar la cultura de una manera que se adapta al escenario y se cohesiona al interior en la cual los colaboradores aportan y reciben patrones no sólo de conducta sino de principios y normas corporativamente compartidas.

Según **Zapata (2007)** las organizaciones son observadas como “mini sociedades” en las cuales se desarrollan sus propios modelos y patrones culturales, así como sus subculturas que impactan sobre la eficiencia en el ambiente interno y externo. Por lo anterior, la cultura organizacional repercute en los resultados de las empresas debido al comportamiento organizacional que se manifiestan en los valores, símbolos, ritos, ideologías, mitos, historias, ceremonias a los que se les otorga, por parte de los colaboradores, un significado particular.

**Aguirre (2004, citado por Podestá, 2006)** según la cual es “un sistema de conocimiento que nos proporciona un modelo de realidad a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos que cohesionan e identifican, por lo que deben ser transmitidos a los nuevos miembros”. Aquí podemos resaltar que la modificación de prácticas no conlleva al cambio cultural ya que sólo se está interviniendo la praxeología dejando de un lado la axiología y ontología de las personas.

Un estudio muy completo denominado estudio GLOBE en el cual se analiza la cultura y el liderazgo en 62 sociedades, en el cual se define cultura como “motivos, valores, creencias, identidades e interpretaciones compartidas o significados de eventos importantes que resultan de experiencias comunes de miembros de colectivos que son transmitidas a través de las generaciones” Es de resaltar que existen atributos psicológicos y que esta definición aplica tanto en sociedades como en organizaciones.

**Robbins Stephen (1987 : 440)** Plantea que la cultura organizacional ha sido un tema de marcado interés desde los años ochenta hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones y convirtiéndose en un recurso de relevada importancia estratégica, encontrándose cada vez, más autores que defienden el conocimiento de la cultura organizacional.

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además, modos de vida, ceremonias, arte, tecnología, invenciones, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Este concepto se refirió por mucho tiempo, a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, dos consultores llamados **Tom Peters y Robert Waterman**, adoptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Como anteriormente se mencionó, la cultura organizacional a partir de las últimas dos décadas ha dejado de ser un concepto basado en las características de los individuos de esa época, experimentando un cambio, porque ha sido adoptada por las organizaciones, sin ser un elemento más en ésta, sino que se considera como una parte íntegra en el proceso administrativo; por lo tanto, se identifica a la organización como cultura porque ésta tiene personalidad, ya que puede ser rígida o flexible e innovadora o conservadora.

Conocer la cultura de la organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en la entidad, porque ella potencia aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación. **Valle (1995: 74).**

**Según Robbins Stephen (1987: 439-440)**, la cultura organizacional es la que designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otra, dicho sistema es tras un análisis detenido de las características que considera la organización.

Se puede considerar la definición más aceptada de cultura organizacional a la de **Shein (1984: 56)** quien la define como el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

**Granell (1997: 2)** define el término como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencias, actitudes y conductas.

Según **Chiavenatto (1989)** es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas conjunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente.

Para **García y Dolan (1997:33)** la cultura es la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual.

**Freitas (1991)** realizó una extensa reunión bibliográfica en el año 1987 en la Universidad de New York, considerando a la cultura organizacional como un poderoso mecanismo de control, que visa a conformar conductas, homogeneizar maneras de pensar y vivir la organización, introduciendo una imagen positiva de ella, donde todos son iguales, escamoteando las diferencias y conflictos inherentes a un sistema que guarda un antagonismo y anulando la reflexión.

**Fleury (1989: 22)**, considera que cultura es un conjunto de valores y supuestos básicos expresados en elementos simbólicos, que en su capacidad de ordenar, atribuir significados, construir la identidad organizacional, tanto actúan como elemento de comunicación y consenso, como ocultan e instrumentalizan las relaciones de dominios.

**Robbins (1987: 440)** propone siete características que deben ser consideradas dentro de cualquier empresa, que al ser combinadas revelan la esencia de la cultura de la entidad:

**Autonomía Individual:** Es el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tiene en la organización.

**Estructura:** Es el grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.

**Apoyo:** Es el grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.

**Identidad:** Es el grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.

**Desempeño-premio:** Es el grado en que la distribución de premios dentro de la organización (aumento salarial, promociones), se basa en principios relativos al desempeño.

**Tolerancia al conflicto:** Es el grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, como el deseo de ser honestos y francos ante la diferencia.

**Tolerancia al riesgo:** Es el grado en que se alienta al empleado para que sea innovador y corra riesgos.

La autonomía individual, se refiere a la libertad que tienen los individuos para ejecutar determinada acción, que debe requerir una supervisión frecuente de un investigador externo y no sólo limitarse a la supervisión por parte de los mismos miembros de la

entidad, porque ellos con el tiempo han adoptado la cultura de la misma y muchas veces la transmiten inconscientemente, considerando el comportamiento del empleado correcto, a lo cual no respondería de la misma manera si no se apegara a la cultura de la empresa por lo que se debe considerar a una persona que realice la supervisión que no labore en la entidad.

Todos los individuos deben cumplir con las normas que establezca la empresa, respetándolas y poniéndolas en práctica para favorecer e implementar la unidad y cultivar un mejor ambiente laboral.

La alta gerencia también debe poner de su parte, y demostrarle a sus subordinados que en realidad le preocupa sus intereses personales y la satisfacción de sus necesidades laborales, fomentando un alto grado de compañerismo, fidelidad, amistad, y sobre todo respeto, reconociéndoles el buen desempeño, puesto que, las aspiraciones determinan la cultura, y cuando estas aspiraciones se combinan en un conjunto fuerte y positivo de valores, reciben el apoyo entusiasta de sus superiores; además, los individuos no sólo se deben identificar con su cargo o grupo de trabajo, sino que también con la organización en su totalidad, sintiéndose orgullosos de laborar en la entidad.

Dentro de la empresa se debe promover los conflictos funcionales, ya que estos ayudan a que el personal compita entre sí, para ir mejorando profesional y personalmente, sobre todo, porque estos elementos positivos se pueden utilizar para construir el futuro próspero de la empresa. La ambición de cada individuo, de ir escalando de puesto, funciona como un impulsor del sistema de valores y creencias de la organización.

También se debe tomar en cuenta las aportaciones creativas que puedan hacer los empleados para mejorar el funcionamiento de la organización y lograr el o los objetivos que las empresas se proponen.

Si todas las entidades relacionaran y pusieran en práctica estos siete característicos tendrían un personal altamente productivo, eficiente, sociable, responsable, y satisfecho con sus labores e identificado con la organización.

En toda organización hay cosas de las que debemos mantenernos alejados y otras que debemos conocer. La cultura organizacional es un término descriptivo y se refiere al modo en el que los empleados perciben su organización, aunque sin entrar en evaluaciones o preferencias (característica que lo distingue del concepto de clima de grupo). Es una noción antropológica que alude a un conjunto de ideas, valores, creencias, tecnología, historia, etc. de una comunidad humana, un modelo de presunciones (básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna) que han ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, se enseñan a los nuevos miembros como modos correctos de percibir, pensar y sentir esos problemas (**Schein, 1982**).

En palabras de **Rocher (1985)** se trata de un conjunto trabajado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizadas, que, aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven de un modo objetivo y simbólico a la vez, para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta. Gracias a la cultura, una organización es capaz de atender correctamente sus procesos continuos de adaptación (externa) e integración (interna) a través de la acción pertinente y coordinada de los miembros fundadores y claves (directivos, mandos medios, líderes).

Desde una visión sistémica, en la cultura organizacional podemos diferenciar tres componentes interrelacionados, que no son más que el producto de los objetivos perseguidos, las maneras de hacer de las personas y de las características de los medios con los que desarrollan su actividad:

**a) Subsistema Ideológico:** Es el que se genera como producto de la sucesión de consecución de objetivos, en interacción con el entorno, definiéndose en forma de políticas, valores, visiones, creencias, etc. El subsistema ideológico, se determina con mayor arraigo en los lugares de la organización en los que se determinan las decisiones, pasando desde aquí al resto de los niveles organizacionales.

**b) Subsistema Sociológico:** Este subsistema es el producto de las interacciones que se producen entre las personas que constituyen la organización. Estas van

determinando las relaciones (tanto formales como informales), que diseñan los procesos con los que los miembros de la organización estructuran, coordinan y sincronizan sus actividades, desarrollando su conducta laboral. Entre estos procesos podemos reflejar los de comunicación, toma de decisiones, relaciones laborales, estilos de mando, relaciones interpersonales, etc.

**c) Subsistema Tecnológico:** Se determina directamente por el modo, los medios y los métodos, de la organización para el desarrollo de la actividad con la que se producen los bienes o servicios que la organización proporciona a su entorno. La maquinaria, la tecnología, las instalaciones, los productos, etc, son los elementos que constituyen este subsistema.

En términos generales, la cultura organizacional se caracteriza por:

Afectar a toda la actividad humana (cognoscitiva, afectiva y connotativa). Es primordialmente una realidad vivida por las personas.

Las maneras que dan lugar a la cultura, se encuentran más o menos formalizadas (desde escritas en reglas o leyes, hasta reflejadas en costumbres o normas de actuación).

Las maneras de pensar, sentir y obrar, son compartidas por una pluralidad de personas de una comunidad. Son compartidas por un número lo suficientemente grande, como para aceptar que se trata de reglas de carácter colectivo.

Las maneras de la cultura son aprendidas y transmitidas en forma de conocimientos a los miembros que se socializan.

La cultura organizacional puede ser percibida como un registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización.

**Según Robbins (1999, p 595)**, la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.

La cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se puede conceptuar a la cultura organizacional como la totalidad del comportamiento de las personas, que abarca sus pensamientos, lenguaje, actividades varias y sus relaciones con el ambiente laboral.

Por lo tanto, la cultura está directamente relacionada con la actividad social del grupo de trabajo, influyendo la experiencia de cada individuo, así mismo, el lenguaje, las costumbres, las creencias, supersticiones, el vestuario, la poesía, la música y la relación con la naturaleza.

### **Trabajo en equipo**

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida". **(Katzenbach Smith 2004.)**

Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados. **(Fainstein 2000)**

Para **Ceneval (2006)** es la resultante de integrar ayuda a terceros, intercambio de información, integración al logro de objetivos grupales, fomento de la colaboración en el equipo, mantenimiento de la armonía en el equipo, cohesión y espíritu de grupo.

Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la organización porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.

Las organizaciones que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. La empresa en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales.

El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad. En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo. Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales.

La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanta más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes. El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado. El trabajar en equipo nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda. Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de

ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

Básicamente, toda empresa está compuesta por un grupo de personas, las cuales, deben trabajar en pro de un objetivo final previamente planificado. Por tanto, surge aquí la clave para que esto se logre con éxito y ello es sin duda, el trabajo en equipo.

Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida **(Katzenbach y K. Smith.)**

El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general. **(Luis Riquelme Fritz.)**

Toda organización es un sólo equipo, donde no existen barreras, divisionismos u objetivos divergentes entre las diferentes áreas, departamentos, secciones o turnos. Por el contrario, la visión de la empresa, su misión y objetivos es el norte de todas las personas, es el elemento aglutinador de esfuerzos para el logro de resultados comunes. **(Alfonso Cruz Novoa (Universidad Católica de Chile).**

Trabajo en Equipo no significa solamente "trabajar juntos". Trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador SE COMPROMETA de veras con los objetivos de la empresa. **(Olman Martínez, presidente, Universidad de las Ventas.)**

Ahora bien, cabe señalar que independiente de cuál sea la definición correcta, hay claras diferencias entre lo que es el trabajo en equipo y el equipo de trabajo.

Por su parte, el trabajo en equipo está más relacionado con los procedimientos, técnicas y estrategias que utiliza un grupo determinado de personas para conseguir sus objetivos propuestos. Mientras el equipo de trabajo, involucra a un grupo humano

con habilidades y funciones a desarrollar para el cumplimiento de metas finales. Cuando hablamos de trabajo en equipo, nos referimos a un grupo de gente bien organizado, cada uno con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.

Un equipo de trabajo, por su parte, puede centrar su atención exclusivamente en: o Las personas, lo que resulta una desventaja al momento de requerir una mayor productividad y mejora en los resultados o las tareas, olvidando los resultados y sólo centrándose en los procesos o los resultados, privilegiando una mayor rentabilidad y productividad, que dejaría de lado la calidad por cantidad.

### **Manual de organización.**

El manual de organización es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo.

Un manual de organización complementa con más detalles la información que bosqueja el organigrama. Contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y funciones de las unidades administrativas que integran la empresa, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización.

El Manual de Organización y Funciones, más conocido como (MOF) por sus siglas, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.

El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa.

También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc.

Además, es la piedra angular para implantar otros sistemas organizacionales muy efectivos como: evaluación de desempeño, escalas salariales, desarrollo de carrera y otros.

Como ven, la existencia del MOF en una organización es de vital importancia y por ello se debe cuidar el proceso de su elaboración. Aquí algunas recomendaciones para este proceso:

- Se necesita la participación y compromiso de todos en la organización, especialmente de los líderes como promotores.
- Se necesita que los líderes que toman las decisiones separen unas horas (3 a 4) semanales para las decisiones referentes a estos temas.
- Se necesita formar un equipo técnico que lidere el proceso (no es necesario la exclusividad) y puede ser interno o externo a la organización.
- Se necesita que la organización tenga su plan estratégico vigente, pues sin esto no se podrá realizar el MOF.
- Se necesita finalmente hacer un plan de implantación de este manual, especialmente con los cambios fuertes.

Finalmente, poner el manual a plena disponibilidad para el personal, por ejemplo colgarlo en la intranet institucional. En nuestra experiencia en Perfil con diversas consultorías en estos temas, las empresas al inicio, no conocen el verdadero valor e impacto de esta herramienta, pero a medida que se elabora el manual, también se van resolviendo algunos grandes problemas que se tenían y que en algunos casos los ha

llevado a sufrir algunos golpes fuertes, afectando la rentabilidad del negocio (descoordinaciones con el cliente, fallas en las operaciones, demoras, etc.).

Lo ideal administrativamente es que toda organización pequeña, mediana o grande cuente con alguna forma de descripción de su funcionamiento, que sea fácil de entender tanto para un directivo como para los empleados menos y aun para la gente ajena a la organización.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

"Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa". **(Ponce., 1983)**

"Es un documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y Funciones de las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización. es un documento de suma importancia para la empresa ya que en esencia detalla lo que la organización representa como tal, su funcionamiento y hacia dónde va". **(Ponce., 1983)**

Es recomendable que el manual de organización se complemente con otros manuales administrativos, incluyendo el manual de procedimientos y políticas.

Estos últimos complementan al manual en su tarea de aclarar estructuras, estandarizar procedimientos y respaldar las decisiones que se toman.

**(Krauss, 1977)** Lo define al manual de organización como: " Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre

historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo".

**(Krauss, 1977)** Manifiesta que los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la compañía y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad, responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contiene graficas de organización, descripción de trabajo, cartas límite de autoridad, etc.

“De acuerdo como se señala este manual explica con detalle la estructura organizacional de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ejecutivos y departamentos. Las gráficas de organización las de descripción de trabajo generalmente constituyen el contenido de este manual.” **(Krauss, 1977)**

“Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales” **(Krauss, 1977)**

De lo anterior se puede concluir que el propósito principal del manual de organización es dar a conocer sistemáticamente y por escrito a los empleados las actividades, procedimientos y como está estructurada la organización, recurriendo a tablas, gráficas y diagramas parapara facilitar el entendimiento del usuario.

Representan de manera expresiva una forma de comunicación entre la gerencia y los empleados. Además evita la duplicidad de funciones y que se deslinden responsabilidades en el trabajo.

**(Valencia, 2002)** Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. Generalmente contiene graficas de organización y descripción de puesto.

Objetivos del manual de organización:

El manual de organización es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo.

**(Valencia, 2002)** Señala los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
  - Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
  - Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
  - Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando repetición de instrucciones.
  - Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
  - Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
  - Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
- Importancia

La organización de la mayor parte de las empresas de nuestro país se ha realizado conforme a la práctica diaria y la aplicación más o menos correcta del criterio de los jefes, basándose la mayoría de las veces en la experiencia laboral, que aunque llegue a ser correcta, no está escrita por lo que no tiene un carácter permanente y resulta difícil transmitir esa experiencia.

**(Diamond, 1983)** Hace un análisis en el que presenta los inconvenientes de que el personal de la empresa no tenga presentes y bien definidas sus atribuciones y funciones:

No habiendo reglas precisas o escritas, frecuentemente se dará el caso de alteraciones, por olvido en los trámites.

El control se dificulta a los directores del negocio, que tiene que confiar todos los detalles a la memoria, y no están en condiciones de coordinar las actividades.

No pueden exigirse las responsabilidades en que se incurra, debido a lo impreciso de las funciones que a cada empleado se le asignan.

No se metodiza el trabajo, como sería si se tomara como base las prevenciones del manual.

Algunos empleados indolentes, estorban la labor de los activos, cuando las labores debieran estar encadenadas y sujetas a horarios como se debe.

Un nuevo director o nuevo empleado, tropiezan con el desconocimiento absoluto del mecanismo administrativo, y necesita pasar algún tiempo para que se ponga al tanto de él, toda vez que no cuentan con una guía precisa que lo ilustre. De aquí viene el que todas las empresas tengan empleados necesarios.

Los nuevos directores, careciendo del conocimiento completo de la forma de administrar, se sienten inclinados a promover reorganizaciones que no son necesarias, originando la confusión y el descontento en el trabajo del personal.

Un manual de organización no es el producto final de la planeación de la organización. En la medida que el manual contenga los aspectos anteriormente indicados la dirección superior manifiesta su responsabilidad para organizar los recursos humanos e indicar dónde y quien debe hacer el trabajo.

El manual aporta los conocimientos del trabajo para que se desarrollen con destreza, habilidad y confianza, contribuyendo a obtener calidad en el desempeño de todos los empleados en todos los departamentos y hace de las empresas organizaciones más competitivas.

## **Metodología cuantitativa y cualitativa**

De acuerdo con **Hernández, Fernández y Baptista (2014: 4)**, el enfoque cuantitativo está basado en obras como las de Auguste Comte y Émile Durkheim. La investigación cuantitativa considera que el conocimiento debe ser objetivo, y que este se genera a partir de un proceso deductivo en el que, a través de la medición numérica y el análisis estadístico inferencial, se prueban hipótesis previamente formuladas. Este enfoque comúnmente se asocia con prácticas y normas de las ciencias naturales y del positivismo. Este enfoque basa su investigación en casos “tipo”, con la intención de obtener resultados que permitan hacer generalizaciones (**Bryman, 2004:19**).

El análisis cualitativo, en contraste, está basado en el pensamiento de autores como Max Weber. Es inductivo, lo que implica que “utiliza la recolección de datos para finar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (**Hernández, Fernández y Baptista, 2014: 7**). A diferencia de la investigación cuantitativa, que se basa en una hipótesis, la cualitativa suele partir de una pregunta de investigación, que deberá formularse en concordancia con la metodología que se pretende utilizar. Este enfoque busca explorar la complejidad de factores que rodean a un fenómeno y la variedad de perspectivas y significados que tiene para los implicados (**Creswell, 2003: 129**). La investigación cualitativa considera que la realidad se modifica constantemente, y que el investigador, al interpretar la realidad, obtendrá resultados subjetivos. (Bryman, 2004:20). A diferencia de la investigación cuantitativa, que basa sus resultados en datos numéricos, la investigación cualitativa se realiza a través de diferentes tipos de datos, tales como entrevistas, observación, documentos, imágenes, audios, entre otros.

En las últimas décadas, numerosos investigadores han apuntado a un método “mixto”, que integra ambos enfoques, argumentando que al probar una teoría a través de dos métodos pueden obtenerse resultados más confiables. Este enfoque aún es polémico, pero su desarrollo ha sido importante en los últimos años (**Hernández, Méndez y Mendoza, 2014**).

El objetivo de la investigación cualitativa es el de proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven (**Taylor y Bogdan, 1984**). Las

características básicas de los estudios cualitativos se pueden resumir en que son investigaciones centradas en los sujetos, que adoptan la perspectiva emic o del interior del fenómeno a estudiar de manera integral o completa. El proceso de indagación es inductivo y el investigador interactúa con los participantes y con los datos, busca respuestas a preguntas que se centran en la experiencia social, cómo se crea y cómo da significado a la vida humana.

Taylor y Bogdan dicen que el investigador cualitativo pretende **COMPRENDER LO QUE LA GENTE DICE**.

**Tomado de Salamanca, Nure Investigación nº 24, 2006, Adaptado de: Polit y Hungler. “Introducción a la investigación en ciencias de la salud”. Capítulo 1. McGraw-Hill Interamericana. VI Edición.**

Clasificación de la investigación cualitativa

Atendiendo a la profundidad del análisis los estudios cualitativos se pueden clasificar en dos categorías: estudios descriptivos (Diseños etnográficos, Diseños fenomenológicos, Diseños biográficos o narrativos, Diseños investigación acción, Diseños documentales) y estudios interpretativos (Teoría Fundamentada, Inducción analítica).

Los estudios descriptivos ponen su interés en la descripción de los datos, sin conceptualización ni interpretación (en realidad tienen un bajo nivel de interpretación). Pretenden describir de forma fiel la vida, lo que ocurre, lo que la gente dice, cómo lo dice y de qué manera actúa. Se suelen presentar como una narración. Dentro de esta categoría se suelen agrupar la casi totalidad de la investigación cualitativa realizada en Ciencias de la Salud.

Los estudios interpretativos pretenden trascender al sujeto social para explicar y comprender hechos o fenómenos sociales más complejos. Todos ellos se apoyan en un acervo teórico profundo del hecho social o del fenómeno cultural sometido a estudio. La Teoría fundada descubre teorías, conceptos e hipótesis a partir de los datos. La Inducción analítica pone a prueba teorías

La metodología cuantitativa de acuerdo con **Tamayo (2007)**, consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio. Por lo tanto, para realizar estudios cuantitativos es indispensable contar con una teoría ya construida, dado que el método científico utilizado en la misma es el deductivo; mientras que la metodología cualitativa consiste en la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador, para lo cual no es necesario extraer una muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos, y es por ello que utiliza el método inductivo, según el cual se debe partir de un estado nulo de teoría.

Las características que destacan en la metodología cuantitativa, en términos generales es que esta elige una idea, que transforma en una o varias preguntas de investigación relevantes; luego de estas deriva hipótesis y variables; desarrolla un plan para probarlas; mide las variables en un determinado contexto; analiza las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y establece una serie de conclusiones respecto de la (s) hipótesis.

La metodología cuantitativa utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

El Método cuantitativo tiene su base en el positivismo 1, que busca las causas mediante métodos tales como el cuestionario y producen datos susceptibles de análisis estadístico, por ello es deductivo. Para el positivismo, la objetividad es muy importante, el investigador observa, mide y manipula variables; además de que se desprende de sus propias tendencias y es que la relación entre éste y el fenómeno de estudio es independiente. Lo que no puede medirse u observarse con precisión se descarta como “objeto” de estudio. Cabe señalar que el primer enfoque a la investigación en desarrollarse fue el cuantitativo.

**Rodríguez Peñuelas (2010, p.32)**, señala que el método cuantitativo se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo. Este método utiliza el cuestionario, inventarios y análisis demográficos que producen números, los cuales pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente, además regularmente la presentación de resultados de estudios cuantitativos viene sustentada con tablas estadísticas, gráficas y un análisis numérico.

En este sentido, el método cuantitativo de acuerdo con **Hernández, Fernández y Baptista (2010)** manifiestan que usan la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, además señalan que este enfoque es secuencial y probatorio, cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase y parte de una idea, que va acotándose y, una delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolló un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; es analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de las hipótesis.

## **Justificación**

La siguiente propuesta es de elaborar un DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL en la Platanera San Carlos; con el propósito de reflejar los objetivos, líneas de responsabilidad y coordinación; así como las principales funciones generales, a fin de suministrarle las herramientas necesarias para el buen desarrollo de sus funciones y para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

A través de este diagnóstico organizacional se pretende contribuir, en primera instancia a la empresa para la identificación de sus falencias en sus factores internos que la componen y que aportan a su posicionamiento y crecimiento.

Un diagnóstico organizacional es el mecanismo ideal para generar eficiencia en una organización a través de los cambios; así como un medio de familiarizarse con la estructura orgánica y con los diferentes niveles jerárquicos que conforman esta organización. Su consulta permite identificar con claridad las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que la integran y evitar la duplicidad de funciones.

Por medio de este podemos evaluar la situación de la empresa, su viabilidad de crecimiento o por el contrario su proximidad al decline. Si bien, es claro que ninguna organización contempla la posibilidad de estancamiento sino por el contrario su naturaleza es prosperar, se hace necesario acudir a esta herramienta social para que sea efectivo tal fin.

Es de gran importancia contar con información del centro de trabajo para que los que en ella trabajen conozcan con precisión y exactitud cuáles son sus funciones que deben desempeñar como colaboradores, así como a quien están subordinados.

Por lo tanto es muy frecuente encontrar en las pequeñas empresas trabajadores que no saben lo que deben hacer, sobre todo los que recién ingresan, pasan dos o tres días adivinando cuáles son sus roles. Lo anterior se debe a la falta de organización.

El trabajador debe conocer desde el ingreso en la compañía las declaraciones estratégicas (visión, misión, valores y objetivos), el organigrama funcional de toda la empresa, el área donde va a desempeñarse y el Manual de Organización.

El manual de organización es un documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, legislación, atribuciones, estructuras y Funciones de las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización.

Los manuales de organización son utilizados por las organizaciones para dar a conocer la estructura de la misma como es el nombre sus políticas, su visión y misión; así como los puestos que lo conforman y qué función tiene cada una entre otros aspectos.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Elaborar el diagnóstico organizacional de la Empresa Platanera San Carlos.

### **Objetivos específicos**

- Establecer los elementos que caracterizan los factores internos que inciden en el desarrollo empresarial.
- Especificar los objetivos, funciones principales y políticas tanto de departamentos, como de puestos.

- Definir el perfil de puestos.
- Utilizar métodos de recolección de datos cuantitativos y cualitativos para el funcionamiento de la empresa en su estructura orgánica.
- Definir las funciones y responsabilidades de cada área administrativa.
- Delimitar claramente las responsabilidades y obligaciones de cada área de trabajo.

## Capítulo 2

### Descripción de la empresa y del puesto del área de trabajo



#### **Bananera Tropical S.C de R.L. de C.V**

**Carr. a Xicoténcatl km 1.5 entrada de Panamá Tacotalpa  
Tabasco.**

La Finca San Carlos es una empresa dedicada a la producción, comercialización y exportación de Banano, y anteriormente se destinaba para el cultivo de productos básicos (maíz y frijol) desde hace aproximadamente 25 años, en el Pob. San Ramón, Tacotalpa, Tabasco. Es pertenencia actual de la empresa Productores de Tacotalpa S.A de C.V.

Actualmente cuenta con 300 trabajadores aproximadamente, ubicados en puestos diferentes como lo es el departamento de oficina, empacadora y campo. Son trabajadores contratados de manera eventual, de acuerdo al tamaño de la obra que realicen y a la fecha de término del contrato.

En la Finca San Carlos, durante los últimos tres años se han utilizados productos fitosanitarios (Agroquímicos) autorizados ante la COFEPRIS (País de Origen) y la Unión Europea (País destino), así mismo son recomendados para el cultivo, para los dos países antes mencionados. Las dosis que se han aplicado fue de acuerdo a la información de la etiqueta de cada producto, respetando Intervalos de seguridad y periodo de reentrada. En bodega de agroquímicos se tienen resguardado de copia de las fichas técnicas de cada uno de los productos. Con este manejo agronómico se minimiza la contaminación del suelo por residuos de plaguicidas. Se han capacitado al personal que manipulan los plaguicidas con temas sobre Buen Uso y manejo de Agroquímicos, Salud y seguridad de los trabajadores, entre otros.

## **POLÍTICAS GENERALES**

### **Nuestra visión**

Promover el desarrollo de la agricultura en todo el mundo, funcionando como compañía internacional competitiva, utilizando las ventajas naturales y las tecnológicas de nuestras ubicaciones, en vista de llevar nuestros productos al mercado internacional.

### **Nuestra misión**

Desarrollar productos que creen un cambio y beneficios sostenibles para nuestras comunidades, ofreciéndoles al mismo tiempo a los clientes una calidad extrema de

cada producto de nuestros dominios de producción. Para realizar dicho objetivo es importante renovar constantemente la tecnología para asegurarnos de que nuestro producto será competitivo en la industria de especialidad, en términos de calidad y precio.

### **Política ambiental**

La Finca San Carlos se compromete a producir banano solo en zonas aptas para la agricultura, a proteger los ecosistemas y los recursos naturales: flora, fauna, suelo y agua. Utilizar un manejo integrado del cultivo para minimizar plagas y enfermedades optimizando el uso de los productos fitosanitarios. Adicionalmente, la finca se compromete a manejar y tratar los desechos producidos según lo requisitos establecidos por las leyes mexicanas.

### **Política Social**

Nuestro compromiso social es asegurar el bienestar de todos los trabajadores mediante el cumplimiento de los requisitos de la certificación Rainforest Alliance, de la legislación nacional.

En la contratación del personal, los administradores evitarán la discriminación por raza, color, religión, orientación sexual o estado civil y no limitarán su derecho de libre organización. Se contratará solamente personas mayores de edad. La finca no contratará personal por medio de intermediarios o contratistas, toda contratación de mano de obra se hará directamente por medio de los administradores.

El proyecto se realizó en todas las áreas por que participan en la realización del proyecto allí interactué con los empleados de cada una realice mis observaciones, los entreviste y resolvían mis dudas, así como atendían mis sugerencias, aunque me enfoque mucho en el área de administración porque en ese departamento se encuentran el gerente, la administradora, y la contadora, es un área con mucha actividad además de que todo se centra en esa área.

## **Planteamiento del problema, o problemas a resolver**

La Platanera “San Carlos” cuenta con una vida empresarial que ha ido creciendo a lo largo de sus 25 años de trayectoria en el municipio de Teapa, Tabasco; sin embargo, su proceso de crecimiento ha sido poco planeado y esto se ve reflejado en problemáticas de carácter operativo y gerencial que finalmente desencadenan en insuficiencias en el rendimiento por parte de los empleados.

Aunque es una empresa financieramente estable que genera en la actualidad empleo para 300 personas aproximadamente (cargos operativos, administrativos y de campo) existen factores internos a los que se resta importancia dentro de la organización.

Consideramos que dichos factores requieren ser descubiertos y contrarrestados si se quiere cumplir a cabalidad el plan de desarrollo de la empresa que en su misión, visión

y políticas de calidad reza la intención de crear impacto positivo en los clientes, crecer y de posicionarse en el mercado local y nacional.

Por ello es importante la aplicación de un diagnóstico organizacional que sirva de ayuda para el direccionamiento de la organización a través de la aplicación de los resultados que arrojados.

Podemos categorizar los problemas organizacionales de la Platanera San Carlos en 6 puntos principales de conflicto.

Comunicación deficiente.

Comunicación de pasillo.

Falta de trabajo en equipo.

Duplicidad de funciones.

Desconocimiento de las líneas de autoridad.

No existe cultura organizacional.

## **Alcances y limitaciones**

### **Alcances:**

Lograr que el 100% de la empresa esté integrado en el diagnóstico organizacional, con la finalidad de que al implementar el manual de organización ayude a la Platanera San Carlos a ser mucho más funcional y eficiente, para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

### **Limitaciones:**

- El manual constituye una herramienta, pero no la solución para todos los problemas administrativos que se puedan presentar.
- Si no se actualiza permanentemente, pierde vigencia con rapidez.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

## **Capítulo 3**

### **Metodología**

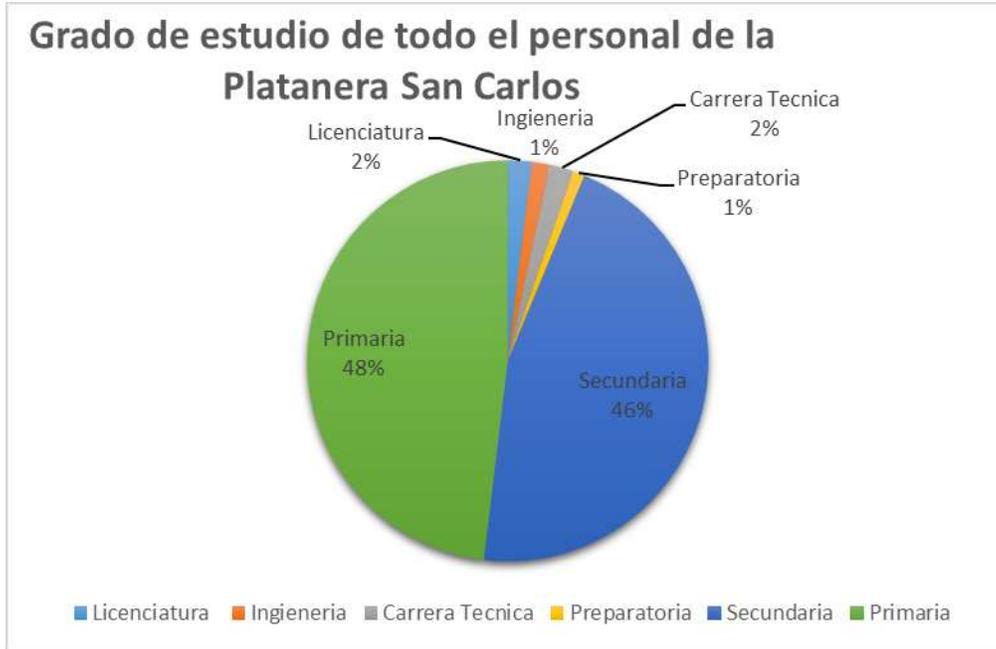
En este trabajo tenemos una combinación de metodologías cuantitativas y cualitativas para contribuir a los puntos fuertes y neutralizar las limitaciones de cada metodología utilizada de forma independiente. Hay ventajas y desventajas de cada metodología, pero al combinarlas, se pudo constatar que se construyó un estudio sólido. Buscando comprender las prácticas organizacionales, culturales y laborales que se llevan a cabo en la empresa Platanera San Carlos.

De acuerdo con **Hernández, Fernández y Baptista (2014: 4)**, el enfoque cuantitativo está basado obras como las de Auguste Comte y Émile Durkheim. La investigación cuantitativa considera que el conocimiento debe ser objetivo, y que este se genera a partir de un proceso deductivo en el que, a través de la medición numérica y el análisis estadístico inferencial, se prueban hipótesis previamente formuladas. Este

enfoque comúnmente se asocia con prácticas y normas de las ciencias naturales y del positivismo. Este enfoque basa su investigación en casos “tipo”, con la intención de obtener resultados que permitan hacer generalizaciones **(Bryman, 2004:19)**.

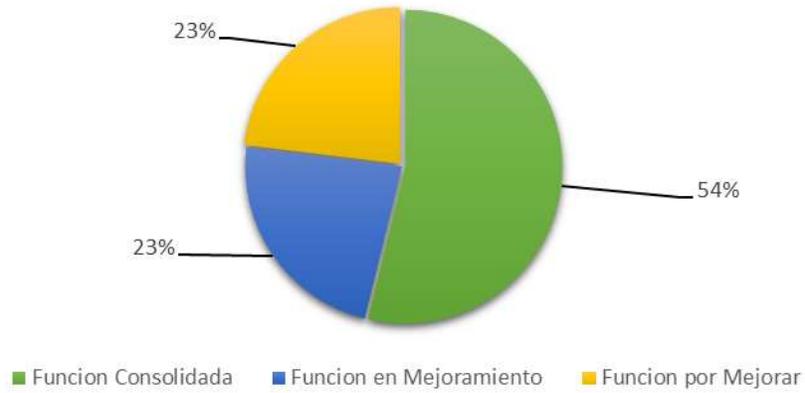
El análisis cualitativo, en contraste, está basado en el pensamiento de autores como Max Weber. Es inductivo, lo que implica que “utiliza la recolección de datos para finar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” **(Hernández, Fernández y Baptista, 2014: 7)**. A diferencia de la investigación cuantitativa, que se basa en una hipótesis, la cualitativa suele partir de una pregunta de investigación, que deberá formularse en concordancia con la metodología que se pretende utilizar. Este enfoque busca explorar la complejidad de factores que rodean a un fenómeno y la variedad de perspectivas y significados que tiene para los implicados **(Creswell, 2003: 129)**. La investigación cualitativa considera que la realidad se modifica constantemente, y que el investigador, al interpretar la realidad, obtendrá resultados subjetivos. **(Bryman, 2004:20)**. A diferencia de la investigación cuantitativa, que basa sus resultados en datos numéricos, la investigación cualitativa se realiza a través de diferentes tipos de datos, tales como entrevistas, observación, documentos, imágenes, audios, entre otros.

En las últimas décadas, numerosos investigadores han apuntado a un método “mixto”, que integra ambos enfoques, argumentando que al probar una teoría a través de dos métodos pueden obtenerse resultados más confiables. Este enfoque aún es polémico, pero su desarrollo ha sido importante en los últimos años **(Hernández, Méndez y Mendoza, 2014)**.



**Grafico 1.** En este grafico se muestra el grado de escolaridad con el que cuenta el personal que labora actualmente en la Platanera San Carlos, estos datos fueron obtenidos mediante una entrevista.

**Calificativo del desempeño de las funciones del personal Administrativo de la Platanera San Carlos**



**Grafico 2.** Este grafico representa el desempeño de cada función que cumple el personal administrativo, asignándole así un calificativo obtenido mediante la aplicación de unas tablas de observación.

## Técnicas de recolección de información

Por ser este un diagnóstico organizacional considerado mixto se recurrieron a técnicas propias de estos enfoques.

Al respecto de este tipo de estudios **Carlos Méndez** afirma que “busca identificar características del universo de investigación, señala formas y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables”.

Para recolectar la información acudimos a entrevistas, observación según los cargos desempeñados en la empresa, libreta de apuntes, análisis de documentos.

En la elaboración del diagnóstico organizacional, se utilizaron dos técnicas de investigación las cuales son la observación y la entrevista. Las cuales se adecuaron por la actividad que realizan en la empresa; la más importante y que se utilizó en este diagnóstico fue la observación ya que es la más sencilla y la más aplicable para recabar la información requerida, además de la entrevista para complementar toda la información obtenida y recabar información que no es posible obtener con la observación.

Para la recolección de la información, es necesario el contar con técnicas de investigación que permitan recopilar un conjunto de información para obtener así el conocimiento acerca de la estructura orgánica y funcional existente, tanto en lo formal como en lo real, de la institución de referencia. Estas técnicas para el efecto mencionado son: La investigación documental y la investigación de campo.

En el libro de Metodología y Administración de Ramiro Camilo Landeros, México, Limusa, 1986. El autor recomienda que para recolectar información para un diagnóstico organizacional y un manual de organización es recomendable utilizar la técnica de la entrevista debido a que constituye una técnica indispensable porque

permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir, otro motivo de que se utilizó la entrevista es porque el personal de la empresa es manejable.

La técnica de la observación se aplicó en todas las visitas esta se llevaba a cabo tomando apuntes de curiosidades y novedades así como sirvió para reafirmar todo lo acordado en la entrevista fue muy notorio que muchas cosas que se decían solo eran de palabra y a la práctica no se aplicaba, a la hora de analizar y describir los puestos se recolecto toda la información relativa a los puestos de la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, responsabilidades, conocimientos etc., todo lo que directamente o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo.

## Técnicas aplicadas

En la Platanera San Carlos los instrumentos usados en este diagnóstico organizacional fueron: las técnicas de observación, análisis documental, la libreta de apuntes y la entrevista ya que se ajustan mejor a las necesidades de la empresa.

**La observación:** es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.

**Análisis documental:** los documentos fueron parte principal desde el inicio de esta investigación, la empresa facilitó documentos institucionales que sirvieron de gran aporte. También se acudió a documentos especializados en el área de comunicación y diagnóstico organizacional.

**Libreta de apuntes:** la libreta de apuntes se convirtió en un aliado clave de la investigadora, en ella se iban plasmando diariamente aspectos relevantes producto de la observación y de entrevistas informales a los sujetos objeto de estudio.

**Entrevistas:** es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador y el entrevistado, la encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, se utiliza un formato para la descripción de puesto que se les entregan a los sujetos, a fin de que lo contesten igualmente por escrito.

## Procedimientos

Se realizó un cronograma de trabajo que contó con la aprobación del tutor de este diagnóstico, con quien la investigadora acordó un encuentro diario que tuvo inicio el 19 de agosto del 2019, para dar razón de la evolución del trabajo de campo.

El proceso de realización del presente diagnóstico organizacional de la **Platanera San Carlos** inició el 19 de agosto con la recolección de información de carácter consultivo sobre la empresa, donde se nos facilitaron documentos de carácter oficial y confidencial de la empresa para cumplir con la finalidad del trabajo. En esta primera etapa se fueron detectando averías en la organización.

En el mes de septiembre, se realizó un análisis general en base a toda la información recolectada, posteriormente se elaboró un formato de entrevista que fue aplicado a todo el personal que conforma el área administrativa con el fin de conocer sus principales funciones y el cargo operativo que ocupan dentro de la empresa para llevar a cabo la descripción y perfil de puesto.

En el mes de octubre se prosiguió con la aplicación de una entrevista al gerente administrativo de la Platanera San Carlos, donde nos dio a conocer como se encuentra consolidada actualmente la Platanera y en base a la información proporcionada se definieron los principales factores que conforman la empresa.

En el mes de noviembre se llevó a cabo la aplicación de las tablas de observaciones que permitieron analizar el desempeño en el funcionamiento del personal administrativo y en base al análisis de toda la información recolectada se elaboró el presente documento que constituye el diagnóstico organizacional de la **Platanera San Carlos**.

Y por último en el mes de diciembre se presentó el proyecto a la empresa, dejando como producto final un **manual de organización**.

## Capítulo 4

### Resultados

En este capítulo se da inicio a la presentación de los resultados obtenidos en el transcurso de la investigación, con el fin de dar respuesta a las preguntas de investigación que se plantearon de acuerdo a los objetivos.

Se hará la entrega de análisis y resultados teniendo en cuenta dos grandes aspectos que son: el aspecto contextual de la empresa y sus factores internos.

#### Diagnóstico organizacional

**Factores Internos:** Antes de detallar los factores internos que tienen lugar dentro del análisis organizacional de la Platanera San Carlos, es necesario hacer una síntesis de la importancia de los diagnósticos en las empresas a la hora de conocer las organizaciones de la manera más completa posible.

Los factores internos de una organización usualmente se dividen en cinco segmentos que son: los recursos, sistemas y procedimientos, relaciones, identidad y factor humano. En este trabajo agrupamos el análisis de los factores en tres aspectos de la siguiente manera: perfil del personal, rutinas profesionales y aspectos de la organización.

**Perfil del personal:** Teniendo en cuenta que el principal potencial de las empresas es el talento humano, tener conocimiento sobre el perfil del personal que labora en la empresa analizada sin duda nos permitirá hacer una lectura sobre la organización en general.

De acuerdo a la entrevista que se realizó al gerente de la Platanera, el factor humano es muy importante para ellos y expresaron que no existen discriminaciones al momento de contratar el personal, esto lo pudimos constatar a través de la observación.

En la Platanera San Carlos laboran personas de distintas edades,

Las cuales quedan de la siguiente manera:

Gerente administrativo es de 23 a 40 años.

Gerente de finca es de 25 a 40 años.

Gerente de producción es de 23 a 35 años.

Contador y auxiliar contable es de 25 a 40 años.

Departamento de compras es de 23 a 35 años.

Gerente de recursos humanos es de 25 a 40 años.

Auditor interno de 23 a 35 años.

Responsable y auxiliar del SRRS de 23 a 35 años.

Secretarias es de 23 a 40 años.

Caporales es de 25 a 45 años.

Personal campo y la empacadora el perfil contrariamente es de personas entre los 17 a 45 años.

Encargado de mantenimiento y almacén es de 23 a 40 años.

mientras que el personal de vigilancia es de 45 a 55 años.

En cuanto al nivel de escolaridad se pudo analizar que todo el personal administrativo, cuenta con licenciaturas, ingenieras y carreras técnicas, en cuanto al personal de campo cuenta con primaria, secundaria y bachiller.

Sumado a lo anterior se puede decir que hay un grupo jóvenes, padres y madres de familia, frente a esto la empresa no hace estigmatizaciones ni los rechaza al momento de darles empleo.

Actualmente no existe ninguna persona en condición de embarazo laborando en la empresa, pero si lo han estado.

En conclusión, el perfil del personal que labora en la Platanera según sus directivos y sus estatutos es abiertamente diverso.

**Rutinas profesionales.** Para realizar el análisis de las rutinas profesionales según el cargo de cada segmento de empleados se realizaron unas tablas de observación según las funciones planteadas por la empresa.

Estas tablas fueron muy valiosas para el hallazgo de información que permitiera deducir donde radicaban con exactitud las falencias en el funcionamiento operativo de la empresa a la luz de la información presentadas por parte del gerente administrativo.

Las rutinas profesionales, de acuerdo con el área que cada trabajador ocupa, se analizaron con los siguientes calificativos: función consolidada, función en mejoramiento y función por mejorar.

**El Gerente Administrativo**, es el cargo principal al que se le comunican todas las eventualidades ocurridas dentro de la finca y es quien aprueba, desaprueba o soluciona las situaciones poco comunes que sucedan.

El Gerente Administrativo de la Platanera San Carlos tiene años laborando en ella, por lo que se puede decir que es una persona que conoce con exactitud el funcionamiento del lugar, se encuentra en capacidad de liderar el personal, y controlar las situaciones anormales o de conflictos.

Dentro de las funciones del director operativo se encuentra la siguiente: responsable de la coordinación y organizar los embarques, coordinar todo el sistema administrativo (ventas, clientes, apoyos, pagos, personal contratado, supervisores, entre otros). Cumplir con las metas y objetivos planteados e impulsar a la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la empresa de igual manera dentro de sus funciones, realiza semanalmente una reunión previa al servicio con los empleados y en ella se dan explicaciones concernientes al servicio, se discuten o se exponen los casos anormales que sucedieron en la semana y la forma en que fueron manejados.

Para este cargo en el manual organizacional (ver anexo) señalamos como una **función consolidada**; luego del proceso de observación realizado se pudo verificar que la persona que ocupa este cargo se encuentra preparada profesionalmente para realizar estas funciones y que “Buscar el crecimiento y la difusión de la imagen de la Platanera San Carlos para la consecución de nuevos clientes y una real ampliación del mercado”. Se considera que estas funciones deben ser asumidas por una persona que tenga el conocimiento pertinente en cuanto a relaciones públicas, maneje conceptos relacionados con difusión, sostenimiento y ampliación de marcas y por último que tenga disponibilidad horaria durante el día para visitar personas afines al sector y lograr acuerdos que busquen el crecimiento de la empresa.

**Gerente de Finca** es el siguiente cargo de mayor importancia dentro de la finca ya que es la persona que debe coordinar y supervisar las labores propias de la finca bananera. Velar por la infraestructura adecuada de producción, cumplimiento de parámetros para el control de costos, plan de trabajo semanal y efectuar reuniones diarias con los caporales, personal de campo y empacadora.

Las principales funciones del gerente de finca es realizar: Asesoría técnica para la plantación en cuanto a control fitosanitario y nutrición del suelo de acuerdo a las normas de SRRC. Cumplir con las metas y objetivos planteados cada semana (producciones, labores etc.), control de cumplimiento de normas en los procesos de producción y mejora continua, elaboración semanal del estimado de producción e impulsar a la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos, misión y visión.

Para este cargo señalamos como una de las **función consolidada**; luego del proceso de observación realizado se pudo verificar que la persona que ocupa este cargo se encuentra preparada profesionalmente para realizar estas funciones y que “Busca cumplir con las metas y objetivos de producción semanal de la Platanera San Carlos” estas funciones deben ser asumidas por una persona que tenga el conocimiento pertinente en cuanto al manejo de personal de campo, que cuente con liderazgo y autoridad eficiente, que cuente con la experiencia adecuada para la siembra, cosecha y producción del banano y por último que tenga disponibilidad horaria durante el día para llevar acabo la vigilancia en las jornadas del campo.

**Gerente de Producción** en la Platanera San Carlos cuenta con años de experiencias en la supervisión minuciosa de cada una de las labores agrícolas y de empaque, manejo de personal a su cargo. Por lo tanto, labora a la par con el gerente de finca ya que sus principales funciones son: organizar, dirigir, controlar y retroalimentar las operaciones del área productivas garantizando el cumplimiento de los planes de producción con un eficiente manejo de recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad requeridos. Responsable directo de los análisis y ejecución de embarque y exportación del banano, disminuir y controlar las mermas del proceso productivo realizado en la empacadora, realizar el inventario de los materiales utilizados y a utilizar, hacer requerimientos del material que se va a utilizar en la semana y recorrer diariamente las fincas para supervisar las labores que se están realizando.

Para este cargo señalamos como una **función por mejorar**; ya que mediante el proceso de observación realizado se pudo verificar que la persona que ocupa este cargo no cuenta con un liderazgo eficiente hacia el personal de campo, de igual manera no cuenta con conocimientos hacia la cultura organizacional por lo tanto al presentarse un conflicto con el personal de campo tarda en darle una resolución adecuada; por lo tanto estas funciones deben de estar asumidas por una persona que sea capaz de resolver problemas laborales, que cuente con una autoridad autónoma y sobre todo que cuente con un liderazgo transformacional es decir que sus premisas sean transformar, innovar y motivar al equipo, y de ahí, crecer.

**Contador** es la persona que se forma en la práctica de esta técnica y que tiene el rol de rubricar con su firma los estados contables de la empresa ante el fisco. Esto significa que además de llevar la contabilidad de la Platanera San Carlos también funciona en buena medida como un garante de la buena fe con la que están consignados los datos. En el caso de que los mismos sean falsos existirán diversas formas de sancionarlo con motivo de un mal desempeño.

Las principales funciones que desempeña son: desarrollar la contabilidad de la empresa según el sistema contable, presentar balances mensuales, realizar las

transacciones oportunas de tal forma que haya una fluidez en las cuentas bancarias, estudiar los valores que constituyen capital o que intervendrán en las operaciones diarias, registro contable de las operaciones de la empresa, elaboración y presentación de cuentas anuales y por ultimo ordena y conserva documentos legales.

Para este cargo señalamos como una **función consolidada**; luego del proceso de observación realizado se pudo verificar que la persona que ocupa este cargo se encuentra preparada profesionalmente para realizar estas funciones y que “Busca administrar un sistema contable óptimo para la empresa y en conformidad organizar la contabilidad de la empresa con las normas establecidas que se ajusten a las políticas, principios y normas generalmente aceptadas”. Se considera que estas funciones deben ser asumidas por una persona que tenga el conocimiento pertinente en cuanto a contaduría pública, maneje conceptos relacionados con estados financieros, presentación de declaraciones, elaboración de cierres contables, depósitos bancarios, y por último que cuente con ética profesional.

**Auxiliar Contable** dentro de la empresa es la persona capacitada para cumplir un rol técnico dentro del departamento contable. Su tarea fundamental consiste en llevar los libros principales y auxiliares de la misma, así mismo es quien reporta a la contadora cada uno de los movimientos realizados en los estados financiero de la Platanera.

Sus principales funciones son: cobros a clientes y deudores, pagos a proveedores y acreedores, pagos a personal que labora dentro de la finca, emitir albaranes y facturas a clientes/deudores (y envío a destinatarios), recibir albaranes/facturas de proveedores/acreedores, realizar los pagos mensuales y beneficios de nómina de la platanera.

Para este cargo señalamos como una **función consolidada**; dada la naturaleza del puesto que ocupa y mediante el proceso de observación realizado, la persona que ocupa este cargo se encuentra preparada profesionalmente ya que debe controlar y estar al tanto de los detalles que correspondan al ámbito de la empresa, estar relacionado con tareas propias de la contabilidad, [compras, ventas, sueldos, pago

servicios, depreciaciones, otros.]. Tener experiencia en el manejo y control de inventarios, gestión de cartera, conciliaciones bancarias, proyección de estados financieros e informes contables y financieros. Así como la preparación y proyección de las declaraciones tributarias en los diferentes informes con destino a las entidades estatales y por ultimo deberá llevar completamente y actualizar de manera precisa los registros de las cuentas y disposiciones financieras del concesionario. El auxiliar contable verifica y registra la información en los libros mayores o las computadoras, balancea las cuentas y recopila informes y estados financieros.

**Departamento de Compras** es la sección de la Platanera San Carlos responsable de todas las actividades para la adquisición de las materias primas, piezas de repuesto, servicios, etc., según sea. Brinda un servicio que es la columna vertebral de la empresa de igual manera se involucra en la planificación corporativa y el presupuesto a un alto nivel. Esto hace posible diseñar costos y explorar alternativas potencialmente menos costosas y/o de mayor calidad.

Dentro de sus funciones se encuentra asegura de que los suministros necesarios para operar el negocio sean ordenados y mantenidos en inventario, comparar los precios, para así poder encontrar los mejores proveedores con los precios más sensatos para las órdenes de la empresa, realizar la compra de material necesario para los procesos de producción y empaque de banano, cumpliendo los requisitos necesarios de SRRC (proveedores confiables, materiales confiables, insumos con registros y permisos para ser utilizados en banano,) etc.

Para este cargo señalamos como una **función en mejoramiento**; ya que mediante el proceso de observación realizado, la persona que ocupa este cargo se encuentra preparada profesionalmente, pero no cuenta con una responsabilidad profesional al momento de hacer los pedidos; como se sabe este departamento está en el centro de una gestión exitosa de la cadena de suministro, y es responsable de minimizar el costo de los productos ordenados, controlar los niveles de inventario y establecer relaciones sólidas con los proveedores, de igual manera es quien maneja toda la documentación relacionada con la compra y entrega de los materiales.

Esto representa trabajar en estrecha colaboración con el departamento de contabilidad, de tal manera de garantizar que haya suficiente dinero para comprar los artículos, que el efectivo fluya sin problemas y que se realicen a tiempo todos los pagos.

**Gerente de Recursos Humanos** es un cargo de vital importancia dentro de la Platanera San Carlos ya que es el responsable del reclutamiento de empleados, además de actuar como un mediador entre los empleados y sus superiores. En general, su función, y la del departamento como tal, es llevar un control sobre el personal, así como registro de huellador de asistencia personal en general, se encarga de solicitarle al empleado sus documentos personales oficiales (Carp, INE, escolaridad). El cargo en sí tiene varias funciones que deberá desempeñar, pero para llevarlas a cabo, nuestro Director de Recursos Humanos tendrá que saber manifestar una serie de cualidades. Al fin y al cabo, tendrá que demostrar que es especialista en la gestión de personas y de asuntos vinculados con la plantilla.

Para este cargo señalamos como una **función por mejorar**; luego del proceso de observación realizado, la persona que ocupa este cargo no se encuentra preparada para asumir muchas responsabilidades a su vez, estas funciones deben ser asumidas por una persona que tenga confiabilidad y flexibilidad, no únicamente ante los cambios que puedan tener lugar dentro de la empresa, sino también sabiendo interpretar las percepciones, que pueden variar según departamentos o cargos para poder así optimizar el entendimiento entre todas partes. Por último, la comunicación interpersonal se refleja directamente en la empresa. El director de RRHH acaba siendo la cara interna de nuestra empresa; de esta manera, su capacidad de trabajar con los diferentes equipos, sus dones de comunicar y su capacidad de transmitir los valores corporativos deberán contribuir a encaminar a todos hacia la consecución de un mismo objetivo, aportando así valor a la empresa.

Evidentemente todo lo que se asocia a un buen líder es imprescindible para poder rendir en los temas de gestión de **recursos humanos**. Saber organizar, persuadir y crear equipo es vital para que todo lo demás que esté en sus manos pueda fluir. Las cualidades de liderazgo son las que permitirán que lleve a cabo todas las

responsabilidades, desde la incorporación de nuevos trabajadores, su formación, y su relación general con la empresa.

**Responsable de SRRS** es un cargo de vital importancia dentro de la Platanera San Carlos ya que es el personal responsable de vigilar la implementación del SRRC, que todo el personal de empaque como campo cumpla con todo lo establecido en el reglamento interno de la empresa; así mismo vigilar el llenado de las bitácoras correspondientes al día. Sus principales funciones a desempeñar son: Supervisión en las labores en el sistema voluntario de reducción de riesgos de contaminación, vigilar que el SRRC se implemente y funcione adecuadamente, derogar responsabilidades del SRRC a responsables de área para una mejor distribución y función del SRRC y por ultimo asistir a curso de capacitación y capacitar a los involucrados en el SRRC.

Para este cargo señalamos como **una función consolidada**; luego del proceso de observación realizado se pudo verificar que la persona que ocupa este cargo se encuentra preparada profesionalmente para realizar estas funciones y que su principal objetivo es vigilar que el SRRC se implemente y funcione adecuadamente, así mismo se considera que esta responsabilidad deben ser asumidas por una persona que tenga el conocimiento pertinente en cuanto a al SRCC y por último que tenga disponibilidad horaria para asistir a los curso de capacitación y en base a ello capacitar a los involucrados en el SRRC.

**Secretarias** es un cargo de mucha importancia y responsabilidad dentro de la Platanera ya que es la persona que se encarga de recibir el reporte del personal diario, las fuerzas laborales, lista de asistencias de los trabajadores de campo, de igual manera es la persona responsable de redactar la nómina de pagos semanalmente y ordenar los documentos de la oficina. Sus principales funciones son: revisar los reportes de producción, fuerza laboral, asistencia de personal, realizar la nómina semanal, estimando el salario de cada trabajador de acuerdo a la función desempeñada, llevar los controles de saldo de fruta, de avances por labor, inventarios de bodega, llevar registros de trazabilidad de la fruta empacada y vendida.

Para este cargo señalamos como una **función consolidada**; mediante el proceso de observación realizado, se determinó que la persona que ocupa este cargo se

encuentra preparada para asumir muchas responsabilidades a su vez ya que cuenta con un amplio conocimiento en áreas tales como la contabilidad, la gestión o la ofimática, así como el perfecto manejo de programas tales como procesadores de textos, plataformas de correo electrónico o softwares de gestión de bases de datos.

**Caporales** es un cargo de vital importancia dentro de la Platanera San Carlos ya que es el responsable que tiene por oficio dirigir y vigilar a un grupo de trabajadores dentro del campo.

Sus principales funciones son: llenar diariamente las fuerzas laborales en donde indican la labor llevada en el transcurso del día, dar aviso al Gerente de Recursos Humano al momento de contratar a un nuevo trabajador en su grupo de labor, así como al darle de baja a un trabajador.

Para este cargo señalamos como una **función por mejorar**; ya que, mediante el proceso de observación realizado, la persona que ocupa este cargo se encuentra preparada para asumir responsabilidades, pero a su vez no cuentan con un liderazgo firme por lo tanto al momento de distribuir las jornadas de trabajo en ocasiones suelen ser repetitivas, de igual manera cuenta con un poco de irresponsabilidad para proporcionar los reportes diarios.

**Encargado de Empacadora** es un puesto de mayor importancia ya que su principal función es coordinar al personal a su cargo para realizar los empaques del día así como el llenado de los formularios correspondientes, de igual manera desempeña las siguientes funciones: Distribuir adecuadamente al personal a su cargo con el fin de que logre aprovechar al máximo cada trabajador, verificar que se esté cumpliendo las especificaciones del empaque, realizar el reporte de asistencia y labor de cada persona a cargo y pasarlo a oficina administrativa, dar salida a cada carro hasta que Gerencia de comercialización lo autorice, elaborar hoja de embarques donde se registra a datos del comprador, destino, cantidades, datos de la unidad que transportara entre otros y

por ultimo Realizar el llenado de las bitácoras correspondientes al área donde se demuestra que se hace funcionar correctamente el SRRC.

Para este cargo señalamos como una **función en mejoramiento**; ya que mediante el proceso de observación realizado, la persona que ocupa este cargo se encuentra preparada para asumir las diversas responsabilidades a su cargo, ya que es una persona responsable al momento de entregar los reportes diarios, las fuerzas laborales y de dar informe cuando contratan a un nuevo trabajador dentro de la empacadora, pero a su vez no demuestra la autoridad correspondiente frente al personal a su cargo , por lo tanto su liderazgo no se aprecia claramente.

**Encargado de Almacén** El Jefe de Almacén es una pieza clave dentro del engranaje logístico de la platanera San Carlos. Es el máximo responsable de todo lo que suceda en el almacén, el centro neurálgico de la empresa. El Jefe de Almacén debe tener sus tareas muy bien definidas y delimitadas. Solo así será posible optimizar la actividad de la empresa. Sus principales funciones son:

Organizar las tareas del almacén, supervisar el trabajo de los empleados, controlar la asistencia y el cumplimiento de los horarios de los trabajadores a su cargo, recepción y el despacho de materiales (fertilizantes, bolsas, jabón, hilo, etc.) y equipo de trabajo (palas, machetes, cuchillas, etc.) correspondiente al personal de campo, llevar a cabo inventarios de las entradas y salida de materiales, distribuir el espacio del almacén.

Para este cargo señalamos como una **función en mejoramiento**; ya que, mediante el proceso de observación realizado, la persona que ocupa este cargo no se encuentra preparada para asumir muchas responsabilidades a su vez ya que durante el proceso de recepción hay estrés y una poca tensión. De igual manera el jefe de almacén conoce la cantidad exacta de cada mercancía que hay en el centro. Para ello periódicamente lleva a cabo el inventario del almacén. Este proceso sirve para tener una imagen real del almacén, más allá de las estimaciones contables. Por lo tanto, al momento de sacar los listados con las ubicaciones de cada producto en ocasiones

dichos inventarios son erróneos debido a la tensión y estrés que existe dentro de este departamento.

### **Encargado de Mantenimiento**

El jefe de mantenimiento dentro de la Platanera San Carlos es el responsable de gestionar el mantenimiento global de la empresa, coordinando un grupo de personas cualificadas en diferentes tareas (electricidad, jardinería, mantenimiento de pozos, etc.). Tiene la responsabilidad de asegurar el plan de mantenimiento preventivo y predictivo de todas las instalaciones de la empresa (productivas y no productivas), asegurando su correcto funcionamiento e intentando conseguir la ausencia de paradas no planificadas. Se encargará de la mejora continua de métodos y procedimientos. El jefe de mantenimiento depende del responsable de SRRS dentro de la empresa.

Para este cargo señalamos como una **función consolidada**; ya que mediante el proceso de observación realizado, la persona que ocupa este cargo se encuentra preparada para asumir muchas responsabilidades y a su vez planificar la política de mantenimiento, con el objetivo de mejorar el modelo preventivo y establecer metodologías operativas de mantenimiento de manera racional, de igual manera asegura el correcto funcionamiento de los equipos de trabajo y de las instalaciones de la empresa. Por último planifica en conjunto con el responsable de SRRS los mantenimientos preventivos y predictivos de las líneas de producción, asegurando su funcionamiento, coordina procesos con el jefe de producción y con otros jefes de departamentos de la empresa, con el objetivo de diseñar y poner en práctica el mantenimiento de cada uno de los departamentos.

Junto con el responsable de prevención de riesgos laborales coordina las acciones del mantenimiento de la maquinaria, equipos de trabajo e instalaciones para evitar accidentes.

**Aspecto Organizacional.** La información recogida en la entrevista que se realizó al gerente administrativo y al jefe de recursos humanos contribuyó al análisis del aspecto organizacional de la Platanera San Carlos.

La Platanera San Carlos está constituida por un grupo de aproximadamente 300 empleados en la actualidad, los cuales según su gerente son a término indefinido con excepción de algunos casos de empleados que estudian y por tal motivo son contratados a término indefinido de medio tiempo.

El **Lic. Deysi del Carmen Vázquez Cornelio** afirmó en la entrevista que: “Todos los empleados cuentan con una asignación salarial un poco superior al salario mínimo legal lo cual varía según el cargo que desempeña el empleado”.

En cuanto a esto se pudo encontrar que la mayoría de los empleados devengan salarios superiores a \$1,200.000 pesos, la empresa tiene en cuenta coordinar los horarios de trabajo de tal forma que los empleados gocen de días compensatorios con el fin de que puedan tener fines de semana o días consecutivos para disfrutar con sus familias.

En el tema de las vacaciones la empresa respeta la legalidad y semanas previas al cumplimiento del año laboral notifica a los empleados sobre la fecha de sus vacaciones para que estos se programen y los liquida como corresponde según la ley.

Encontramos un incentivo para los empleados (en el área de campo) por parte de la empresa, que consiste en el bono dominical el cual es otorgado a todo trabajador que cumple con su semana de jordaná que empieza a partir del día lunes a sábado, por otro lado, también se otorga incentivos para transporte, estos incentivos son otorgados al personal del área administrativa ya que la mayor parte del personal vive en el municipio de Teapa y para llegar a la finca tiene que transbordar dos veces.

Las integraciones en la empresa también influyen en la motivación, la armonía y el ambiente laboral de los empleados. Según la información recolectada se pudo encontrar que la empresa realizaba integraciones a todo el personal que lo aleja de las tensiones laborales.

En la actualidad la empresa realiza pequeñas integraciones grupales que reúnen a los trabajadores administrativos.

Dentro de la radiografía organizacional interna de la empresa no podemos omitir los comunes conflictos entre empleados, según entrevista concedida por el gerente de recursos humanos, son usuales los conflictos internos entre empleados por diferentes motivos, pero son pocos los que llegan a conocerse por los superiores.

En cuanto a la responsabilidad social de la empresa hay dos importantes contribuciones, en primer lugar, la Platanera San Carlos hace alarde en voz de su gerente ser una empresa certificada..... Y por último la obligación de todos los trabajadores de la empresa de aceptar y acatar las órdenes de trabajo asignadas al momento de su contratación.

## **Debilidades**

En este diagnóstico encontramos una gran debilidad operativa que hace que la empresa no logre un trabajo en equipo adecuado. Esta debilidad se refiere a que los empleados desconocen las líneas de autoridad y no cuentan con una comunicación eficiente.

La empresa no cuenta con un departamento de comunicaciones, esto es una deficiencia gravísima si se tiene en cuenta que hoy en día la globalización de masas exige estar a la vanguardia en el tema comunicacional.

Comunicar es persuadir, cautivar, conquistar, despertar en los demás pasión por lo que nos atrae, es apenas obvio que las empresas, las cuales dependen de los consumidores necesitan de la comunicación para atraer clientes externos e internos.

No existe un sentimiento de apego por parte de los empleados, hay desigualdades en el grupo de trabajo lo que se ve reflejado en un ambiente laboral tenso y a su vez en la desmejora de la calidad del servicio que se brinda.

La principal consecuencia de las debilidades mencionadas es que plan de desarrollo es una quimera. No hay una ejecución de las estrategias en pro del cumplimiento de la misión y su visión.

### **Oportunidades**

Las oportunidades son situaciones que están inmersas en la vida activa de la empresa pero que no influyen directamente sino son tenidas en cuenta, sin embargo, al ser aprovechadas generan competitividad y beneficios a la vida organizacional.

En la aplicación de estrategias de crecimiento y de técnicas para conquistar el público local se pueden tener en cuenta la realización de alianzas con empresas del estado, la república mexicana y el extranjero.

### **Fortalezas**

La empresa encuentra grandes potenciales en la autenticidad y el aprovechamiento de la infraestructura. Los detalles en cuanto los espacios son muy bien utilizados.

La empresa expresa preocupación por la asignación salarial de los empleados y vela desde su estatuto de trabajo porque estos no sean discriminados por sus pensamientos, religiones, sexualidad etc.

Otra de las oportunidades de la Platanera San Carlos es la privilegiada ubicación,

El hecho de estar ubicados en un poblado del municipio de Tacotalpa, Tabasco, le favorece ya que el subsuelo es muy fértil para la siembra y cosecha del banano.

La excelente relación con los distintos públicos, con los proveedores, con los empleados, con los clientes es un gran punto a favor que se denota en la fácil obtención de los productos y en la concurrencia de clientes.

### **Amenazas**

Las amenazas en las organizaciones están guiadas por problemas mal afrontados o por la utilización de estrategias donde no tienen lugar. Por ello es necesaria la asesoría

de profesionales creativos que manejen la información y sean capaces de prevenir a la empresa ante las adversidades futuras.

Dentro de las amenazas podemos citar la creciente competitividad en el sector.

## **Conclusión**

El haber realizado este proyecto de residencia profesional me permitió aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Ingeniera en Administración en el Instituto Tecnológico Superior de la Región Sierra. Estos conocimientos fueron la base para realizar la elaboración de un diagnóstico organizacional para la implementación de un Manual de Organización en la “Platanera San Carlos”.

La elaboración del Diagnóstico Organizacional me permitió observar la importancia que llega a tener este tipo de diagnóstico dentro de una empresa, con el fin de acelerar

los tiempos mediante la descripción de cada puesto, es decir que cada uno hace sus labores sin interrumpir a los demás y con ello se facilita la organización de los puestos, así como también elaborar una estructura organizacional adecuada para la empresa.

El manual es un instrumento de apoyo para la organización, el cual proporciona información básica al personal para realizar sus labores, además define los ámbitos de competencia y señala los niveles de responsabilidad.

Al terminar el manual de organización de la Platanera San Carlos se puede llegar a la conclusión de que va a ser muy útil integrar a la empresa ya que explica en forma general y condensada todos aquellos aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigidos a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella.

Aunque al principio el análisis y descripción de puestos se vio muy superficial el asesor interno determino la necesidad de profundizar esa herramienta tan útil tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo, aún seguimos viendo como es considerado como un procedimiento “no importante”, o al menos “no tan necesario”, como otras herramientas utilizadas.

### **Experiencia profesional adquirida**

En la actualidad hay una enorme variedad de empresas, de giros diferentes que ofrecen diferentes servicios, y cada una tiene su propia manera de operar en el mercado. Pero a final de cuentas, todas persiguen el mismo fin: satisfacer las necesidades de sus clientes y darles un plus para que se destaquen de su competencia. A mayor cantidad de clientes satisfechos, la tendencia dice que se incrementarán sus potenciales clientes.

El que me tocara hacer mi residencia profesional en la Platanera San Carlos fue una muy grata experiencia al desarrollar el proyecto en la empresa fue muy satisfactoria sobre todo en estos tiempos difíciles te das cuenta de la realidad de la situación actual, de igual manera te das cuenta de las medidas que se toman los ajustes, cambios e innovaciones, las planeaciones, los dilemas en que se meten los altos mandos ya que es difícil cambiar su filosofía de más de 30 años de experiencia.

Debemos estar abiertos al cambio, porque los mercados son cambiantes y si la empresa no cambia, puede hasta desaparecer, por eso siempre debemos checar cómo nos encontramos en el mercado, y estar preparados para cualquier riesgo o en su caso contingencia, u oportunidad que pudiera presentarse. Debemos estar innovando, nuestros procesos, nuestros productos y hasta nosotros mismos los empleados, todo debe estar para mejorar y no quedarnos estancados.

La Platanera San Carlos, como ya se ha tratado en puntos anteriores, se dedica a la producción, exportación del banano. Al estar involucrado en el área administrativa es importante saber manejar programas computacionales como estadísticos, de base de datos, matemáticos, ya que este área tiene que tener un orden y control en todos los documentos que se están manejando dentro de la finca, por lo que es necesario archivarlos de forma virtual y física, ya que así se tiene un historial de los pagos de nómina de cada trabajador, presupuestos de producción, aguinaldos, base d datos sobre la exportación y venta del banano y documentación importante relacionados con esta área. De igual manera aprendimos a utilizar nuevas fórmulas de programas como Excel en el cual manejamos bases de datos, indicadores de precios de materia prima, concentrados de los pagos y aguinaldo de cada trabajador, inventarios de equipos y materiales de oficina, campo y empacadora; lista de pagos, concentrado de comprobantes de exportación, manejo de la información semanal que se envía al representante legal de la empresa.

El apoyar al personal en sus distintas actividades administrativas tuvo un beneficio importante, ya que se generó una agilización de los procesos que se llevan, porque al involucrarme aprendí a llevar a cabo los trabajos que ellos realizan y de esta forma se trabajó en equipo para sacar adelante el trabajo que se tenía en ese tiempo. Tanto

para ellos fue bueno tener en ese momento a otra persona ayudándoles como lo fue para mí, ya que aprendí muchas funciones y actividades que se llevan a cabo dentro de una empresa de la rama agrícola como lo es la Platanera San Carlos, lo que es muy importante para nosotros que vamos empezando una vida laboral, todas estas experiencias y aprendizajes serán de gran utilidad para próximos empleos. De igual manera el saber cómo llevar a cabo procesos administrativos y llevarlos a la práctica es esencial porque se toma conciencia de lo primordial y necesario que es el control, organización y el saber planificarte para sacar adelante el trabajo sin tener inconvenientes que te retrasen en el proceso esto te hace ver de una manera diferente los retos con los que cuentan los altos mandos que ejercen la responsabilidad que tienen a cargo para resolver algún problema dentro o fuera de la empresa, así como la motivación que le brindan a cada uno de sus trabajadores.

## **Recomendaciones**

- Actualizar el manual como mínimo una vez por año, o en su caso cuando exista alguna modificación en la estructura organizacional o en el perfil de puestos.
- Difundir al personal el manual y los objetivos por lo cual fue realizado, así como llevarlo a la práctica.

- Reclutamiento y selección del personal.

## Anexos

### Características del puesto

Nombre del Puesto

Edad: \_\_\_\_\_ sexo: \_\_\_\_\_

Escolaridad

**Actitudes**

**FUNCONES BASICAS:**

**Imagen 1.1 Formato para entrevista al personal administrativo.**

| <b>FUNCIONES DEL GERENTE ADMINISTRATIVO</b>                                                                                                                                                          | <b>FUNCION CONSOLIDADA</b> | <b>FUNCION EN MEJORAMIENTO</b> | <b>FUNCION POR MEJORAR</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------|
| <b>1. Manejo y supervisión de todo el personal operativo de la Platanera San Carlos.</b>                                                                                                             | X                          |                                |                            |
| <b>2. Buscar el crecimiento y la difusión de la imagen de la Platanera San Carlos para la consecución de nuevos clientes y una real ampliación del mercado.</b>                                      | X                          |                                |                            |
| <b>3. Realizar reuniones semanales con el personal que trabaja en San Carlos para conocer sus necesidades e Inconformidades. Identificar y buscar soluciones a los problemas que puedan existir.</b> | X                          |                                |                            |

|                                                                                                                                                                                                                        |   |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|--|
| 4. Mantener excelentes relaciones con todas las personas y entidades que tienen que ver con San Carlos: Proveedores, entidades bancarias, clientes y demás con el fin de representar adecuadamente el establecimiento. | X |  |  |
| 5. Informar cualquier anomalía en el cumplimiento de los horarios del personal.                                                                                                                                        | X |  |  |
| 6. Verificar en todo momento la atención excelente y oportuna a los clientes y trabajadores.                                                                                                                           | X |  |  |
| 7. Verificar diariamente el mantenimiento y conservación de todos elementos de la Platanera.                                                                                                                           | X |  |  |
| 8. Verificar en todo momento la presentación y el aseo del establecimiento.                                                                                                                                            | X |  |  |
| 9. Verificar que cada uno de los empleados cumpla con sus funciones.                                                                                                                                                   | X |  |  |
| 10. Verificar diariamente la presentación e higiene de todo el personal que trabaja en San Carlos                                                                                                                      | X |  |  |

Imagen 1.2 Tabla de observación para el calificativo de las funciones del personal administrativo.

NOMBRE DEL PUESTO

OBJETIVO DEL PUESTO:

FUNCONES BASICAS:

- 
- 
- 

**PUESTO AL QUE REPORTA:**

**RELACIÓN- COMUNICACIÓN:**

**Imagen 1.3 formato utilizado para la descripción de puestos, para la elaboración del manual de organización de la platanera San Carlos.**

**PERFIL DEL PUESTO**

**Nombre del Puesto**

**PERFIL POR COMPETENCIAS**

**Escolaridad**

|  | <b>Mínima</b> | <b>Deseable</b> |
|--|---------------|-----------------|
|  |               |                 |

|                                     |                                           |                                    |
|-------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Actitudes</b>                    |                                           |                                    |
| <b>Experiencia</b>                  | <b>Mínima en</b>                          | <b>Años, meses</b>                 |
|                                     |                                           |                                    |
| <b>Idioma requerido</b>             |                                           |                                    |
| <b>Edad</b>                         |                                           |                                    |
| <b>Sexo</b>                         |                                           |                                    |
| <b>Requiere disponibilidad para</b> | <input type="checkbox"/> <b>SI viajar</b> | <b>NO</b> <input type="checkbox"/> |

Imagen 1.4 formato utilizado para la descripción del perfil de puestos, para la elaboración del manual de organización de la platanera San Carlos.

Bananera Tropical S.C  
de R.L de C.V

# MANUAL DE ORGANIZACIÓN



Platanera “San Carlos”

Documento 1.1 Manual de Organización, para la platanera  
“San Carlos” obtenido del diagnóstico organizacional.

## Cronograma de actividades

| Actividad a realizar                                                                                                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|--|--|
| Semanas                                                                                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |  |  |
| Familiarización con la empresa                                                                                                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |
| Recolección de información de carácter consultivo de la empresa                                                                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |
| Análisis general de toda la información recolectada                                                                                        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |
| Formulación del formato para entrevista del personal administrativo                                                                        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |
| Aplicación de la entrevista                                                                                                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |
| Análisis del resultado de las entrevistas                                                                                                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |
| Descripción y perfil de puesto                                                                                                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |
| Formulación de una entrevista al gerente administrativo                                                                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |
| Aplicación y análisis del resultado de la entrevista                                                                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |
| Definición de los factores internos que consolidan la empresa                                                                              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |
| Formulación y aplicación de las tablas de observación                                                                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |
| Elaboración del diagnóstico organizacional conforme a los datos obtenidos de los instrumentos aplicados(entrevistas, tabla de observación) |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |
| Elaboración del manual de organización                                                                                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |
| Presentación del proyecto a la empresa                                                                                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |  |  |

Agosto ■   
 Septiembre ■   
 Octubre ■   
 Noviembre ■   
 Diciembre ■

## Referencias bibliográficas

- 17 MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Bogotá, Colombia: Mc. Graw-Hill Interamericana S.A. 2001. Pág. 137.
- Administración de Recursos Humanos Autor. Idalberto Chiavenato Edición: 5ta. Editora: Lily Solano A Año 2002 PP: 699
- Administración Moderna del Personal. MEXICO: Thomson.
- Administración Moderna del Personal. MEXICO: Thomson.
- Ceneval (2006) Guía para la prueba de habilidades y capacidades, para el trabajo en equipo México: secretaria de la función pública.
- Del libro: «Administración.», Octava Edición, de Robbins Stephen y Coulter Mary, Pearson Educación de México, 2005, Pág. 256.
- Del libro: «Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica», Primera Edición, de Fonseca Yerena María del Socorro, Pearson Educación, México, 2000, Pág. 4.
- Del libro: «Fundamentos de Marketing», Decimocuarta Edición, de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, McGraw-Hill Interamericana, 2007, Pág. 511.
- Del libro: «Introducción a la Teoría General de la Administración», Séptima Edición, de Chiavenato Idalberto, McGraw-Hill Interamericana, 2006, Pág. 110.
- Del libro: «Marketing», Octava Edición, de Lamb Charles, Hair Joseph y Mc Daniel Carl, International Thomson Editores, 2006, Pág. 484.
- Diagnostico organizacional 6ª Edición. Darío Rodríguez M.
- Diamond, S. Z. (1983). Como preparar Manuales Administrativos. En S. Z. Diamond, Como preparar Manuales Administrativos. MEXICO: Nueva editorial interamericana.
- Félix S. 2008 El trabajo en equipo.
- Fernández N. (1998) “Los equipos de trabajo en las organizaciones” Madrid, Duesto

- Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización, Secretaría de la Contraloría General del Estado de Sonora, abril de 2003.
- Katzenbach. Smith 2004 Trabajo en equipo.
- Krauss, M. D. (1977). Los manuales de procedimientos en las oficinas. En M. D. Krauss, Los manuales de procedimientos en las oficinas (pág. 235). México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Metodología de la investigación R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado y P. Baptista Lucio McGraw-Hill México 2006 4ª Edición.
- Metodología y Administración Autor: Ramiro Carrillo Landeros, México, Limusa, 1986 PP: 254
- Ponce., A. R. (1983). En A. R. Ponce., Administración del personal (pág. 245). Limusa.
- Robbins, S. (1998), "Fundamentos de comportamiento organizacional" México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A
- Robinson (2013): "Cultura organizacional.
- ROBLES, Martha. Diagnóstico organizacional para ofrecer una propuesta estratégica de solución, caso El Robles, Tesis para el optar el título de maestro en Administración Turística México.
- Rodríguez Gómez G. y otros (1996) Metodología de la investigación cualitativa. Málaga: Ediciones Aljibe, S.L
- Valencia, J. R. (2002). Administración Moderna del Personal. En J. R. Valencia,

## Webgrafía

- De Narbone, Aimery. Los recursos humanos. La comunicación en las empresas. Tomado de <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/221-la-comunicacion-en-la-empresa.html>
- Diagnostico organizacional. tomado de <http://www.slideshare.net/GERARDITOOO/diagnostico-organizacional-12583691>
- García Paz, Gambel. Pensamiento estratégico: herramienta de competitividad para una orientación gerencial del nuevo milenio. Tomado de <http://www.ucla.edu.ve/dac/revistateacs/articulos/Rev4-Ens3-Garcia.pdf>
- Gerencie.com, ¿Para qué sirve la matriz DOFA? Tomado de <http://www.gerencie.com/para-que-sirve-la-matriz-dofa.html>
- Guerrero, Manuel. Análisis de su empresa, factores internos. Tomado de <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/no%2016/analisisinterno.htm>
- <http://html.rincondelvago.com/manual-de-romanización-2.html>
- <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger>
- <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto4.html>
- <http://www.rrppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion>
- Rivas Álvaro, Hidalgo Carlos, Ramírez Mauricio. Diagnóstico de la comunicación estratégica en las empresas [en línea]. <http://es.scribd.com/doc/164011930/tesis-diagnostico-de-la-comunicación>
- Universidad de Santo tomas abierta y a distancia, La empresa y los factores externos. Tomado de [http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/carlosriverosfundadmon/la\\_empresa\\_y\\_los\\_factores\\_externos.html](http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/carlosriverosfundadmon/la_empresa_y_los_factores_externos.html)