

Ciudad Obregón, Sonora, a 27 de Marzo de 2012.

Instituto Tecnológico de Sonora  
P r e s e n t e.

El que suscribe **Lourdes Salazar Flores**, por medio del presente manifiesto bajo protesta de decir verdad, que soy autor y titular de los derechos de propiedad intelectual tanto morales como patrimoniales, sobre la obra titulada "Organización y estructura: el caso de una cooperativa turística en la comunidad de la Aduana, Sonora" en lo sucesivo "LA OBRA", misma que constituye el trabajo de tesis que desarrolle para obtener el grado de Licenciatura en ésta casa de estudios, y en tal carácter autorizo al Instituto Tecnológico de Sonora, en adelante "EL INSTITUTO", para que efectúe la divulgación, publicación, comunicación pública, distribución y reproducción, así como la digitalización de la misma, con fines académicos o propios del objeto del Instituto, es decir, sin fines de lucro, por lo que la presente autorización la extiendo de forma gratuita.

Para efectos de lo anterior, EL INSTITUTO deberá reconocer en todo momento mi autoría y otorgarme el crédito correspondiente en todas las actividades mencionadas anteriormente de LA OBRA.

De igual forma, libero de toda responsabilidad a EL INSTITUTO por cualquier demanda o reclamación que se llegase a formular por cualquier persona, física o moral, que se considere con derechos sobre los resultados derivados de la presente autorización, o por cualquier violación a los derechos de autor y propiedad intelectual que cometa el suscrito frente a terceros con motivo de la presente autorización y del contenido mismo de la obra.

Lourdes Salazar Flores  
Lourdes Salazar Flores



**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA**  
Educar para Trascender

**“ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA: EL CASO DE UNA COOPERATIVA TURÍSTICA EN  
LA COMUNIDAD DE LA ADUANA”**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS TURISTICAS**

Presenta

Lourdes Salazar Flores

CD, OBREGON SON;

ENERO DE 2012

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS:**

Por darme la oportunidad de cumplir mis metas y por permitirme culminar un gran paso en mi vida. A ti señor, por iluminarme y permitirme vivir estos momentos.

### **A MI MAMI:**

La persona que me ha apoyado incondicionalmente en toda mi vida, por amarme y estar orgullosa de mi, te amo mami.

### **A MI HERMANA:**

A ti Vianey por ser mi hermana y mejor amiga, por quererme y estar conmigo siempre, te adoro hermanita.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **AL ITSON**

A mi universidad por brindarme todos los conocimientos y por permitirme forjarme una profesión y a todos los maestros que me dieron consejos y ayudaron durante mi carrera.

### **A MI ASESOR**

A usted Maestra María del Carmen Vásquez por tenerme paciencia, gracias por el tiempo que me ha brindado, por aconsejarme durante la elaboración de mi tesis y por regalarme una sonrisa en cada momento.

### **A MIS COMPAÑEROS**

A todos aquellos compañeros que siempre estuvieron para apoyarme, que compartieron momentos buenos y malos durante la carrera, gracias por su amistad.

## RESUMEN

“La Cooperativa Turística de La Aduana” es una empresa dedicada a ofrecer productos ecoturísticos, en la cual se han suscitado en los últimos años problemas relacionados con la estructura organizacional, sin embargo se desconoce las características propias de ella. Para ello, se realizó un diagnóstico de los elementos organizacionales que permitan describir la estructura de “La Cooperativa Turística de La Aduana” con la finalidad de apoyar futuras investigaciones. Se hizo una revisión bibliográfica del tema de investigación, se utilizó como herramientas las entrevistas compuestas por diversos temas, además una lista de verificación con los elementos que debe tener una estructura formal e informal, finalmente se analizó la información obtenida para la interpretación de los resultados. Se encontró que en “La Cooperativa Turística de La Aduana” cuenta con una estructura organizacional informal porque no se tiene un organigrama bien definido ni a la vista de los empleados, no se cuenta con un manual de procedimientos, la comunicación es deficiente, falta de capacitación a nuevos empleados en fin, todos aquellos problemas relacionados a una organización. De acuerdo al informe realizado se concluye que la empresa, cuenta con una estructura organizacional informal, porque aunque se tenga por escrito una estructura organizacional formal (organigrama) no se lleva a cabo tal y como se muestra en él, porque no se respetan los puestos y sus funciones, al no tener organización, carece de formalidad. La comunicación que se tiene es ineficiente porque no se toma en cuenta a todo el personal para la toma de decisiones y en las reuniones que se realizan. Por ello se recomienda que se fortalezca el organigrama de “La Cooperativa Turística de La Aduana” para que ya no sean cambiados los puestos y se tengan por escrito las funciones de cada empleado y que el organigrama que se obtenga ya formalizado se encuentre a la vista de todos los integrantes de la cooperativa turística. Se sugiere que se tenga un sistema de monitoreo administrativo a la cooperativa, que se lleve a cabo por medio del Instituto Tecnológico de Sonora ya que es la empresa que tuvo la iniciativa del proyecto de los Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	i
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	ii
<b>RESUMEN</b> .....	iii
<b>ÍNDICE</b> .....	iv

### I INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes .....	6
1.2 Planteamiento del problema .....	10
1.3 Justificación .....	11
1.4 Objetivo .....	12

### II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

<b>2.1 Organización</b> .....	<b>13</b>
2.1.1 La naturaleza de la organización .....	14
2.1.2 Concepto de organización .....	15
2.1.3 Importancia de organización .....	17
2.1.4 Principios de la organización .....	18
<b>2.2 Estructura de la organización</b> .....	<b>22</b>
2.2.1 Estructura Formal e Informal .....	25
2.2.2 Organigrama y tipos de organigramas .....	26
2.2.3 Requisitos de la carta de organización .....	32
2.2.4 Departamentalización y tipos .....	33
<b>2.3 Elementos organizacionales</b> .....	<b>36</b>
2.3.1 División del trabajo .....	36
2.3.2 Centralización y descentralización .....	38
2.3.3 Manual de Organización .....	39
2.3.4 La reorganización .....	39
<b>2.3.5 Diagnóstico Organizacional</b> .....	<b>41</b>

<b>III MÉTODO.....</b>	<b>43</b>
<b>IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>45</b>
4.1 Resultados.....	45
4.2 Discusión.....	59
<b>V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>61</b>
5.1 Conclusiones.....	61
5.2 Recomendaciones.....	62
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>66</b>
<b>ANEXOS</b>	
Guión para entrevista.....	71
Lista de Verificación (Función de Organización).....	74
<b>APÉNDICE</b>	
Lista de Verificación (Estructura organizacional formal e informal).....	78

# CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

En este capítulo se abordarán los antecedentes del turismo a nivel mundial, nacional, estatal y en específico del Corredor de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora en una empresa ubicada en la comunidad de “La Aduana” Álamos, así como el planteamiento del problema, la justificación para su realización, y el objetivo del presente trabajo.

## **1.1 Antecedentes.**

Como lo menciona la Organización Mundial del Turismo (OMT 2010), encargada de promover el desarrollo económico, social y cultural del turismo y los viajes a nivel mundial; señala que el turismo ha experimentado un continuo crecimiento ya que existen cifras que sustentan que entre el año 1950 y 2005, las llegadas de turistas internacionales incrementaron a un ritmo anual del 6.5% y se pasó así de 25 millones de viajeros a 806 millones y ha tenido una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. Esta dinámica ha convertido al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico.

Hoy en día, el volumen de negocio del turismo iguala o incluso supera al de las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles. El turismo se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional, y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo. Este crecimiento va de la mano del aumento de la diversificación y de la competencia entre los destinos.



La expansión general del turismo en los países industrializados y desarrollados ha sido beneficiosa, en términos económicos y de empleo, para muchos sectores relacionados, desde la construcción hasta la agricultura o las telecomunicaciones.

México tiene un gran potencial de crecimiento en el Turismo, no sólo gracias a su clima y sus atractivos naturales, sino también a la gran riqueza cultural, arqueológica, monumental e histórica asentada en territorio nacional.

Con el fin de dar a conocer el estado actual del turismo en México y dar propuestas de mejoras al país en este sector económico, el Sr. Presidente de la República Mexicana Felipe Calderón Hinojosa da un comunicado en la Secretaría de Turismo (SECTUR) 2010, en el cual destaca la importancia de tener en cuenta que el turismo es un sector que puede potenciar el desarrollo de diferentes regiones mediante el fomento a pequeñas y medianas empresas de servicios. También menciona que el turismo también nos ofrece una oportunidad de fomentar el mercado interno. La mayor parte de la demanda turística proviene de los propios visitantes nacionales.

México ha sido desde hace mucho tiempo un país receptor de visitantes extranjeros. De hecho, es el octavo país del mundo en captación de turistas internacionales y el catorceavo en captación de divisas en este sector. Con estas cifras, el turismo supone más del 8% del PIB mexicano, genera más de 1,8 millones de empleos remunerados y es una de las actividades que más divisas genera en la economía mexicana. Este sector se ha convertido en uno de los impulsores del desarrollo económico y social del país. Según el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM). 2010

Sonora ha sido testigo de grandes cambios históricos para el país, artífice de magnos eventos revolucionarios, grandes luchas indígenas y un espacio de tránsito comercial muy importante en México.

Esta región es objeto de estudio de arqueólogos e historiadores que continúan encontrando vestigios prehistóricos, huesos fósiles muy grandes que indican que en Sonora abundaban las zonas boscosas, que servía de guarida y paso migratorio, tanto de personas como de especies.

Se caracteriza por la diversidad de sus paisajes y lo típico de sus ciudades y pueblos que aún conservan el sabor y la tradición de antaño, playas, bosques, desierto y ciudades colmadas de riqueza para elegir la actividad y el tipo de vacaciones que desees. Todo lo anterior dicho en la página oficial: ([sonoraturismo.gob.mx/conoce-sonora](http://sonoraturismo.gob.mx/conoce-sonora)) 2010.

Con base en lo anterior y de frente a las nuevas necesidades que la sociedad esta demandado para generar un desarrollo regional, el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) definió dentro de sus líneas estratégicas de Investigación y desarrollo el “Turismo Alternativo y Desarrollo Sustentable”, con el proyecto de los Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora, el cual impactará con indicadores sociales y organizacionales traducidos a incrementar el nivel de ingreso promedio de la población, la incubación de empresas comunitarias, promover la equidad de género al interior de las mismas, fomentar el cuidado del medio ambiente en las áreas de influencia del corredor y alfabetizar tecnológicamente a las comunidades que realicen la actividad turística (ITSON 2006).

Y es por eso que nace el motivo de crear un diagnóstico de la estructura organizacional con el fin de apoyar el desarrollo de la comunidad “La Aduana”.

Se estudia a fondo la comunidad “La aduana”, la cual se encuentra dentro del estado de Sonora ubicado a 15 km de Álamos; es un pueblo que cuenta con minas de las cuales hace años se extraían metales como el oro y plata.

En la aduana se ofrecen productos ecoturísticos tales como recorridos, hospedaje en una cabaña y la actividad de rappel, ideales para descansar, divertirse, aprender y disfrutar de la naturaleza; a continuación se mencionan las actividades que se realizan:

Treck y fotografía rural el cual consiste en una caminata hacia la Mina del Pulpo dentro del área natural protegida Sierra de Álamos- Río Cuchujaqui en donde se aprecian y capturan imágenes de su bello paisaje debido a que este lugar posee un gran atractivo con su riqueza de especies de flora y fauna (tropical y templada).

Después se hace un recorrido hacia la cultura de la comunidad siendo primer punto el Pitón una chimenea de más de 30 metros donde los antiguos habitantes mineros fundían los metales para acuñar las monedas, continuando los puntos de interés hacia la iglesia de Balvanera donde podrán adentrarse en la hermosa estructuración de la misma, conocer su historia al mismo tiempo visitar la plaza y las tiendas de artesanías elaboradas por habitantes de la región, finalizando la caminata con la visita al panteón donde podrán apreciar los monumentos a sus antepasados.

Y si aventura se busca el Rappel es el acto de descender por un acueducto de manera controlada, usando la fricción de la cuerda contra cuerpo a través de un dispositivo de descenso. Esta se desarrolla en una mina de más de 30 mt. es una experiencia fascinante y llena de adrenalina, tomando en cuenta la seguridad necesaria para realizar esta aventura.

Si quiere pasar una estancia placentera, la aduana brinda el servicio de cabaña rústica que consiste en brindar servicio de hospedaje a los visitantes, tiene capacidad para veinte personas y pueden solicitar los servicios de personas que elaboran comida típica de esa región, compartiendo las vivencias místicas de la comunidad. No se puede ir sin tener la oportunidad de conocer la riqueza cultural que envuelve a la Aduana mediante sus creencias y leyendas que se van transmitiendo de generación en generación (ITSON 2009).

Las actividades antes mencionadas las realiza una organización llamada cooperativa turística, que está integrada por personas que viven en la zona o cerca de ella, las cuales se encargan de ofrecer todos los servicios mencionados anteriormente.

## **1.2 Planteamiento del problema.**

El Corredor de Turismo Alternativo del Sur de Sonora, proyecto que es definido como línea estratégica del Instituto Tecnológico de Sonora, busca construir una sociedad con altos niveles de bienestar, autosuficiencia y calidad de vida, comprometiéndose a conservar la salud, sustentabilidad económica y la identidad regional de sus comunidades, compuesta por pequeñas y medianas empresa que requieren formalizar su administración.

Las personas que integran la cooperativa turística la Aduana se dedica a ofrecer los diversos servicios turísticos mencionados anteriormente, los cuales son dirigidos por una estructura que no se conoce aún si es formal o informal, dado que es necesario hacer un estudio a fondo de la forma de trabajar de la organización.

Las inconformidades que se han dado los últimos años en la cooperativa nace la necesidad de ir a fondo a los problemas suscitados respecto a la estructura organizacional con la que cuentan.

Por lo tanto, al desconocerse los elementos organizacionales de la cooperativa, surge la inquietud de conocer **¿Cuál es la estructura organizacional formal e informal de la cooperativa de la aduana?**

### **1.3 Justificación.**

Por lo tanto es importante conocer qué tipo de estructura organizacional cuenta la cooperativa, porque con ello ayudará a mantener en coordinación a los integrantes de la cooperativa turística y se tenga clara la división, agrupación y coordinación formal de las tareas de trabajo, todo esto para el logro de los objetivos; además, serán más productivas las personas que trabajan en la comunidad y por consecuencia habrá mejores ingresos y motivación al ser impulsados por un fin en común.

Al contar con una estructura organizacional en la aduana, serán beneficiadas todas las personas que integran la comunidad, porque podrán ofrecer a sus clientes calidad en el servicio; además como consecuencia habrá integración y colaboración entre los empleados, tendrán claras sus funciones y actividades a realizar y por lo tanto habrá una adecuada administración.

Que el sector turístico en el Sur de Sonora, sea reconocido como destino turístico de aventura con mayores atracciones y diversión; que las personas que buscan recreación y esparcimiento mediante la realización de actividades culturales, de aventura y de apreciación de la naturaleza que visiten la comunidad “La aduana”,

queden satisfechas al recibir un servicio de calidad y puedan recomendar este maravilloso lugar.

En caso de no contar con todo lo anterior, el principal problema que se puede encontrar es que las personas que integran la aduana comiencen a desanimarse y decidan retirarse del mismo y busquen otra fuente de empleo fuera de la comunidad.

Esto no debe suceder ya que los integrantes del corredor son personas que han sido capacitadas para ser guías de turistas y que conocen la historia, funcionamiento de las actividades y servicios que se realizan dentro del corredor.

#### **1.4 Objetivo.**

Diagnosticar los elementos organizacionales que permitan describir la estructura formal e informal de la Cooperativa Turística de la Aduana con la finalidad de apoyar futuras investigaciones.

## **CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

El presente capítulo hace referencia a la revisión bibliográfica de diferentes temas relacionados con organización, estructura organizacional y los elementos organizacionales, con su respectivo desarrollo el cual ayudarán a fundamentar el objetivo de la investigación.

### **2.1 Organización.**

La organización forma parte del proceso administrativo y en una empresa sea cual sea el tamaño, es imprescindible y fundamental este proceso; tan solo el establecer objetivos es una acción de ello. Todas las organizaciones se ven afectadas por diversos factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. Actualmente se necesitan organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo y globalizado. Por lo tanto para poder entender el término de organización, se muestra a continuación una serie de definiciones de distintos autores. Según Hodge, Anthony y Gales (1998), “una organización puede definirse como dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta común”. Mercado (2001), “como la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el

fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”. Mientras que Daft (2007), “hace mención a las organizaciones como entidades sociales que están dirigidas por metas, están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada, estructurada y vinculadas con el entorno”. Todos tienen una postura diferente acerca a organización pero todos coinciden en que las organizaciones existen personas que colaboran entre sí con el fin de lograr las metas y objetivos señalados y como una estructura.

De lo anterior se puede entender que la organización forma parte de nuestras vidas, ¿quién no ha organizado en algún momento?, es parte de nuestra cotidianidad, con frecuencia y sin darnos cuenta forma parte de nuestras acciones y pensamientos. Tan solo el ver salir el sol y levantarse al nuevo día, abre a nuestras mentes el organizar; el acomodo de la mochila, el preparar el desayuno, las actividades que se tienen que realizar en el día, son algunos ejemplos de organizar.

### **2.1.1 La Naturaleza de la organización.**

Esencialmente, la organización nace de la necesidad de cooperar ya sea en una empresa, en su propia casa, en la escuela porque ven necesario realizar sus fines personales.

En las empresas esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se cuenta con una estructura de organización. Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho mas efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.



Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea clara y entendible para todas las personas que deben realizar determinada tarea y quien es responsable por los resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la incertidumbre en la asignación de responsabilidades y se logra mejor comunicación, todo esto promueve los objetivos de la empresa.

### **2.1.2 Concepto de Organización.**

Las organizaciones son difíciles de observar, porque nos damos cuenta que existen los mejores empleados, estaciones de trabajo de cómputo, el edificio mismo donde se trabaja, todo eso es evidente, siempre están ahí, incluso la escuela donde estudiamos, donde trabajamos, el hospital más cercano, la boutique donde compramos nuestra ropa. Son tan comunes que no le damos importancia.

El concepto de organización es un término de usos variados, para unas personas, incluye las funciones de todos los participantes, la identifican como un sistema de relaciones sociales y culturales (como estructura informal).

Sin embargo para muchos administradores el término organización implica una estructura de funciones o puestos formalizados, como la misma palabra lo indica (estructura formal). Por lo tanto para entender el significado de Organización, se tienen como referencia a los siguientes autores.

De acuerdo con Terry George (1980), organización “es el arreglo de las funciones que se estima necesarias para lograr un objetivo, y una indicación a la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”. Mientras que Hernández y Rodríguez (2008), mencionan que organización “es la acción administrativa- técnica de dividir las funciones por áreas,

departamentos, puestos, jerarquías conforme a la responsabilidad delegada, definida y expresada en los organigramas, manuales y descripciones de puestos. Así como las relaciones de comunicación formal entre las unidades o áreas”. Estos conceptos señalan aspectos importantes significativos como son las funciones, responsabilidad, jerarquía y logro de objetivo en común.

Organización es una palabra muy amplia en su significado pero en el concepto antes mencionado por Hernández y Rodríguez señalan claramente lo que es la organización enfocado a la estructura, es importante mencionar que organización tiene dos caras las cuales son formal e informal y en su concepto las incluyen.

Por el cual Litterer (1986), indica que organización “Es una unidad social dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas”. Mientras que Koontz (1979), menciona: “Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos...y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa.” Ambas nos permiten entender que la organización se combinan dos aspectos: la organización como una estructura y como un proceso para realizar aquélla. La organización como estructura debe responder a las preguntas de: ¿Quién lo debe hacer? ¿De qué es responsable? ¿Cuál es su competencia de autoridad en relación a su función?. Cada una se organiza o estructura conforme a las actividades, especialidades en el área de trabajo o según la naturaleza del negocio.

Todo lo anterior son elementos clave para definir a una organización, una organización no es un edificio o conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están compuestas por capital humano y por sus relaciones interpersonales. Una organización existe cuando interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayuden a lograr los objetivos de la empresa.

### **2.1.3 Importancia de organización.**

La organización según para Hodge, Anthony y Gales (2003), es importante porque “Casi todos los aspectos de la vida diaria se ven afectados de alguna manera por las organizaciones. El trabajo, el colegio, el cuidado de la salud, la religión, la diversión..., están regulados por, o son el resultado de organizaciones o de una acción organizativa”. Es importante porque la vemos, estamos, necesitamos y vivimos en un mundo en el que las organizaciones nos rodean, ellos definen importante a la organización en forma subjetiva o cotidiana mientras que Hernández y Rodríguez (2008), dicen que “las organizaciones existen para alcanzar las metas y los resultados deseados, para producir bienes y servicios de manera eficiente, facilitar la innovación, utilizar tecnologías de información y de manufactura, adaptarse e influir en un entorno dinámico o de cambio, crear valores para dueños, clientes y empleados y adecuarse a los retos existentes que suponen la diversidad, la ética y la motivación y coordinación de los empleados”.

Es factible mencionar que las organizaciones como en la mayoría de las cosas, están sujetas a cambios constantes, los cuales pueden ser de crecimiento, disminución, cambios en el entorno, en los productos que se venden, etc., todo esto es inevitable y a la vez intencional porque la organización redundante en la necesidad de efectuar cambios.

Es a la vez un medio en el cual se establece mejor la manera de lograr los objetivos de un grupo social, y el encontrar métodos para que se puedan desempeñar las actividades en forma eficaz y eficientemente, todo esto tendrá como resultado y ventaja la reducción de costos e ineficiencia de las actividades y como consecuencia existe la productividad.

#### **2.1.4 Principios de la organización.**

El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional. Es por eso que algunos autores toman como referencia los principios de organización para que cualquier empresa funcione adecuadamente.

Para Gómez (1994), existen nueve principios de administración que son tomados en consideración para el establecimiento de toda organización.

*1.- Toda organización deberá establecerse con un objetivo previamente definido y claro, incluyendo las divisiones que sean básicas al mismo.* Para que una organización sea eficaz, requiere que su objetivo o meta principal sea claro y la aplicación del mismo esté apoyado por un plan de organización que mantenga las políticas para llevar a cabo la acción.

*2.- La responsabilidad siempre deberá ir acompañada por la autoridad correspondiente.* La autoridad no se puede concebir separada de la responsabilidad, es decir, donde quiera que se ejerza autoridad, surge responsabilidad.

*3.- La delegación de la autoridad deberá ser descendente para su actuación.* De acuerdo con el sistema de organización que se establezca, la autoridad debe darse de un nivel superior a un nivel inferior. La falta de una apropiada delineación de autoridad produce demora, mala comunicación, falta de control administrativo y, sobre todo, produce fugas de responsabilidad.

4.- *La división del trabajo adecuada evitará duplicidad de funciones.* Una lista de todas las funciones que se desarrollan en la empresa, sirve de guía para asignarlas a áreas o divisiones específicas, estableciendo y determinando como entidades separadas el menor número de funciones disímiles en que pueda ser dividido el trabajo.

5.- *Cada empleado debe ser responsable ante una sola persona.* Si no se respeta el principio básico de la “unidad de mando”, es imposible establecer responsabilidades, ya que no puede establecerse a quién debe un subordinado tales o cuales informes. Es necesario diferenciar ante quién se es responsable, y de las cosas por las que se es responsable.

6.- *No deberán ser responsables ante una misma persona más empleados de los que ésta pueda supervisar eficazmente.* Si un jefe tiene un área de supervisión demasiado grande, descuida algunos problemas y pierde el control de las actividades a su cargo, ya que es imposible por razones de tiempo que entre los detalles que presenta un campo de supervisión excesivo. Los factores que influyen para esta determinación son el tamaño de la empresa, el tipo de organización, los niveles jerárquicos que comprenda, la complejidad y tipo de supervisión, la calidad del grupo a supervisar, y la habilidad y responsabilidad del supervisor.

7.- *Las críticas a los subalternos, siempre que sea posible, deberán ser en privado.* Nunca deberá criticarse a un subordinado en presencia de ejecutivos o empleados de igual o menor categoría. Deberá buscarse la manera más adecuada para llamarle la atención, procurando no causar frustraciones.

8.- *Debe estructurarse una organización lo más sencilla posible.* El tipo de organización que se adapte a las necesidades de la empresa, deberá ser sencilla,

evitando las complejidades. Cada estructura deberá ser práctica desde el punto de vista de costos. Si la misma involucra costos elevados, la organización tendrá que ser modificada.

*9.- Ningún jefe puede invadir la esfera de acción que no le corresponda, ni ser crítico ni ayudante de otro a la vez.* En muchas ocasiones, la falta de una determinación adecuada de funciones ocasiona que jefes de una misma línea desarrollen labores de otros campos que no corresponden a su esfera de acción, también deberá evitarse que por la naturaleza de las funciones algunos jefes sean ayudantes y críticos de otros del mismo nivel.

Según Mercado (2001), existen los siguientes principios de organización:

*Principio del objetivo Perseguido.* Un requisito previo para el comienzo de cualquier empresa mercantil, o para realizar la empresa en su conjunto, o una unidad de ella, una actividad cualquiera, es que hay que hacer un enunciado claro y completo de los objetivos perseguidos.

*Principio del análisis.* Hay que hacer un análisis completo de todo el problema, de modo que se puedan conocer y segregar todos los elementos y asignar a cada uno su valor relativo.

*Principio de la sencillez.* Deben eliminarse todas las actividades que no sean absolutamente necesarias y las que se conserven deben manipularse de la manera más sencilla posible.

*Principio de la funcionalización.* La organización debe construirse teniendo en cuenta las principales funciones y no a un individuo o un grupo de individuos.

La funcionalización es el agrupamiento lógico de las operaciones o actividades análogas y complementarias.

*Principio de la departamentalización.* Deben definirse claramente los departamentos y secciones de las divisiones de la organización, así como sus respectivas funciones.

*Principio de la centralización de la autoridad y la responsabilidad.* Debe de existir un control ejecutivo centralizado, La funcionalización y la departamentalización permiten especializar el esfuerzo y aplicar el principio de la autoridad y la responsabilidad centralizada.

*Principio del equilibrio autoridad-responsabilidad.* Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad que le corresponde ejercer.

*Principio de la especialización.* Cuanto más se divide el trabajo, asignando a cada empleado una actividad limitada y concreta, se obtiene siempre mayor eficiencia, precisión y destreza.

*Principio de la unidad de mando.* Establece que cada subordinado, sobre un mismo trabajo, debe recibir órdenes de un solo jefe.

*Principio de la división de trabajo.* La finalidad de la división del trabajo es lograr mejores resultados de la misma cantidad de esfuerzos.

*Principio del equilibrio dirección- control.* Cada nivel jerárquico debe establecer el control necesario para asegurar la unidad de mando de todo el cuerpo administrativo.

*Principio del personal.* Se debe elegir el personal con mucho cuidado.

Los autores mencionados anteriormente, incluyen los principios de organización que son importantes tomar en cuenta en cualquier empresa, porque si se aplican en una organización, se podrán ahorrar muchos problemas que se enfrenten y será mejor su estructura, calidad en el trabajo y sus funciones y predominará la armonía entre los empleados.

## **2.2 Estructura de Organización.**

Se entiende como estructura organizacional a la distribución formal de los empleados dentro de una organización. Para que una empresa funcione formalmente, se necesitan elementos clave para la definición de la misma, los cuales Daft (2011), señala lo siguiente:

- 1.- La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y en el tramo de control de los gerentes y supervisores.
- 2.- La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
- 3.- La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.



La estructura de organización se crea para realizar las funciones y las actividades, con el fin de cumplir los deberes y responsabilidades de los subordinados de la organización. A través de esa estructura se delega la autoridad, se asignan responsabilidades y actividades de trabajo. Para Koontz y Weihrich (2008), “una estructura debe estar diseñada para funcionar, permitir contribuciones de los miembros de un grupo y ayudar a las personas a alcanzar los objetivos con eficiencia en un futuro cambiante”.

Es un instrumento de gran importancia para realizar los procesos de dirección y control, así como para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los planes y objetivos organizacionales. Garza (2000), dice que debe responder las clásicas cuestiones sobre ¿quién?, ¿qué?, ¿dónde?, ¿cuándo? y ¿cómo?. Dar respuesta a estos planteamientos en relación con las tareas y actividades de la organización es la estructura de trabajo.

De acuerdo con Garza (2000), estructura organizacional puede ser canalizada de acuerdo con los siguientes elementos:

*Especialización de actividades.* Especifica las labores individuales y de grupo (división del trabajo) y la combinación de las labores en unidades de trabajo (departamentalización).

*Estandarización de actividades.* Define los procedimientos de todas las actividades que sean previsibles.

*Coordinación de actividades.* Procedimientos para integrar las funciones de las distintas áreas o departamentos de la organización.

*Centralización y descentralización de la toma de decisiones.* Define si el poder de decisiones debe estar concentrado (centralizado), o disperso en la organización (descentralización).

*Tamaño de la unidad de trabajo.* Determina el número de empleados de una unidad de trabajo. (Stoner, 1983) citado por Garza (2000).

Todos los elementos mencionados anteriormente son parte esencial para una estructura organizacional efectiva; la estructura de organización debe responder a las condiciones en las que se encuentra, no es común encontrarse con una estructura organizacional estática, éstas cambian dependiendo de la situación que se encuentre. Ésta debe diseñarse a favor del trabajo, para permitir las contribuciones de los subordinados y para hacer posible que las personas cumplan eficaz y eficientemente los objetivos de la empresa.

La importancia de la estructura se encuentra en que ésta nos ayuda a definir qué se debe hacer y quién debe hacerlo. La estructura es una de las bases de la organización de las actividades de una empresa. Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa.

Al estar mejor organizados se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos lo que a la larga puede hacer una empresa más eficiente.

### **2.2.1 Estructura Formal e Informal.**

La estructura formal Según para Koontz y Weihrich (2008), es la estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada. La organización formal debe ser flexible y tener lugar para el razonamiento, la utilización beneficiosa de talentos creativos y el reconocimiento de gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. A comparación de la estructura informal que Según Barnard citado por Koontz y Weihrich (2008), es cualquier actividad personal conjunta sin un propósito conjunto consciente, aunque contribuye a resultados conjuntos. Una organización informal es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí.

Según Hodge, Anthony y Gales (2003), Cuando se examina el diseño y la estructura de una organización se habla normalmente de una organización formal.

La organización informal es el resultado de la naturaleza política de las organizaciones y evoluciona a partir de las personas que trabajan allí, no por establecerse formalmente.

Para Benjamín y Fincowsky (2009), la estructura formal es definida como grupo pequeño dentro de la estructura formal de la organización cuyas metas y objetivos están menos claramente definidos; además, su funcionamiento no depende de un sistema rígido de reglas y procedimientos. Es decir el tipo de estructura que se da con fluidez entre los empleados sin reglas ni procedimientos, es natural entre todos y se da en cualquier empresa.

### **2.2.2 Organigrama y tipos de organigramas.**

Según Gómez (1994), los organigramas “son representaciones gráficas de los diferentes niveles de autoridad, que van de mayor a menor jerarquía. Cada puesto se representa por medio de un rectángulo que encierra el nombre del puesto y en ocasiones el nombre de quien lo ocupa: la unión de los cuadros mediante líneas representa los canales de autorización y responsabilidad”. Mercado (2003), señala que los organigramas “Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto y en ocasiones el de la persona que lo ocupa, representando los canales de autoridad y responsabilidad por la unión de los cuadros mediante líneas”. Los dos autores tienen similitud en sus conceptos dando como descripción al organigrama y el significado de él.

Mientras que Franklin (1998), afirma que “es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”. Es lo misma idea de los autores anteriores pero sin describir la forma del organigrama.

Cuando una empresa tiene claro su organigrama, es más fácil tener presente la división de trabajo (funciones), los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de comunicación, la asignación de jefes de cada grupo de subordinados, y las relaciones que existe entre los diferentes puestos de la empresa.

Los empleados tendrán claro cuáles son sus obligaciones dentro de la empresa y su puesto, sabrá quién depende de quién, y las actividades que debe de realizar.

Es una herramienta que debe de estar a la vista de todos los empleados, ya que ellos tendrán en cuenta los puestos y el nombre de quienes lo ocupan, como menciona anteriormente el autor.

Un organigrama bien definido y entendible por lo general responde a las preguntas de ¿Quién soy?, o sea ¿cuál es mi puesto dentro de la organización?, ¿Qué es lo que hago? es decir, ¿cuáles son mis tareas o funciones organizacionales? ¿De quién dependo? O ¿Quiénes dependen de mí?, ¿Quiénes son ellos? y ¿Quiénes son los demás personas en la organización?, ¿Qué hacen ellos?, ¿De quién dependen? ¿Quiénes dependen de ellos?

Existen varios tipos de organigramas los cuales son descritos por los siguientes autores:

Según Reyes Ponce (2002), los organigramas pueden ser verticales, horizontales, circulares y escalares. A continuación se describen sus características:

**Organigramas Verticales.** Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquél por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.

**Organigramas Horizontales.** Representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

Organigramas Circulares. Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización.

Organigramas Escalares. Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.

A comparación de Gómez (1994), el menciona a tres tipos de organigramas que a continuación se presentan:

Organigramas verticales. Las jerarquías supremas se presentan en la parte superior, ligadas por líneas que representan la comunicación de autoridad y responsabilidad a las demás jerarquías que se colocan hacia abajo a medida que decrece su importancia.

Organigramas Horizontales. Colocan las jerarquías supremas en la izquierda y los demás niveles hacia la derecha, de acuerdo con su importancia.

Organigramas Circulares. Se encuentran formados por círculos concéntricos, correspondiendo el central a las autoridades máximas, y en su alrededor se encuentran otros que se hallarán más o menos alejados en razón de su jerarquía.

Mientras que Mercado (2003), los clasifica de la siguiente forma:

Por su contenido y objeto, los organigramas se dividen en:

-Estructurales. Presenta las dependencias que integran un organismo en sus relaciones jerárquicas.

-Funcionales. Presenta los órganos y las relaciones jerárquicas que integran una dependencia, pero, además, proporciona una relación de las funciones de cada uno de dichos órganos.

Por su ámbito de aplicación o el área que representan, hay organigramas:

-Generales.

-Específicos.

En este caso Mercado (2003), hace omisión a la descripción y características de los organigramas según su ámbito de aplicación o el área.

A continuación se presenta en el esquema siguiente la subclasificación del primer grupo.

**Cuadro 1.1 Subclasificación del organigrama según su contenido y objeto.**

CLASIFICACIÓN	SUBCLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
1. Contenido.	1.1 Estructurales.	Muestran sólo estructura administrativa del organismo.
	1.2 Funcionales	Indican, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los depts.
	1.3 Integración de puestos	Destaca dentro de cada unidad los diferentes puestos establecidos, así como el número de plazas existentes y requeridas.

*Fuente:* Rodríguez Valencia J. 2002. Como elaborar y usar manuales administrativos. Editorial ECAFSA THOMSON LEARNING. 3ra. Edición. México.

La diferencia que se encuentran entre ellos es que Mercado (2003), llama al organigrama por su ámbito de aplicación (generales y específicos).



Por otro lado Rodríguez (2002), les clasifica como estructurales, funcionales e integración de puestos.

Por su presentación o forma:

-Verticales. Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.

-Horizontales. Representan los mismos que los anteriores y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel jerárquico máximo a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

-Circulares. Están formados por un cuadro o círculo central que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, a cuyo rededor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización.

-Escarlar. Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que se señalan éstas.

Mercado (2003), y Reyes (2002), coinciden en los organigramas por su presentación y forma son verticales, horizontales y escalares; no obstante Gómez (1994), menciona que los organigramas se clasifican en verticales, horizontales y circulares.

### **2.2.3 Requisitos de la carta de organización.**

Mercado (2003), define la carta de organización como “un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus nexos, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva”.

Para que un organigrama sea fácil y claro de entender es necesario seguir los siguientes puntos que Reyes (2002), y Mercado (2003), dan a conocer y a la vez coinciden en que la carta de organización debe de contener lo siguiente:

- a) Los organigramas deben ser ante todo muy claros: por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y puestos, ya que esto, en vez de ayudar a la comprensión de la estructura administrativa de la empresa, puede producir mayores confusiones. Por ello, los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios apropiados.
- b) Los organigramas no deben comprender ordinariamente a los trabajadores: alguien ha dicho que los organigramas representan la estructura del cuerpo administrativo. Por ello, lo más frecuente es hacerlos arrancar del director o gerente general y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel. Sin embargo, en ocasiones se acostumbra incluir en ellos la asamblea de accionistas y el consejo de administración.
- c) Los organigramas deben contener nombre de funciones y no de personas: cuando se desea que estas últimas figuren, conviene colocar dentro del mismo cuadro, con letra mayor, el nombre del puesto, y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupa.

- d) Los organigramas no pueden representar un número muy grande de los elementos de organización: de ordinario sirven exclusivamente para lo señalado en los incisos anteriores.

Es importante tomar en cuenta los puntos anteriores para contar con el correcto organigrama en una empresa.

#### **2.2.4 Departamentalización y tipos.**

Toda organización tiene su grado de especialización en algún área, Según Garza (2000), menciona que departamentalización “es la agrupación de actividades por unidades de acuerdo con la afinidad de tareas”; coincide con el concepto de Dubrín (2000), que llama a la departamentalización “al proceso de subdividir el trabajo en departamentos”; por ejemplo cuando se visita al doctor, el hospital está dividido por departamentos, los cuales tienen su función y en conjunto logran un fin en común que es dar el mejor servicio a los pacientes. Para Robbins (1999), departamentalización es la base sobre la cual los empleos se agrupan para el logro de metas organizacionales.

Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales. A continuación Garza (2000), menciona los siguientes tipos de departamentalización:

Departamentalización funcional: Es la agrupación de actividades que se realiza con base en la afinidad en las funciones.

Departamentalización por producto o servicio: Es la agrupación que se integra de acuerdo con los distintos satisfactores que se producen en la empresa o los servicios que se ofrecen.

Departamentalización por compradores o clientes: La integración de las actividades en una empresa, en función de los clientes.

Departamentalización geográfica: La ubicación de zonas o territorios para integrar las labores de una empresa en un medio generalizado de departamentalizar actividades.

Para Dubrín (2000), existen los siguientes tipos de departamentalización:

Departamentalización por funciones: Ordenamiento según el cual los departamentos se definen de acuerdo con la función que desempeña cada uno.

Departamentalización por territorios: Ordenamiento de departamentos basado en la zona geográfica en la que se ofrecen los servicios.

Departamentalización por productos o servicios: Ordenamiento que implica dividir los departamentos según los productos o los servicios que ofrecen.

Departamentalización por clientes: Estructura que se basa en las necesidades del cliente.

Según Robbins (1999), existen los siguientes tipos de departamentalización:

Departamentalización funcional: Agrupamiento de trabajos de acuerdo con las funciones por realizar.

Departamentalización por productos: Operación que consiste en agrupar las actividades de acuerdo con las líneas de productos.

Departamentalización geográfica: Procedimiento de agrupar las actividades tomando como base el territorio o la geografía.

Departamentalización por procesos: Forma de agrupar las actividades tomando como base el flujo de los productos o de los clientes.

Departamentalización por clientes: Forma de agrupar las actividades tomando como base a los clientes que los empleados atienden en común.

Equipo interdisciplinario: Agrupamiento híbrido de individuos que son expertos en diferentes especialidades (o funciones) y trabajan conjuntamente.

Una empresa puede elegir el tipo de departamentalización en base a cualquier autor, el detalle es que se ajuste a las necesidades que tenga la organización para que sea óptimo su funcionamiento. Koontz (1998), dice que los administradores deben determinar qué es lo mejor conforme a su situación particular: los trabajos que deben realizar y la forma en que se deben de hacer, las personas que deberán llevarlos a cabo y sus personalidades, la tecnología que se va a emplear, los usuarios a los que se debe servir y otros factores ambientales internos y externos.

Si se conocen las distintas formas de organización, sus ventajas, desventajas y peligros, el administrador podrá diseñar una estructura organizacional más adecuada a sus operaciones particulares.

## **2.3 Elementos Organizacionales.**

Existen diversos elementos que se deben de tomar en cuenta en una organización, los cuales a continuación se describen.

### **2.3.1 División de Trabajo.**

Para Stoner, Freeman y Gilbert (1996), división de trabajo es la acción de descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general.

Chiavenato (2006), dice que la organización se caracteriza por una división del trabajo bien definida, conduce a la especialización y la diferenciación de las tareas, es decir a la heterogeneidad.

Definición que coincide con Rodríguez (2002), que menciona que división de trabajo es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo de esfuerzo, lo cual da lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Según Gibson et al. (2006), mencionan que división de trabajo es el proceso de dividir el trabajo en puestos relativamente especializados para lograr las ventajas de la especialización. Señala que la división de trabajo en las organizaciones se puede realizar en tres formas diferentes:

1. El trabajo puede ser dividido en diferentes especialidades personales. La mayoría de las personas piensan en especialización en el sentido de especialidades ocupacionales y profesionales. Por consiguiente, pensamos de contadores, ingenieros, médicos y las incontables especialidades que existen en las organizaciones y en la vida diaria.

2. El trabajo puede ser dividido en las distintas actividades que requiere la secuencia natural del trabajo que realiza la organización. Por ejemplo, las plantas de manufactura a menudo dividen el trabajo en fabricación y ensamblado y asignan individuos para realizar el trabajo de una de estas dos actividades. Esta manifestación particular de la división del trabajo se conoce como especialización horizontal.

3. Finalmente, el trabajo puede ser dividido a lo largo del plano vertical de una organización. Todas las organizaciones tienen una jerarquía de autoridad desde el administrador de más bajo nivel hasta el administrador de mayor nivel. El trabajo del director ejecutivo es distinto al del supervisor en turno.

Todos coinciden en el hecho de que la división de trabajo se puede convertir o en muchos casos, termina en especialización en el área o puesto definido, porque al realizar las actividades diariamente en el mismo puesto, el empleado se especializa en sus actividades. Dividir el trabajo ayuda a que en las empresas tenga mayor productividad.

### **2.3.2 Centralización y descentralización.**

Según Rodríguez (2002), la centralización se define como la concentración del proceder y la autoridad en los altos niveles directivos de una organización. Esto significa que en una organización centralizada casi todas las decisiones se toman en el nivel jerárquico más alto.

Descentralización se puede definir como la dispersión del poder y la toma de decisiones a niveles de la organización sucesivamente más bajos. Una descentralización total significará que cualquier trabajador tendría el poder necesario para realizar sus tareas sin consultar a su superior sobre cada detalle.

Para Mercado (2001), la administración centralizada delega poca autoridad y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones.

La administración descentralizada, en cambio, delega en mucho mayor grado la facultad de decidir, y conservar sólo los controles necesarios en los altos niveles.

Según para Konntz y Weihrich (2004), explican a la centralización como la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones. Mientras que por descentralización dicen que es la tendencia a distribuir la autoridad de tomas de decisiones en una estructura organizada.



### **2.3.3 Manual de Organización.**

Según Benjamín y Fincowsky (2003), Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.

El manual de organización Según Mercado (2003), “es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una institución, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro de dicha institución”, en él vienen escrito todas aquellas políticas, reglas, procedimiento de una empresa, etc. que sirve como guía al empleado, mientras que Rodríguez (2002), afirma que “es un instrumento de control sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto, para convertirse en una serie de normas definidas”. Los dos coinciden que es un documento el cual sirve al empleado a tener definido el camino a seguir en la empresa, porque de él depende que conozca todo sobre los procedimientos, políticas, antecedentes, en fin, una serie de aspectos importantes y que son tomados en cuenta para darle la bienvenida al nuevo personal o es una herramienta efectiva para el personal que tiene tiempo en una empresa y desea repasar lo que son sus funciones operativas dentro de su puesto, etc.

### **2.3.4 La reorganización.**

Benjamín y Fincowsky (2003), dicen que el rediseño de los puestos implica modificar las responsabilidades y las tareas específicas de los puestos.

Siempre que se modifica uno de ellos, sea en razón de nueva tecnología o del rediseño de la organización, el diseño del puesto también cambia.

Con frecuencia, al agregar nuevos productos, nuevas funciones, nuevos procedimientos, nuevo personal, etc., y, en consecuencia aumentar su magnitud, el organismo social tiene que adecuar y modernizar su estructura organizacional y adaptarse a la dinámica actual.

El trabajo de reorganización puede ser efectuado por consultores ajenos al organismo, lo cual, además de aprovechar un conocimiento especializado y mayor experiencia, permite adquirir un punto de vista externo de los problemas.

Por tanto, en este contexto encontramos el proceso de reorganización como actividad indispensable y permanente de los organismos sociales, ya que su realización permite a los responsables de la gestión cumplir más adecuadamente con su cometido.

**Cuadro 1.2 Síntomas internos y externos que manifiestan la necesidad de una reorganización.**

<b>SINTOMAS INTERNOS</b>	<b>SINTOMAS EXTERNOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos mal definidos (confusos).</li> <li>• Inadecuada división de trabajo.</li> <li>• Deficientes comunicaciones.</li> <li>• Lenta toma de decisiones.</li> <li>• Excesivo tramo de control.</li> <li>• Insuficiencia funcional.</li> <li>• Deficientes controles.</li> <li>• Baja productividad.</li> <li>• Crecimiento no programado.</li> <li>• Deficientes relaciones humanas.</li> <li>• Deficiente carga de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avance científico y tecnológico.</li> <li>• Situación del mercado.</li> <li>• Sistema económico, político, social y cultural.</li> </ul>

Fuente: Rodríguez Valencia (2002), Como elaborar y usar manuales administrativos. Editorial ECAFSA THOMSON LEARNING. 3ra. Edición. México.

### **2.3.5 Diagnóstico Organizacional.**

Rodríguez (2005), menciona que el diagnóstico organizacional “es el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo”.

Por otro lado Rodríguez (1998), menciona que un diagnóstico “es un proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistemática” así como también “un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión y control del comportamiento organizacional”.

Dentro de un diagnóstico organizacional es importante tomar en cuenta las perspectivas de los empleados que trabajan dentro de la organización, debido a que estos son la piedra angular de este estudio.

A continuación se presentan la estructura de un diagnóstico Organizacional, Según Mercado (2001).

Un diagnóstico organizacional debe diseñarse con el fin de descubrir cuatro cosas acerca de la organización:

1. Sus puntos fuertes y débiles.
2. Las fuerzas de resistencia y cambio dentro o fuera de ella.
3. La forma en que opera como sistema.
4. Los criterios apropiados para lograr la salud organizacional.

El diagnóstico debe enfocarse inicialmente a la identificación de los puntos fuertes y débiles de la organización. Estos pueden incluir aspectos de la situación competitiva, de las ganancias, de la competencia gerencial o del diseño organizacional. Una vez hecho y aceptado este análisis, es posible proceder al estudio de las fuerzas de cambio y de resistencia. Este tipo de análisis resulta particularmente útil, porque fomenta la apreciación profunda de las fuerzas clave que están dando forma a la organización. El paso final para el diagnóstico debe ser la formulación de criterios para lograr la salud organizacional. ¿Cuál debe ser la meta de la organización?

### **CAPÍTULO III MÉTODO**

La empresa en la cual se elaboró la presente investigación es la Cooperativa Turística de la Aduana, ubicada dentro del estado de Sonora a 15 km de Álamos. Para obtener los resultados deseados es necesario establecer los pasos que han de seguirse en el transcurso del estudio.

Se realizó la revisión bibliográfica del tema de investigación, los cuales son organización, estructura de la organización y elementos organizacionales, conformando así el segundo capítulo; como también la lista de bibliografía consultada.

Se cuenta con las herramientas con las que fue basada la investigación, la cual consta de una serie de entrevistas que fueron aplicadas a los habitantes de la cooperativa; dichas entrevistas fueron estructuradas en orden y compuestas por diversos temas de interés para el estudio. (Ver anexo 1)

Otra herramienta que se utilizó para realizar el diagnóstico de la estructura organizacional de la cooperativa turística de la aduana, fue una lista de verificación, la cual fue proporcionada por el asesor. Dicha lista está integrada por apartados que cuenta con preguntas de acuerdo al tema. (Ver anexo 2)

De acuerdo con las herramientas mencionadas anteriormente y con ayuda de revisión bibliográfica, se realizó el diseño de un instrumento, en formato lista de verificación, con los elementos que contiene la estructura formal e informal.

Ya terminado el formato para el diagnóstico se procedió con el asesor para su liberación y enseguida ser aplicado en base a las entrevistas que se realizaron con anterioridad. Para después ser cotejado con las entrevistas realizadas a los integrantes que intervinieron en la organización.

Una vez concluido el proceso de recopilación y generación de información por medio del formato utilizado; el paso final fue tener el análisis de la información obtenida para la interpretación de los resultados, que se traduce en un informe del diagnóstico de la estructura organizacional de la aduana.

## **CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En el presente capítulo se describen los resultados obtenidos del diagnóstico de los elementos organizacionales de la aduana, el cual contiene la descripción de la estructura formal e informal de la cooperativa turística.

### **4.1 Resultados**

Después de haber estudiado toda la información de marco teórico y analizado las entrevistas, se procedió con los siguientes resultados:

A los integrantes de la comunidad de la aduana se les proporcionó cursos de inducción a la cooperativa y capacitación en especial el rappel, así como también pláticas sobre caminatas en la comunidad y todo lo relacionado a la atención a los turistas. Los cursos fueron impartidos por personas que vinieron de México. Uno de los entrevistados mencionó lo siguiente:

“Aparte del rappel nos dieron cursos de caminatas, caminatas nada mas, pues no, eso no nos dieron, no lo platicaron que íbamos a hacer todo eso y este y ahí, platicas de los viveros y ahí, cómo hacer para atender a la gente que llegara de los turistas pues como recibirlos y todo”.

Otra persona comentó sobre los cursos de rappel:

“Pues ahí tuvimos cursos, ahí nos dieron cursos, ahí comenzamos a practicar el rappel”. “Pues al llegar unos señores de México ahí nos dieron el curso, fuimos a rapeliar los primeros días y sí de ahí fuimos empezando y agarrábamos y aprendimos”.

Comunicación escasa por parte de la cabecilla del equipo (Doña Valentina), hacia los demás integrantes. El siguiente informante da su versión al tema:

“Pues la señora que se encargó de eso pues ahí ha estado la señora y y ya ve que pues ahí tenemos poca comunicación y no sé que estará pasando y y y no hay aviso de cómo hemos estado, no hay información, porque por qué no se que le pasará”.

Otros informantes comentan lo siguiente:

“Con algunos es que muchas veces se divide el, uno se hace mas a una persona que a otra no? Por falta de comunicación no hay organización en que vamos y a platicar todos juntos no, y se le baja la moral a uno”.

“Pues uno como le digo trabajamos por otro lado, y pues no ha habido comunicación, avisos que nos salen porque ellas tienen los teléfonos de nosotros se los dimos para que nos hablara pero no ha habido absolutamente nada de eso”.



Integración de nuevas personas a la cooperativa, cosa que no les gustó a las personas que están dentro de la cooperativa, ya que según ellos son personas que no tienen experiencia, no están capacitadas y son de menor edad. A continuación se muestran opiniones de integrantes que fueron entrevistados:

“La señora ha ido metido a gentes que no, pues que no están capacitadas, chamacos nuevos, niños chiquitos y todo eso poss”.

“Les faltaba a los más chamacos como no pues y como nosotros duramos un montón capacitándonos varias veces y ellos nomas fueron se instalaron haya todo claro 2 veces con eso la hicieron pues, por ese lado también está mal”.

“Valentina es la de las llaves es la que decide si alguien va a ir a ayudarles a hacer rappel sin curso sin nada, yo nunca he sabido nada que los invite a su casa y ahí en su casa ensayen practiquen no, es como si llegara una persona y orale vamos a hacer rappel como les va a ir quien sabe qué tal si cometen un error por falta de experiencia”.

Según las personas que integran el equipo de la cooperativa, se han ido desintegrando por inconformidades relacionadas con la organización. Algunos entrevistados dan su opinión sobre este tema:

“Pero ya ve que no ha habido comunicación ha como debíamos de estar bien organizados”.

“Las inconformidades y desintegración ha sido por cuestión de la organización y eso ha sido la cuestión que ha habido más mal por cuestión de la organización porque porque, porque ahí es donde están las cosas pues a mi se me hace que no están bien no?”.

Uno de los entrevistados menciona que ha visitado las comunidades de Moroncarit, la Sierrita y Yavaros y se dio cuenta que ellos si trabajaban juntos en grupo y estaban más organizados que su propia comunidad; además ha tenido la oportunidad de viajar con personas que integran la reserva a ciudades como Oaxaca y Baja California donde observó que son proyectos grandes y que se trabaja con mucha organización, trabajo en equipo, unión y entrega a las actividades que realizan.

La Sra. Valentina es la dirigente de la cooperativa, porque es quien se encarga de realizar las juntas con todos los integrantes de la cooperativa, de la parte administrativa (cobros, manejo de pagos), responsable de llevar registro de la llegada de turistas (en una libreta), encargada de tener la llave de la palapa donde se guardan los instrumentos de trabajo. Cosa que difieren puesto que algunos entrevistados dicen que todo es guardado en casa de Valentina y que existió la idea de construir una oficina especial para los instrumentos de trabajo, pero que nunca se realizó tal obra.

En este caso, uno de los entrevistados da su opinión y así como él muchos coinciden en lo mismo:

“Doña Valentina ahí cuando empezamos ahí en el grupo que estuvimos ahí empezamos ahí nos citaba, nos citaban cada 8 10 días nos citaba allí preparándonos para las actividades que realizábamos”.

“Doña Valentina agarró así como tomar decisiones, muchos tuvimos disgustos por esa manera de que era de tomar decisiones y uno sabíamos más que otros pero ella quería esto y el otro, hasta ahorita como estamos haciendo pues estamos viendo pues que, pues que nos toma poco en cuenta”.

“Pues ahí Doña Valentina, ella en el cobro, manejo de dinero, de todo pos por eso le estoy diciendo que ha habido diferencias”.

“Porque ps ella trae todo lo que según ella, ella es la buena, si me entiendes de todo el grupo pero se compone de todo el grupo que somos todos parejos iguales y entonces esa es la la, pos visión que tenemos nosotros así de de pos que vamos a hacer, porque ella es quien tiene la llave tiene, ella es la que tiene todo el manejo, entonces uno no puede actuar de ninguna manera porque porque no tiene el poder como pa’ decir yo aquí porque todos aquí son parejo porque todos aquí son uno, porque no se que ella tendrá más palabras o no sé que tendrá pues uno ha llegado ah ah pues al grupo tenerlo como se había principiado, a mí también me ha sido muy mal eso”.

“Ella tiene un libro haya donde llegan y quienes llegan, tiene pero no se ella los apunta ella hace sus números, ella a nosotros no nos toman en cuenta no? como por decir así ella es la que tiene todo, y ps que vamos a hacer”.

Por lo tanto hay personas que aunque son parte de la cooperativa se sienten excluidos porque no se les toma en cuenta en las actividades o reuniones, no son llamados a las reuniones que se realizan. Muchos de los integrantes tienen problemas con la comunicación que existe entre ellos, por diversos enfrentamientos en las juntas por indiferencias o discusiones acerca de los puestos o las actividades asignadas. Es por eso que mejor deciden no volver a asistir a las juntas o salirse del proyecto.

Existe un reglamento interno el cual se encuentra en manos de Doña Valentina, donde por escrito se muestra los roles de limpieza, de cuidado de la cabaña, de la palapa, del rappel, de las minas, de todas las actividades que se realizan en la

cooperativa. Así como también muestra las cosas que son prohibidas. Como indica las siguientes aclaraciones:

“Sí, está un reglamento, hay un reglamento ahí está un un, el reglamento lo tiene Doña Valentina”.

“Es la obligación de de estar en el grupo que estamos, como le digo, todos es la obligación que estamos para, para limpieza, para estar pendiente de de la palapa, pendiente de de del rappel, haya de la mina que tenemos del pitón todo eso estamos pues pendiente”.

“Pues si pues nos juntábamos lo que teníamos que hacer, por ejemplo si estaba capacitado para llevar gente yo no podía hacer solo, nunca hicimos nada fuera de las normas que tenían ahí”.

“Lo que no deberíamos de hacer, por ejemplo si en caso que yo estuviera a cargo del equipo que yo estuviera un día dos días esperando un grupo, si a mí me llegaban dos personas y que yo me iba y no decía y la cuestión es que yo iba a hacer las cosas chuecas que no iba a avisar era una cosa que no he hecho así entiendo, no yo nunca, y con ellos están halla y nosotros acá y se iban nosotros no sabemos nada, nosotros no sabíamos si iban 10 o 20”.

“Bueno pues en primero lugar que no se nos golpeará las personas en caso de que las llevara al rappel, que no se me golpearan que no se me cayeran que no se me asoliara si pues así, lo único que podía evitar”.

“Prohibido, por ejemplo está prohibido, por ejemplo si nosotros estamos capacitados para ser guías no no llevo por nuestra cuenta si llega un grupo, llevar gente y cobrar

uno mismo, tiene que uno tiene que ir haya para ver el cobro de derechos y decirle ahí”.

“Si, sí tenemos un reglamento interno más o menos dice, si pues por ejemplo cuando hay gente no ir ebrio ni desvelado o crudo por ejemplo, tratar bien a nuestros clientes, servirles en todo lo que se pueda a nuestros clientes y todo eso pues no no no deste no dejar que tiren basura nuestros clientes, atenderlos bien pues explicarles bien las cosas y todo eso y la obligación más importante de nosotros no pues atender bien a nuestros clientes a los grupos que van a la aduana”.

Cuando se hicieron cursos al inicio de la cooperativa, se definió una estructura, con sus respectivos puestos, actividades y funciones los cuales no se llevó a cabo porque no siempre estaba unido el grupo, es inestable la presencia de los integrantes del equipo.

Los puestos que tienen en la cooperativa son presidente, secretario, tesorero, los cuales han cambiado, no son puestos fijos. Esto se debe a que cada que se convoca a reunión no se presentan todos los integrantes del grupo y por consecuencia se procede a renombrar a alguien en el puesto. Se ha ido desintegrando poco a poco el grupo por cuestiones de inconformidades de la gente a causa del dinero de fondo, porque no se les tomaba en cuenta a la hora de las reuniones o de las actividades que se realizaban cuando llegaban turistas, porque no les gustaba que los puestos estuvieran tomados por familiares de doña Valentina o de sus compañeros más allegados.

Antes, las actividades eran sorteadas y se realizaban con gusto, pero si alguien no quedaba conforme con lo que le tocaba se lo podía cambiar a alguien que si estuviera de acuerdo con esa actividad; Ahora las dispone doña Valentina, ella es quien manda y decide que es lo que le toca realizar a cada quién, y si estos no están

de acuerdo con su decisión, no hay de otra, aunque no estén conformes con su decisión, tienen que realizarla, eso genera mucha desmotivación por parte de los integrantes de la cooperativa.

Últimamente existieron muchos problemas entre todos; discusiones por falta de comunicación, confusión por ciertas actividades o funciones a realizar. No había organización. Inconformidades en la forma que Valentina todo el tiempo tomaba el mando, no trabajaba en equipo.



# ITSON

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

## Informe del Diagnóstico de la Estructura Organizacional de la Cooperativa Turística de la Aduana



Donde nace la aventura

**Elaborado Por:**  
**Lourdes Salazar Flores**

**Cd. Obregón, Sonora**

**Enero 2012**

## **CONTENIDO**

- **Introducción**
- **Objetivo**
- **Informe del diagnóstico de la  
Estructura Organizacional**
- **Conclusión**



## **Introducción**

Hoy en día tanto en Sonora como en el resto del país se enfrenta una etapa difícil en cuanto a la calidad de vida se refiere, por lo que dicha situación afecta con mayor dureza a los que menos tienen y uno de estos sectores son las comunidades rurales, que a raíz de la falta de oportunidades que se viven en el estado, las familias se están viendo en la necesidad de tomar decisiones como la migración a lugares que consideran con mayor oportunidad de empleo, generándose así la desintegración familiar y creando un impacto negativo en la sociedad.

El Instituto Tecnológico de Sonora, preocupado por esta situación, dentro de sus líneas estratégicas de investigación “Turismo y Desarrollo Sustentable” propone el proyecto de corredor de Turismo Alternativo, el cual consiste en estructurar un corredor Ecoturístico con un modelo innovador, participación conjunta, administración, tecnología y logística, organizando circuitos con actividades o productos turísticos pensados para diferentes mercados.

Frente a las nuevas necesidades que la sociedad esta demandado para generar un desarrollo regional, el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) definió dentro de sus líneas estratégicas de Investigación y desarrollo el “Turismo Alternativo y Desarrollo Sustentable”, con el proyecto de los Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora, el cual impactará con indicadores sociales y organizacionales traducidos a incrementar el nivel de ingreso promedio de la población, la incubación de empresas comunitarias, promover la equidad de género al interior de las mismas, fomentar el cuidado del medio ambiente en las áreas de influencia del corredor y alfabetizar tecnológicamente a las comunidades que realicen la actividad turística.

Y es por eso que nace el motivo de crear una propuesta con el fin de apoyar el desarrollo de las comunidades de "La Aduana y La Sierrita", "Yavaros, Moroncarit, "Cocorit, Hornos y Buenavista".

En la Cooperativa Turística de la aduana se ofrecen productos ecoturísticos como recorridos, hospedaje en cabaña rustica, apreciación de flora, safari fotográfico, etnoturismo, vivencias místicas y la actividad de rappel, ideales para descansar, divertirse, aprender y disfrutar de la naturaleza.

Así mismo, la aduana es una empresa que requiere de administración, que se tome en cuenta el proceso administrativo, se lleve un control financiero, administración de personal y todos aquellos aspectos que se deben de tomar en cuenta para que la organización funcione correctamente.

Ahora bien, en el presente trabajo se muestra el informe que se realizó a la empresa en base a su estructura organizacional, donde se da a conocer si la organización es una estructura formal o informal.

### **Objetivo**

Diagnosticar los elementos organizacionales que permitan describir la estructura formal e informal de la cooperativa turística de la aduana con la finalidad de apoyar futuras investigaciones.

## **Informe de diagnóstico de la estructura**

La empresa carece de una estructura organizacional formal porque no hay un organigrama que presente claramente los puestos de la empresa y se encuentre a la vista de todos los integrantes de la cooperativa, es uno de los puntos más sobresalientes en el cual se tomó como referencia para dar a conocer los resultados.

A continuación se dan a conocer los resultados conforme fueron tomados en base a la lista de verificación que se realizó con el fin de dar un diagnóstico sobre los elementos de estructura con los que cuenta la cooperativa turística de la aduana.

La empresa cuenta con un organigrama por escrito el cual no se encuentra actualizado, ya que cada que se realiza una reunión con todos los integrantes del grupo, se hacen cambios de puestos (rotación de personal), donde se vuelve a renombrar a los que toman el puesto.

El organigrama no se encuentra en un lugar específico, ni está a la vista de todos, la mayoría sabe cuáles son los puestos que se tienen en la empresa, pero no saben que existe una estructura organizacional establecida.

Se considera que el organigrama no es el adecuado a la organización ya que se omite el puesto de Presidente, Tesorero y Secretario, hace falta actualizarlo y que quede formalizado.

Los integrantes de la organización conocen bien sus actividades a realizar, las cuales no se encuentran por escrito (manual de organización), conocen sus obligaciones dentro de la empresa, así como las reglas que deben de seguir, pero muchas

personas no conocen la jerarquía que existe, solamente saben que una persona es la encargada (Sra. Valentina).

En la cooperativa existe comunicación deficiente, es decir, no se toma en cuenta a todos aquellas personas que integran el equipo de guías de turistas en reuniones realizadas por la Sra. Valentina y muchos de los problemas suscitados son a causa de discusiones por indiferencias o conflictos en el grupo por desacuerdo en la administración de la empresa o en las actividades asignadas.

La estructura de organización es centralizada ya que el poder está concentrado por la Sra. Valentina (centralizado), ella es quien toma el poder y es quien emite las decisiones en la empresa. La autoridad no está siendo equitativa, porque no se sigue al pie de la letra la estructura organizacional.

En cuanto a las actividades de la organización se encuentra que si se realizan en equipo de trabajo, existe división de trabajo; Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996), es la acción de descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general.

La empresa carece de un manual de procedimientos en el cual se plasmen todas aquellas actividades que se realizan en la cooperativa, con el fin de que nuevos integrantes conozcan cual es el seguimiento de cada una; por ejemplo en el rappel se tiene que seguir una serie de pasos con cuidados especiales para que la actividad se realice con éxito. Actualmente las personas que de un inicio estuvieron involucrados en el proyecto conocen claramente los pasos a seguir y las actividades a realizar en la aduana porque anterior a ello tuvieron cursos de capacitación al rappel, así como también a las caminatas y atención al cliente.

Todas aquellas personas que se integran a la cooperativa deben ser capacitadas a la empresa, sería arriesgado no tomar en cuenta este proceso, ya que se deben tomar en cuenta muchos aspectos en cuanto al rappel para que se realice correctamente y así evitar accidentes. Como se mencionó anteriormente, solamente aquellas personas que iniciaron en la empresa tuvieron cursos de capacitación.

## **4.2 Discusión**

Se deduce que la cooperativa turística carece de objetivos, metas en común que sean plasmadas por escrito, que todos los que la integran las conozcan y que las lleven a cabo. Organización es la palabra clave que está haciendo falta a todos los integrantes; Mercado (2001), define la organización “como la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Y por consiguiente no están siendo organizados.

Hay personas que aunque son parte de la cooperativa se sienten excluidos porque no se les toma en cuenta en las actividades o reuniones, no son llamados a las reuniones que se realizan. Muchos de los integrantes tienen problemas con la comunicación que existe entre ellos, por diversos enfrentamientos en las juntas por indiferencias o discusiones acerca de los puestos o las actividades asignadas. Es por eso que mejor deciden no volver a asistir a las juntas o salirse del proyecto.

Cabe destacar que los empleados trabajarán mucho mas efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras. Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea clara y entendible para todas las personas que deben realizar determinada

tarea y quien es responsable por los resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la incertidumbre en la asignación de responsabilidades y se logra mejor comunicación, todo esto promueve los objetivos de la empresa.

Hernández y Rodríguez (2008), mencionan que organización “es la acción administrativa- técnica de dividir las funciones por áreas, departamentos, puestos, jerarquías conforme a la responsabilidad delegada, definida y expresada en los organigramas, manuales y descripciones de puestos. Así como las relaciones de comunicación formal entre las unidades o áreas”. Estos conceptos señalan aspectos importantes significativos como son las funciones, responsabilidad, jerarquía y logro de objetivo en común. Con esta definición se comprueba que doña Valentina es la que se encarga en casi todas las actividades que se realizan en la cooperativa, no ha dado la oportunidad a otras personas de desempeñarse en las diversas áreas que componen la organización, de esa forma habrá división de trabajo, la cual Chiavenato (2006), dice que si existe división del trabajo bien definida, conduce a la especialización y la diferenciación de las tareas, es decir a la heterogeneidad.

Según con los resultados obtenidos, la cooperativa turística es una organización centralizada. Según Rodríguez (2002), la centralización se define como la concentración del proceder y la autoridad en los altos niveles directivos de una organización. Esto significa que en una organización centralizada casi todas las decisiones se toman en el nivel jerárquico más alto. Esto es aplicable a este estudio porque doña Valentina se ha dedicado a ser autoritaria en sus decisiones y mandos.

En una organización es imprescindible dar capacitación al personal que ingresa a un nuevo puesto, en este caso, a las actividades del rappel, caminatas, en todas aquellas funciones que conllevan el ser un guía de turistas. Todo esto debe ser enfocado a la cooperativa, en especial a los nuevos integrantes, que según los empleados se sienten desplazados al constituir nuevo personal – menores de edad- en el proyecto que no cuentan con la experiencia y capacitación necesaria para

formar parte de la cooperativa; están en toda la razón de expresar su opinión acerca de este punto, porque al hacerlo se estarán previniendo accidentes y es factible que se tome en cuenta.

## **CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el presente capítulo se incluyen las conclusiones a las que se llegó en base a los resultados obtenidos en el capítulo anterior, así como las recomendaciones que se ofrecen a la Cooperativa turística de la aduana.

### **5.1 Conclusiones**

En base a los resultados obtenidos en el presente estudio, se llegó a las siguientes conclusiones:

Con los resultados obtenidos de las entrevistas y en la lista de verificación (muestra los elementos organizacionales para identificar si la estructura es formal o informal), se ha llegado a la conclusión que la cooperativa turística de la aduana es una organización informal. A continuación se describen los motivos por los cuales se llegó a esta conclusión:

La empresa, cuenta con una estructura organizacional informal, porque aunque se tenga por escrito una estructura organizacional formal (organigrama) no se lleva a cabo tal y como se muestra en él, porque no se respetan los puestos y sus funciones, al no tener organización, carece de formalidad.



Para que una organización sea formal, los integrantes de la cooperativa deben de saber y contestar las preguntas básicas que son representativas a un organigrama, que entenderlo por lo general responde a las preguntas de ¿Quién soy?, o sea ¿cuál es mi puesto dentro de la organización?, ¿Qué es lo que hago? es decir, ¿cuáles son mis tareas o funciones organizacionales? ¿De quién dependo? O ¿Quiénes dependen de mí?, ¿Quiénes son ellos? y ¿Quiénes son los demás personas en la organización?, ¿Qué hacen ellos?, ¿De quién dependen? ¿Quiénes dependen de ellos?. Muchas de las personas que integran la cooperativa no las conoce y es ahí donde se distingue que la estructura organizacional es informal.

La comunicación es deficiente porque no se toma en cuenta a todos para la toma de decisiones y las reuniones se realizan sólo con una parte de los que integran la cooperativa y por lo tanto no se tiene una buena comunicación en ese aspecto.

Se determinó que la Sra. Valentina, es quien está a cargo de todo lo referente a reuniones con los integrantes de la organización, de almacenar los materiales que se utilizan en las actividades en su propia casa, de disponer de las decisiones en su mayoría (quienes entran al proyecto, quienes realizan tales actividades, quienes son parte del consejo administrativo, etc). Es la líder del grupo de guía de turistas encargada en la totalidad de las funciones y actividades de la empresa.

Por lo tanto, se puede concluir que se cumplió el objetivo inicial del estudio el cual es diagnosticar los elementos organizacionales que permitan describir la estructura formal e informal de la cooperativa turística de la aduana con la finalidad de apoyar futuras investigaciones.

Todas las actividades que se realizaron en el estudio y el diagnóstico que se realizó son útiles para cualquier empresa que enfrente problemas de esta índole y es recomendable hacerlo cuando dentro de ella se encuentran problemas de este tipo y tomar acciones a tiempo para remediar cualquier problema que se suscite.

## **5.2 Recomendaciones**

Debido a los problemas que se han suscitado dentro de la cooperativa a causa de la mala organización de las funciones, actividades, manejo de personal etc. Se recomienda que se fortalezca el organigrama de la aduana, para que ya no sean cambiados los puestos y se tengan por escrito las funciones de cada empleado.

Que el organigrama que se obtenga ya formalizado, se encuentre a la vista de todos los integrantes de la cooperativa turística.

Se sugiere que se tenga un sistema de monitoreo administrativo a la cooperativa, que se lleve a cabo por medio del Instituto Tecnológico de Sonora ya que es la empresa que tuvo la iniciativa del proyecto de los Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora.

Que se organicen reuniones cada cierto tiempo. Por ejemplo cada quincena se reúnan todos para exponer todas aquellas inconformidades y se discutan para llegar a un acuerdo común y tengan solución.

Se recomienda que se terminen las obras de remodelación de las cabañas y de algunas áreas que se quedaron inconclusas, que se construya la oficina para atender a los clientes, además que dicha oficina cuente con un almacén para guardar todos los instrumentos de trabajo utilizados en la cooperativa.

Que el nuevo personal sea totalmente capacitado y tengan un curso de inducción a la aduana para conocer todo lo relacionado a la historia de la comunidad, de las actividades del rappel, caminatas, etc.

Es recomendable que se realice un manual de procedimientos, en el cual se plasme por escrito todo lo relacionado a las funciones y actividades que deben realizar todos los integrantes de la comunidad.

Se recomienda que se realice un manual de inducción en el cual se tenga por escrito la información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, misión y funciones organizacionales. Todo esto será de apoyo para los nuevos integrantes de la cooperativa y para que los que se encuentren dentro, lo revisen cada que sea necesaria su consulta.

Sería factible tomar en cuenta un manual de organización donde se refleje por escrito todas las actividades, reglas, procedimientos, políticas, funciones, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro de la cooperativa. Con el fin de que los miembros del grupo estén conscientes de quien es la persona que los dirige.

Sería congruente que tuviera cursos sobre liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva, cómo delegar, gestión del mando, todos aquellos cursos que puedan servirle para que llegue ser una excelente líder y que se respire la armonía en el grupo.

También sería conveniente que les impartieran cursos de motivación, trabajo en equipo, manejo de grupos de turistas, etc. Para que estén contentos en su área de trabajo y se eliminen todos aquellos obstáculos que han estado estropeando la armonía de la empresa.

El que los integrantes de la cooperativa conozcan cual es el puesto al que pertenecen, sus funciones, actividades, que sepan quien depende de quién, es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa. Así habrá mejor coordinación entre las tareas de trabajo, todo esto para el logro de los objetivos.

## BIBLIOGRAFÍA

Anzola S. 1993. Administración de pequeñas empresas. Editorial Mc Graw Hill. México.

Audirac C. León V. Domínguez A. López M. Puerta L. 1994. A B C del Desarrollo Organizacional. Editorial Trillas. México.

Benjamín y Fincowsky. 2009. Organización de empresas. Editorial McGraw-Hill. 3ra. Edición. México.

Burke W. 1992. Desarrollo Organizacional Enfoque Integral. Editorial SITESA. México.

Chiavenato I. 1993. Iniciación a la administración General. Editorial Mc Graw Hill. México.

Chiavenato I. 2006. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial McGraw-Hill. 7ma. Edición. México.

Chiavenato I. 2009. Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones. Editorial Mc Graw Hill. México.

Chruden y Sherman. 1989. Administración de Personal. Editorial CECSA. México.

Daft R. 2011. Teoría y Diseño organizacional. Editorial Cengage Learning Editores. 10ma. Edición. México.

Dubrin J. 1999. Fundamentos de administración. Editorial International Thomson editores. 5ta edición. México.

Garza Treviño J. 2000. Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill. 2da edición. México.

Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske. Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos. Editorial McGraw-Hill. Duodécima edición. México.

Gómez G. 1994. Planeación y Organización de Empresas. Editorial Mc Graw Hill. 8va. Edición. México.

Hernández y Rodríguez. 2008. Administración (teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. Editorial McGraw-Hill. 2da edición. México.

Konntz H. y Heinz W. 2002. Elementos de administración Enfoque Internacional. Editorial Mc Graw Hill. México.

Konntz, H. 1979. Curso de Administración Moderna. Editorial McGraw- Hill. 6ta Edición. México.

Koontz, H. y Weihrich, H. 1990. Administración. Editorial Mc Graw Hill. México.

Koontz, H. y Weihrich, H. 2008. Administración, Una perspective global y empresarial. Editorial McGraw-Hill. Décimotercera edición. México.

Litterer, Joseph. 1986. Análisis de las Organizaciones. Editorial Limusa. 2da Edición. México.

Mercado, Salvador. 2003. Administración Aplicada- Teoría y Práctica. Editorial Limusa. Primera parte, 2da Edición. México.

Terry, George. 1972. Principios de Administración. Compañía Editorial Continental, S.A. DE C.V. México

Reyes Ponce A. 2002. Administración Moderna. Editorial Limusa. México.

Reyes Ponce A. 1988. Administración de Empresas Teoría y Práctica. Editorial Limusa. México.

Robbins S. y Coulter M. 1999. Administración. Editorial Prentice Hall. 6ta edición. México.

Rodríguez Valencia J. 2002. Como elaborar y usar manuales administrativos. Editorial ECAFSA THOMSON LEARNING. 3ra. Edición. México.

Rodríguez J. 1998. Administración con enfoque estratégico. Editorial Editores y Distribuciones Hispánicas, S.A de C.V. 3ra. Edición. México.

Rodríguez M. Dario. 2005. Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega Grupo Editor, S.A de C.V. 6ta. Edición. México.

Stoner J., Freeman R. y Gilbert D. 1996. Administración. Editorial Pearson Prentice Hall. 6ta. Edición. México.

Tesis: Propuesta para diseñar la estructura organizacional y análisis de puestos en una empresa de la localidad, Tesis para obtener el grado de maestro en administración, presenta: Alberto Gaxiola Melendrez, Cd. Obregón, Son., Enero de 1999.



# **ANEXOS**

## ANEXO 1 GUIÓN PARA ENTREVISTA

Ésta plática (entrevista) que tendremos y la información generada es con fines meramente académicos para un estudio que realizo relacionado con la cooperativa turística a la cual pertenece(s), sus características (identidad) y su relación con el Corredor de Turismo Alternativo (Red). Todo lo que platiemos será tratado de manera confidencial, por lo que puede(s) sentirse(te) en confianza y comentar lo que desee(s) sin presiones de ningún tipo, mencionando las situaciones tal como considere(s) que son, desde su(tu) punto de vista.

Antes de todo l(t)e agradecería me comente(s) s(t)us datos generales:

Nombre: \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_  
Sexo: \_\_\_\_\_  
Escolaridad: \_\_\_\_\_  
Participación en la cooperativa: \_\_\_\_\_

### **De lo individual**

1.- ¿Dónde naciste? ¿Siempre has vivido aquí? ¿Tus padres vivían en la Aduana cuándo naciste? ¿Cómo se llaman ellos? ¿A qué se dedicaban y dedican? ¿Hasta qué grado estudiaron?

2.- ¿Dónde estudiaste? ¿Hasta qué grado – primaria, secundaria, etc? ¿Por qué dejaste de estudiar o/ por qué sigues estudiando?

4.- ¿Eres soltero, casado? ¿Hijos? ¿Pareja de aquí?

3.- ¿En qué has trabajado? ¿Desde cuándo trabajas en la actividad turística? ¿Cómo fue que te integraste a la cooperativa?

## De la comunidad – el proyecto turístico – La cooperativa

1.- ¿La CONANP en qué momento – fecha- empezó a trabajar con la comunidad? ¿Qué persona(s) de la CONANP fueron los primeros en venir? ¿Qué hacían o les proponían hacer?

2.- Referente al proyecto de turismo ¿Cómo surge? ¿Se invitó a toda la comunidad? ¿De quién fue la idea – CONANP, Ustedes, otros-? ¿Por qué? ¿Qué los motivó? Las razones que los llevaron a trabajar en ello siguen siendo las mismas? --- en caso de que no enfocarse a cuestionar por qué no

3.- ¿Cuáles fueron las primeras actividades que realizaron – se capacitaron, asistieron a talleres, trabajaron-? ¿Hicieron algunos trámites – solicitudes, firmas, actas, etc- al empezar el proyecto? ¿Realizaban algunas actividades turísticas antes de formarse como cooperativa? ¿Además de la CONANP alguien más los apoyo al inicio? Y ¿Posteriormente?

4.- ¿Por qué no constituirse como Asociación civil o incluso no constituirse legalmente? ¿Hasta qué grado influyó la promesa de apoyos gubernamentales para que se constituyeran legalmente como cooperativa? ¿En qué momento –fecha- se constituyeron como cooperativa? ¿Hicieron asamblea? Quienes fueron los primeros que pertenecieron al proyecto? ¿Cuáles eran los requisitos para pertenecer? ¿Aportaron dinero – cuota, participación, para gastos, etc- para pertenecer? ¿Los primeros que trabajaron fueron los mismos que se consideraron en la cooperativa? – en caso de que no ¿Por qué la variación y quienes entraron y salieron?

5.- Cuándo iniciaron, ¿qué era lo que pretendían? ¿Cuáles eran sus *pensares* – objetivos. Metas. Fines? ¿Han llegado a ello, lo han logrado? ¿Por qué sí o no? ¿Han cambiado esos objetivos?

6.- ¿Que actividades y servicios turísticos empezaron a ofrecer? ¿En qué año?  
¿Cómo han evolucionado? Especificar fechas

7.- ¿Cuándo hicieron la primera inversión en el proyecto? ¿Qué compraron, construyeron o gastaron? ¿De dónde salió el dinero? --- si fue financiamiento externo ¿siguen u obtienen apoyo de ellos?

### **De los individuos y la cooperativa**

1.- En los inicios ¿Quién convocaba a reuniones, informaba de eventos y/o distribuía la chamba – trabajo-? ¿La situación actual es la misma? Si hay variación, cuáles han sido y por qué

2.- En la cooperativa inicial ¿quiénes quedaron en acta como: Presidente, secretario, tesorero? ¿las actividades de los puestos se realizan tal cual? ¿La situación actual es la misma? Si hay variación, cuáles han sido y por qué.

3.- Desde la primer constitución a nuestros días, han variado los miembros de la cooperativa? ¿Quién ha entrado? ¿Quién ha salido? ¿por qué? ¿Hay personas que son o han sido considerados como cooperativistas sin estar de manera legal reconocidos – en acta constitutiva-? ¿Quiénes y por qué?

¿Algún comentario adicional relacionado con el origen del proyecto, la creación de la cooperativa?

Recordando que en una próxima visita le agradecería nos permita platicar de nuevo, algunos aspectos de la cooperativa.

Nuevamente muchas gracias y nos veremos pronto.

## ANEXO 2

### LISTA DE VERIFICACIÓN FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN



Instituto Tecnológico de Sonora  
Departamento de Ciencias Administrativas  
Maestría en Administración y Desarrollo de Negocios

### Tópico I Gestión Administrativa Diagnóstico Administrativo

#### Datos de identificación de la empresa

<b>Nombre de la empresa</b>	
<b>Nombre del representante y/o gerente.</b>	
<b>Entrevistador</b>	

	Organigrama	Si	No	Observación
1.	¿Cuenta la empresa con un organigrama?			
2.	¿Está actualizado?			
3.	¿Es adecuado a la estructura de la organización?			
4.	¿Lo conoce el personal?			
5.	¿Contempla todos los puestos de la empresa?			

	<b>Descripción de puestos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
6.	¿La empresa tiene descripciones de puestos?			
7.	Las descripciones de puestos existentes en la empresa ¿contemplan todos los puestos?			
8.	¿Se realizan modificaciones de acuerdo a las necesidades de los puestos?			

	<b>Especificaciones de puestos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
9.	¿Tiene la empresa descripciones de cada uno de los puestos?			
10.	¿Se identifican en cada una de las especificaciones de puestos los conocimientos, habilidades, experiencia, actitudes, que requieren los ocupantes de cada uno de los puestos?			

	<b>Manual de Organización</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
11.	¿Existe un Manual de Organización en la Empresa?			
12.	¿El personal de la empresa sabe de la existencia del manual de organización?			
13.	¿Esta actualizado?			
14.	¿El Manual de Organización se utiliza como fuente de consulta para la toma de decisiones relacionadas a los puestos?			

15.	¿Considera que el manual de organización necesita actualizarse?			
-----	---	--	--	--

	<b>Manual de Procedimientos</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observación</b>
16.	¿Existe un Manual de procedimientos de las actividades de la empresa?			
17	¿El personal de la empresa conoce de la existencia del manual de procedimientos?			
18	¿Esta actualizado?			
19	¿Las actividades se realizan según lo indicado en el Manual de procedimientos?			
20.	¿Considera que el manual de procedimientos necesita actualizarse?			

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nombre y firma del representante de la empresa

\_\_\_\_\_

Nombre y firma del entrevistador

# **APÉNDICE**



**LISTA DE VERIFICACIÓN  
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FORMAL E INFORMAL**

<b>ELEMENTOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
La cooperativa cuenta con un organigrama	✓		
Conoce usted el organigrama de la empresa		✓	Si hubiese un organigrama bien establecido no se hicieran cambios de puestos tan frecuentes.
Los integrantes de la cooperativa lo conoce		✓	
Se encuentra por escrito el organigrama de la empresa	✓		
El organigrama se encuentra a la vista de todos		✓	
Considera que es adecuado a la estructura de la organización		✓	
Considera que cuenta con todos los puestos de la empresa		✓	
Últimamente ha sufrido cambios el organigrama		✓	
Los empleados tienen claro sus obligaciones dentro de la empresa y su puesto, sabrá quién depende de quién, y las actividades que debe de realizar.		✓	

La comunicación en la empresa es clara, abierta		✓	
Existe autoridad dentro de la empresa	✓		
Considera que la autoridad es equitativa		✓	
Se encuentra por escrito las actividades de cada puesto		✓	
En la empresa se lleva a cabo división de las tareas (de trabajo)	✓		
Es frecuente la división del trabajo	✓		
Al momento de la toma de decisiones no todos participan en ello (administración centralizada)	✓		Cuando se realizan las juntas no todos los integrantes acuden a ellas y es por eso que no todos participan en las decisiones
Al momento de la toma de decisiones participan todos los integrantes de la cooperativa (administración descentralizada)	✓		Algunas veces se han reunido todos los participantes de la cooperativa es ahí donde todos forman parte de las decisiones
La cooperativa cuenta con un manual de organización		✓	

Usted conoce físicamente el manual organizacional		✓	
En el manual de organización vienen todo referente a políticas, reglas, descripción de puestos, reglas, etc.	✓		En especial las reglas
Ha utilizado alguna vez este manual	✓		
Existe un Manual de procedimientos de las actividades en la cooperativa		✓	Los integrantes conocen las actividades porque han sido capacitados, es por eso que conocen las actividades y como hacerlas
Los integrantes de la cooperativa lo conoce		✓	
Las actividades se realizan en base a este manual		✓	
Considera que el manual necesite cambios			No aplica
Considera que debe haber capacitación a los nuevos integrantes de la cooperativa	✓		