

ANÁLISIS DE LA ETAPA ORGANIZACIÓN EN CAFETERÍAS DE TUXTEPEC

Jessica Isabel Rodríguez Martínez, José Antonio Hernández Contreras, Andrea Paola Arau Silva, Edith Montaña Carlos, Isai Campechano Ayala, Yaredith Cristal Soriano Sánchez y Maricela Leyva Cobos

Universidad del Papaloapan, Tuxtepec, Oaxaca. jrodriguez@unpa.edu.mx

RESUMEN

Existe un gran interés por impulsar el desarrollo de las pequeñas empresas, puesto que en nuestro país hay una gran cantidad de negocios que entran dentro de éste rubro. Y para lograr su permanencia es necesario que estas empresas adquieran que permitan su desarrollo y crecimiento; la etapa de organización ayuda a las empresas a estructurar sus funciones y sus actividades, permitiendo así el uso óptimo de los recursos. El objetivo del trabajo fue realizar un estudio la forma en que se realiza la organización en cafeterías de Tuxtepec, Oaxaca con el fin de realizar mejoras en la forma de hacer las cosas. Se entrevistó a los dueños o responsables de 3 cafeterías. La guía de entrevista utilizada incluye preguntas sobre la motivación para crear un negocio propio y la forma en la que se lleva a cabo el proceso administrativo. Fue un estudio cualitativo, para el análisis se identificaron frases significativas y se crearon categorías para agrupar las respuestas. Los resultados muestran las actividades regularmente son asignadas por el dueño (40%), sin embargo esto lo hacen de acuerdo a las aptitudes de cada empleado (75%); para buscar la eficiencia los dueños de las cafeterías ven a la capacitación como un punto clave para que se realicen de manera eficiente las actividades (100%). Se observó que las ideas de negocio nacieron de la experiencia propia de los dueños en el ámbito de las cafeterías, lo cual les ha permitido tener conocimientos sobre el cómo organizar las actividades y a los empleados, sin embargo la organización se lleva de manera empírica, puesto que no tienen conocimientos de técnicas y herramientas como la creación de manuales y organigrama, debilidad que puede afectarles en un futuro.

INTRODUCCIÓN

La administración es esencial en cualquier tipo de organización, pues cada vez se vuelve más importante lograr el éxito de las empresas, independientemente de si éstas son grandes o pequeñas. En los últimos años se ha hecho énfasis en lograr el desarrollo de las pequeñas empresas, principalmente debido a que éstas representan la mayoría de las empresas constituidas en nuestro país. Y para lograr su permanencia es necesario que estas empresas, adicional a la permanencia, puedan lograr su desarrollo y crecimiento; lo cual puede lograrse a través de la administración, en especial si logra fortalecer la etapa de organización, ya que ésta ayuda a las empresas a estructurar sus funciones y sus actividades, permitiendo así el uso óptimo de los recursos.

La organización permite que dentro de las empresas se definan de manera adecuada quién realizará las funciones, así como también qué funciones debe realizar cada quién y a quién tiene la autoridad, cuestiones que permitirán alcanzar el logro de los objetivos, y por ende la estabilidad y crecimiento de la empresa.

TEORÍA

La administración, es, primeramente, una actividad única y exclusiva del ser humano, sin embargo, la práctica administrativa suele ligarse a los negocios, aunque esta es solo una mínima parte de su campo de acción puesto que esta actividad tiende a manifestarse en varias áreas como en la social, política, doméstica, etcétera (UNAM, 2003).

La administración constituye una actividad importante en la sociedad, ya que se basa en el esfuerzo cooperativo del hombre por medio de las organizaciones, lo cual en la sociedad moderna, es vital e indispensable. En una sociedad de organizaciones donde la complejidad y la interdependencia de éstas constituyen un aspecto crucial, la administración es el factor clave para el mejoramiento de la calidad de vida y para la solución de los problemas complejos que afligen hoy a la humanidad.

De ahí que sea importante el analizar las empresas; existen diversas definiciones de empresas, entre las definiciones iniciales se encuentra que una empresa es una unidad socioeconómica, constituida legalmente, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan con el fin de lograr una producción útil para la sociedad acorde con las exigencias del bien común (Guzmán V, 1963). Otra

definición es la que la ve como un grupo social que a través de sus recursos produce bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad.

Los criterios de clasificación de las empresas varían en función de los diversos organismos que los establecen en México, pero una de las clasificaciones más aceptadas y más difundida que puede servir de punto de partida es la siguiente (Hernández y Rodríguez, 2006):

- A) Por su tamaño, número de empleados y ventas netas anuales
- B) Por su giro
- C) Por el origen y propiedad de sus recursos

Las definiciones anteriores dejan claro que existen diferentes tipos de empresas, y que estas diferencias no cambian el hecho de que para alcanzar sus objetivos es necesario seguir el proceso administrativo el cual es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Aunque existe diversidad en cuanto a las etapas que conforman el proceso administrativo puede decirse que las etapas principales son: planeación, organización, dirección y control (Hernández y Rodríguez S, 2011).

La planeación define lo que pretende realizar la empresa en el futuro y cómo debe realizarlo. Se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide sobre los recursos y tareas necesarias para alcanzarlos de manera adecuada; la Organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. Con base en los objetivos fijados en la planeación, la organización se encarga de dividir el trabajo, agrupar actividades, establecer jerarquías, designar las áreas de autoridad y responsabilidad de los integrantes a través de las relaciones de autoridad y la comunicación. La dirección consiste en conducir el talento y esfuerzo de los demás para conseguir los resultados esperados, es decir, influir sobre su desempeño y coordinar su esfuerzo individual y de equipo. Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección; mientras que el control, última fase del proceso administrativo tiene como propósito asegurarse de que se cumplan las actividades como fueron planeadas y que se establezcan las medidas correctivas en caso de ser necesario. Control significa comparar el desempeño real con el estándar deseado. Controlar es sinónimo de evaluar y medir la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias (UNAM, 2003).

Organizar una empresa es proveerla de todo lo útil para su funcionamiento: capital económico, personal, materiales, herramientas; para realizar esta etapa de manera adecuada es necesario distribuir el trabajo entre el grupo; establecer y reconocer la autoridad necesaria. ¿Quién y cuándo realiza el trabajo?, ya que es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, los niveles y las actividades de los recursos de una empresa.

El comportamiento de los grupos sociales de una empresa está condicionado por dos tipos de organización: la organización formal (o racional) y la organización informal o natural (UNAM, 2003).

La organización formal se rige por las prácticas de la empresa, por las especificaciones y estándares para conseguir los objetivos que la empresa puede modificar. La organización formal tiene un carácter esencialmente lógico. Por otro lado, existen procesos espontáneos de evolución social sin objetivos determinados, conscientes o precisos, que conducen a la organización informal. Esta última se manifiesta en los usos y costumbres, en las tradiciones, en los ideales y en las normas sociales. La organización informal se reconoce en las actitudes y disposiciones basadas en la opinión, en el sentimiento y en la necesidad de "asociarse", y no se modifica con rapidez ni procede de la lógica.

La importancia de la organización (Munch, 2010) se debe a que es de carácter continuo, nunca se puede decir que ha concluido, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes; es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr objetivos del grupo social; y también a que reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Para realizar llevar a cabo la organización dentro de una empresa, ya sea grande o pequeña, es necesario considerar cuatro pasos básicos (Munch, 2010) a la hora de tomar decisiones para organizar, las cuales son:

1. Dividir la carga de trabajo en forma que puedan ser ejecutadas de manera efectiva, por personas o por grupos (división del trabajo).

2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se conoce como departamentalización.
3. Especificar quién depende de quién en las organizaciones. Esta vinculación de departamentos da origen a la jerarquización.
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficiencia de dicha integración. Esto se conoce como coordinación.

La organización se divide en etapas, las cuales ayudan a que ésta se realice de manera estructurada y se pueda lograr lo planeado, dichas etapas son: (Empresarial, 2013):

1. División de trabajo: Consiste en la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo. Para dividir el trabajo es necesario seguir la siguiente secuencia: jerarquización, departamentalización y descripción de funciones.
 - La Jerarquización se refiere a la disposición de funciones por orden de rango, grado o importancia, cuando se individualiza podría definirse como el status o rango que posee un trabajador dentro de una empresa. Es necesario determinar cuántos niveles jerárquicos habrán de establecerse en una empresa y el número de subordinados que tendrá bajo su mando cada jefe, los cuales deben ser los mínimos e indispensables y definir el tipo de autoridad que cada puesto tendrá (lineal, funcional, staff).
 - Departamentalización: es la división o agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud. Se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades, puede realizarse por proceso o equipo, de manera funcional, por área geográfica o por clientes.
 - Descripción de funciones, actividades y responsabilidades: es la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera. Básicamente se apoya en las técnicas de análisis o descripción de puestos.
2. Coordinación: se refiere a sincronizar y armonizar los esfuerzos, las líneas de comunicación y autoridad deben ser fluidas y se debe lograr la combinación y la unidad de esfuerzos bien integrados y balanceados en el grupo social.

Para lograr el éxito en las etapas de la organización existen cuatro técnicas de organización (Munch, 2010) que resultan muy útiles a la hora de llevarla a cabo dentro de las empresas. La primera son los organigramas, que se definen como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación; luego se tiene a los manuales, los cuales explican los detalles más importantes de la empresa, como por ejemplo: la finalidad de cada departamento, la declaración de funciones y el glosario de temas utilizados. Existen Manuales de organización, de políticas, de bienvenida, de procedimientos, etc. También se encuentran los Diagramas de flujo, que en cuanto a contenido son similares a los manuales departamentales, aunque no proporcionan la misma cantidad de información. Mediante ellos, se describen todos los procedimientos y las relaciones de las diversas áreas que conforman la empresa. También se les conoce como “Flujogramas” y generalmente utilizan símbolos para representar gráficamente los pasos que integran un procedimiento. Y por último se tienen los Análisis de puesto, que son enfocados en detallar las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e interpersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña.

El lograr que la organización cumpla con sus propósitos será función del administrador, pues entre sus funciones se encuentran las de adquirir, mantener y utilizar los recursos financieros, materiales, y humanos de la manera más eficiente (Empresarial, 2013).

METODOLOGÍA

El objetivo del trabajo fue realizar un estudio la forma en que se realiza la organización en cafeterías de Tuxtepec, Oaxaca con el fin de realizar mejoras en la forma de hacer las cosas. Se entrevistó a los dueños o responsables de 3 cafeterías, la entrevista estaba dividida en tres apartados, el primero contenía los datos sociodemográficos, el segundo apartado incluye preguntas sobre la motivación de los encargados para crear sus negocios y la última se refiere a la organización.

Para llevar a cabo el estudio primeramente se localizaron todos los negocios de cafetería que existen en Tuxtepec, posteriormente con base a la experiencia, se eligieron tres negocios muy conocidos en este ámbito. Una vez seleccionados se contactó al encargado de cada uno de los establecimientos, explicándoles en qué consistía la entrevista, después se acordó una fecha para realizar la entrevista, las cuales fueron videograbadas y luego se transcribieron.

Se identificaron frases significativas de las respuestas proporcionadas por los encargados de los negocios y se crearon categorías; posteriormente se realizó un análisis de distribución de frecuencias.

RESULTADOS

Dentro de los resultados obtenidos se encontró que la principal razón para iniciar un negocio propio en cada una de las cafeterías es la experiencia propia de los dueños en el ámbito de las cafeterías, por lo cual se puede definir como la pieza fundamental para iniciar este tipo de empresas, seguida por conocimientos previos sobre el ámbito e inspiración por el lugar donde reside (Tabla 1).

Tabla 1. Motivación para iniciar un negocio propio

Categoría	Cafetería		
	Bistro	Bueno	La Antigua
<i>Inspiración por el lugar donde reside</i>	x		
<i>Experiencia propia en este ámbito</i>	x	x	x
<i>Conocimientos previos</i>		x	x

En lo referente a las fuentes de financiamiento se encontró que los tres negocios coincidieron en que el ahorro fue la única fuente monetaria para poder iniciar con su empresa (Tabla 2).

Tabla 2. Fuentes de ingreso para iniciar con su empresa

Categoría	Cafetería		
	Bistro	Bueno	La Antigua
<i>Ingresos propios: ahorros</i>	x	x	x

También se encontró que al analizar quién y cómo se deciden las actividades de cada área es el dueño quién decide y quién especifica lo que debe hacer cada quien. Una de las cafeterías analizadas menciona algo muy importante y es el trabajo en equipo, pues para Café Bueno es lo primordial, mientras que los otros dos negocios coinciden con la respuesta de que el dueño es quien debe tomar las decisiones, sin embargo, Café Bistro responde que siempre es bueno dejar un suplente en caso de que el dueño no se encuentre (Tabla 3).

Tabla 3. Forma en la que se organizan las actividades de cada área

Categoría	Cafetería		
	Bistro	Bueno	La Antigua
<i>El dueño de la empresa</i>	x		x
<i>Se considera un suplente</i>	x		
<i>Se toma en cuenta a todo el personal</i>		x	
<i>Se realiza un rol de actividades</i>		x	

Los tres negocios organizan a sus empleados basándose en cada una de las aptitudes de estos pues consideran necesario que cada quien debe tener un área definida, sin embargo Café Bistro respondió que cada empleado debe conocer las distintas áreas (Tabla 4).

Tabla 4. Organización de los empleados

Categoría	Cafetería		
	Bistro	Bueno	La Antigua
<i>Cada uno conoce las distintas áreas</i>	x		
<i>Se asigna un puesto por la aptitud del empleado</i>	x	x	x

En cuanto a la contratación del personal los tres establecimientos consideran una entrevista personal con quien pide el empleo, dos de ellos también consideran la solicitud para posteriormente hacer la elección correspondiente (Tabla 5).

Tabla 5. Forma de contratar al personal

Categoría	Cafetería		
	Bistro	Bueno	La Antigua
<i>Entrevista personal</i>	x	x	x
<i>Solicitud de empleo</i>		x	x
<i>Elección por los resultados obtenidos</i>		x	x

Se encontró que ninguna de las tres empresas cuenta con un organigrama para la realización de las actividades correspondientes (Tabla 6)

Tabla 6. Organigrama institucional

Categoría	Cafetería		
	Bistro	Bueno	La Antigua
<i>No cuentan con un organigrama</i>	x	x	x

CONCLUSIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos por las entrevistas aplicadas en las tres cafeterías de la ciudad de Tuxtepec, se puede concluir que llevan a cabo una organización empírica, puesto que no tienen conocimiento de ciertos aspectos como organigramas, políticas, manuales de procedimientos, entre otros. La organización llevada a cabo, aún cuenta con varios puntos que en un futuro pueden causar un colapso en el negocio, ya que estas premisas resultan de suma importancia para poder alcanzar los triunfos esperados.

Dentro de la investigación se observó que es necesario que se hagan modificaciones en la forma de organización, esto con el fin de lograr mejoras, lo cual puede lograrse si se sigue trabajando con los encargados de los negocios, pues han mostrado interés en seguir trabajando sobre las áreas de oportunidad encontradas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Empresarial, O. (2013). Etapas de la organización. Recuperado de: <http://organizacionempresarialudo.blogspot.mx/2013/01/etapas-de-la-organizacion.html>
2. Hernández y Rodríguez, S. (2006). Introducción a la administración. Teoría general administrativa: Origen, evolución y vanguardia. México D.F.: McGraw Hill/Interamericana.
3. Munch Galindo L. (2010). Fundamentos de Administración. México: Trillas.
4. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). (2003). Notas del curso de Principios básicos del curso de Administración: Recuperado de: http://fcaenlinea.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/1/admon_bas1.pdf