

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LAS EMPRESAS AGROINDUSTRIALES DE CÍTRICOS DE ÁLAMO TEMAPACHE, VERACRUZ

Fabiola Itzel Maldonado Hernández -fm258623@gmail.com

Blanca Vianey Hidalgo

Barrios -bhidalgo@uv.mx

Alejandra Ilean Gómez Priego -alejagomez@uv.mx

Roberto Carlos Lagunes Cruz -roblagunes@uv.mx

Resumen

La investigación presenta un estudio sobre el contexto de las empresas agrícolas. Tiene como objetivo general analizar los procesos de las empresas agroindustriales citrícolas, identificando oportunidades de mejora que permitan aumentar la eficiencia y la eficacia de dichos procesos, para valorar si cuentan con un adecuado proceso administrativo. Esta investigación se desarrolla a través de un caso de estudio aplicado a dos empresas, con un enfoque cualitativo, bajo el método fenomenológico; la recolección de información se realizó a través de las técnicas de entrevista y observación. Los resultados arrojaron que las empresas no cuentan con un manual de procedimientos y existe desconocimiento por parte de los trabajadores de la estructura organizacional. Se concluye que el análisis del proceso administrativo en una empresa citrícola es esencial para su éxito a largo plazo. Al abordar aspectos como la planificación estratégica, la organización eficiente, el control y seguimiento, la empresa puede optimizar su rendimiento, y enfrentar los desafíos con mayor confianza.

Palabras Claves: Proceso administrativo, empresas agroindustriales, eficiencia.

Abstract

The research presents a study on the context of agricultural companies. Its general objective is to analyze the processes

of citrus agroindustrial companies, identifying opportunities for improvement that allow increasing the efficiency and effectiveness of said processes, to assess whether they have an adequate administrative process. This research is developed through a case study applied to two companies, with a qualitative approach, under the phenomenological method; the collection of information is carried out through interview and observation technique. The results show that companies do not have a procedures manual, there is a lack of knowledge on the part of workers about the organizational structure. It is concluded that the analysis of the administrative process in a citrus company is essential for its long-term success. By addressing aspects such as strategic planning, efficient organization, control and monitoring, the company can optimize its performance, and face challenges with greater confidence.

Key words: process administrative, agro-industrial companies, efficiency.

Introducción

En la actualidad, los procesos administrativos aplicados al sector agrícola han logrado un mayor crecimiento y consolidación, estos procesos se encuentran organizados en cadenas productivas, que de acuerdo con Betancourt y Navarro (2013)

“Surgen como respuesta a la búsqueda de estrategias que conduzcan a las empresas a alcanzar mejores condiciones de posicionamiento al interior de los mercados, disminuyendo costos, elevando la productividad, propiciando la libre competencia, proyectando una visión amplia y clara de la empresa”, (p. 2).

La presente investigación surge con el fin de analizar los procesos administrativos a los que se enfrentan las empresas citrícolas en la región, dicha situación se vuelve un factor que afecta tanto a la producción como a la calidad de los productos elaborados afectando, además, la estructura organizacional con respecto a la participación de la población del área de estudio.

Los retos a los que se enfrentan las empresas citrícolas ante una sociedad cambiante implican el rediseño de los procesos que vinculan la administración, así como conocer a fondo las habilidades y actividades que realiza cada persona dentro del área correspondiente. Dicho lo anterior, la investigación se enfocó en la Zona Norte del Estado de Veracruz, en la ciudad de Álamo Temapache en aquellas empresas cítricas que tienen mayores niveles de producción en la región; es decir, contienen mayor número de capital humano y, por ende, debe llevarse a cabo un proceso administrativo de calidad dentro de la organización que permita a cada una de las diferentes áreas desempeñarse de manera exitosa.

Otro objetivo que da pie a esta investigación surge con la finalidad de conocer y comparar aquellas diferencias sobresalientes en el proceso administrativo de las empresas agroindustriales de Álamo, lo anterior ayudará que se logre entender si existen modificaciones en los procesos plasmados, o cuáles son los lineamientos que se siguen para llevar a cabo todo el proceso de planificación, organización, dirección y control.

Revisión de la Literatura

2.1 Antecedentes y conceptos básicos de la administración

La administración es importante en el ámbito empresarial y en la vida cotidiana. Desde el punto de vista de Acosta (2022)

“Todos los días la gente se levanta, programa su día, ejecuta tareas y, en ocasiones, reflexiona si las cosas le resultaron como lo había planeado. No lo saben, pero están siguiendo un proceso administrativo que los ayudara a cumplir sus objetivos”, (p.19).

Arguello et al. (2020) señalan que, la administración se origina en civilizaciones antiguas como la egipcia, romana y griega. Así mismo, exponen que la Iglesia Católica y las Milicias fueron instituciones precursoras en el desarrollo empresarial, las cuales según los autores “marcaron pautas en la forma de realizar sus

actividades, identificándose estructuras organizativas, métodos y procedimientos de trabajos”, (pp. 3-4).

Además, mencionan que “el propio desarrollo del hombre con la modernización de las imprentas facilitó que se comenzara a divulgar elementos claves para lograr organizaciones eficaces y eficientes” (Arguello et al. 2020, p. 4), al ser la administración garantía de logro de resultados para las empresas, tuvo mayor presencia entre los empresarios.

Conforme se fueron difundiendo temas administrativos, Arguello et al. (2020) argumentan que es cuando a la administración se le da el enfoque de ciencia a partir de la creación de teorías relativas a la administración.

Luna (2015) define a la administración como “el proceso que consiste en aplicar con efectividad la planeación, la organización, dirección y control en las empresas, utilizando los recursos adecuados, para lograr los propósitos fijados”, (p. 32). El autor resalta la importancia de aplicar la administración en todos los proyectos del ser humano para garantizar su confiabilidad.

2.2 Concepto, etapas y características del proceso administrativo.

La real academia española (s.f) define a un proceso como “un conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial”. En otras palabras, se puede entender al proceso como los pasos a seguir en una actividad.

El proceso administrativo consiste en “un conjunto de etapas durante las cuales se busca aprovechar de la mejor manera los recursos con los cuales cuenta una empresa. Dichas etapas o fases se relacionan de manera integral”, (Galindo y Guerrero, 2020, p. 6). Galindo y Guerrero (2020) mencionan, además, que “a lo largo de la historia cada autor ha desarrollado sus propios argumentos para distinguir y separar las diferentes etapas del proceso administrativo, con lo cual se han logrado importantes aportaciones en el estudio de la administración de empresas”, (p. 6).

Las cinco etapas del proceso administrativo son:

Figura 1 Etapas del proceso administrativo.



Fuente: Elaboración propia con información de Galindo y Guerrero (2020).

A continuación, se presentan las cuatro etapas básicas desde el punto de vista de Guerrero y Galindo (2020. p.13)

Planeación: Se encamina al cumplimiento de los objetivos cualitativos que definen la razón de ser de la empresa. Es, por lo tanto, el inicio y la base del proceso administrativo. Requiere de una investigación previa para establecer premisas y los pasos por seguir.

Organización. La palabra organización proviene del griego órganon que significa instrumento. En el caso del proceso administrativo se refiere al establecimiento de una estructura que permite sistematizar de manera racional los recursos, para lo cual es necesario establecer prioridades. Es un medio para establecer la mejor manera para cumplir con los objetivos, además de definir los métodos para desempeñar con eficiencia las distintas actividades. Así se reducen costos, se incrementa la productividad y se delimitan responsabilidades.

Dirección. Algunos autores identifican en esta etapa con el liderazgo. Se enfoca a la ejecución de planes de acuerdo con la estructura de la organización, para lo cual es indispensable la toma de decisiones, la integración, la motivación, la comunicación y la supervisión.

Control. Aquí se mide y evalúa la ejecución de las actividades y, de ser necesario, se establecen medidas correctivas para cumplir puntualmente con los objetivos establecidos durante la etapa de planeación. Esta etapa, a su vez, se divide en establecimientos de estándares, medición de resultados, corrección y retroalimentación.

De acuerdo con Acosta (2022), las características del proceso administrativo se describen a continuación:

- Funciona como un sistema cíclico donde todos los elementos se relacionan entre sí para lograr objetivos.
- A través de la constante evaluación de las actividades se tiene un control de todo.
- Es adaptativo al entorno de la empresa.
- Todas las áreas y todas las etapas se encuentran vinculadas por lo que un cambio impacta en todo.
- El proceso se basa en la mejora continua con miras al futuro.

2.3 El proceso administrativo en la organización

El proceso administrativo es esencial en cualquier organización, ya sea una empresa, una institución pública, una organización sin fines de lucro o cualquier otro tipo de entidad. Su importancia radica en varios aspectos clave que contribuyen al funcionamiento efectivo y al logro de los objetivos organizacionales.

Galindo y Guerrero (2020, p. 12.) describen algunos indicadores que permiten observar la importancia del proceso administrativo:

1. Es global: Lo cual quiere decir que es necesaria en cualquier organización, sin importar en que parte del mundo este establecido.
2. Permite que los recursos funcionen de manera sinérgica, es decir, que la suma de los esfuerzos individuales logre efectos superiores.
3. Cada una de sus funciones busca lograr el cumplimiento de resultados.

4. Al ser aplicado correctamente las empresas logran establecer bases sólidas para su posterior diversificación.
5. Permite alcanzar la calidad social en cualquier organización social.
6. Su aplicación efectiva permite cumplir con los objetivos y las expectativas.

El proceso administrativo es de gran importancia, pues se puede afirmar que es la base del éxito de cualquier entidad, sea esta pública o privada, lucrativa o no. Permite lograr lo planeado, evita las improvisaciones, el desperdicio de recursos y las decisiones son asertivas.

Asimismo, la importancia del proceso administrativo radica en que sigue siendo utilizado, hoy día, por la mayoría de las entidades en el mundo, debido a la universalidad de sus términos y funciones. Además de que ayuda y permite a la entidad orientarse hacia el futuro y prevenir escenarios que se puedan desarrollar en el tiempo, así como a determinar la cantidad de recursos que necesitará para desarrollar sus planes y hacer frente a las situaciones que se les puedan presentar. Por último, se puede agregar que la importancia del proceso administrativo reside en la previsión de los hechos futuros y el control adecuado de los recursos en forma ordenada.

Es necesario que las reglas, políticas y las actividades de cada proceso se apliquen de manera efectiva y en línea con los objetivos y metas de la entidad, para de esta manera mantener la eficiencia del sistema y, por lo tanto, la productividad y la rentabilidad económica.

2.4 Teoría de las organizaciones.

Hatum y Marchiori (2020), afirman que

Durante el siglo XX innumerables pensadores, entre los que se cuentan filósofos, economistas, sociólogos y políticos, examinaron el fenómeno de la especialización intentando encontrar soluciones a sus contradicciones internas. Cada uno

aportó explicaciones parciales, aunque no por ello carentes de valor. Entre los pioneros en analizar esta forma de organización durante el siglo pasado encontramos los nombres de Max Weber (1864- 1920), Frederick Taylor (1856-1915) y Henri Fayol (1841-1925). A ellos se los suele agrupar dentro de la escuela clásica. (p. 67.)

La teoría de la organización se ha desarrollado a lo largo de varias décadas, y ha sido influenciada por varias disciplinas como la sociología, la psicología, la economía, así como por la teoría de sistemas. Algunos de los temas clave que se abordan en esta teoría incluyen la estructura organizativa, la toma de decisiones, la gestión del cambio, la cultura organizacional y la motivación de los empleados. Se enfoca en la estructura y diseño de las organizaciones; es decir, cómo se puede configurar la empresa para lograr una mayor eficiencia y eficacia. En este sentido, se aborda la división del trabajo, la especialización y la coordinación entre las diferentes áreas de la organización. Asimismo, se estudia cómo las organizaciones pueden adaptarse a los cambios en su entorno y cómo pueden innovar para mantenerse competitivas (Robbins, 2017).

Metodología

El enfoque de la investigación fue cualitativo para obtener datos más extensos, y con las respuestas encontradas se realizó el contraste de los procesos administrativos de las empresas citrícolas más importantes en la ciudad de Álamo Temapache, Veracruz. De acuerdo con Barraza (2023), la investigación cualitativa se enfoca en describir las características del fenómeno estudiado, destacando su importancia en cada elemento distintivo del objeto de estudio, con el propósito de hallar informaciones pertinentes para el respectivo.

La investigación se basa bajo el método fenomenológico, el cual se centra en la descripción de las experiencias vividas por los individuos, con un enfoque subjetivo. Debido a lo anterior descrito, este método permitió indagar a fondo las experiencias de los entrevistados de una forma más explicativa para poder entender y analizar el proceso administrativo de las empresas IQ Citrus y Citrofrut.

La recolección de información se realizó bajo las técnicas de la entrevista y la observación, con el fin de que los entrevistados extendieran sus respuestas como lo consideran necesario en cada uno de los cuestionamientos y poder hacer la comparación con lo observado a lo largo del tiempo de la investigación.

Para poder analizar el proceso administrativo de las agroindustrias más sobresalientes de la región Huasteca (IQ Citrus y Citrofrut) se tomará en cuenta la variable de sexo para hacer más equitativa la investigación y analizar así todo el proceso que llevan ambas empresas y el impacto que tienen con los productos y su calidad. Se toma como lugar de aplicación las empresas citricultoras que aprobaron la aplicación del instrumento que es contestado por personas que laboran en dichas empresas ubicadas en Álamo Temapache, Veracruz.

Se llevará a cabo el diseño de muestra de conveniencia, donde las empresas que autorizaron la aplicación responderán y así poder obtener los resultados exactos y de forma detallada. “Las muestras por conveniencia son las que se fían de los sujetos que están disponibles en un lugar o un espacio determinado para formar parte de la muestra” (Padró-Solanet, 2020. p. 46)

En la empresa IQ citrus hay 45 empleados activos, y en el caso de Citrofrut 50. El muestreo aplicado en esta entrevista está relacionado con “el método de muestreo por criterio o juicio del investigador para seleccionar unidades muestrales representativas. La experiencia del investigador y su conocimiento del tema y del colectivo implicado sirve de base para determinar el criterio a seguir en la selección de la muestra”, (Fernández, 2004, p. 154), tomando como condición tener mayor antigüedad en cada una de las empresas.

De cada empresa citrícola se eligieron ocho personas que se encuentran laborando de forma activa y que tienen una antigüedad de alrededor de 4 a 7 años de forma consecutiva, y para realizar una muestra representativa de hombres y mujeres, se eligieron a la par cuatro mujeres y cuatro varones en cada empresa.

Se elaboró y aplicó el instrumento en formato de entrevista que consta de 13 preguntas divididas en 4 dimensiones: Planeación, Organización, Dirección y Control. Asimismo, se elaboró una ficha técnica, la cual permite “exponer, a modo de tabla resumen, las características básicas de la investigación desarrollada a través de una encuesta.” (García, 2005, p. 127) para aplicar la técnica de investigación.

Resultados

En la siguiente tabla se analizan los resultados que se obtuvieron de la entrevista que se realizó a la empresa IQ Citrus y Citrofrut, y se dan a conocer observaciones al respecto.

Tabla 1. Planeación

Empresa	Resultados
IQ Citrus	La empresa no cuenta con un manual de procedimientos, por lo tanto, más de la mitad de los entrevistados no conocen con exactitud cómo se maneja la planeación dentro de la empresa.
Citrofrut	No todas las áreas conocen el cómo se lleva el procedimiento de la planeación de la empresa, causa de ello, la falta de un manual de procedimiento dentro de la empresa.

Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 2. Organización

Empresa	Resultados
IQ Citrus	Los entrevistados están conformes con su área de trabajo y conocen su labor principal, sin embargo, sólo uno de ellos tiene conocimiento de la estructura organizacional de la empresa.
Citrofrut	Todas las personas entrevistadas tienen designadas cada una de sus actividades y les agrada su área de trabajo, pero no conocen como es la estructura organizacional de su empresa.

Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 3. Dirección

Empresa	Resultados
IQ Citrus	Sólo uno de los entrevistados empleados de IQ Citrus está en desacuerdo con las remuneraciones que se le da por su trabajo, ya que considera que se les da más prioridad a otras áreas, y lo mismo pasa con los planes por parte de dirección: sólo uno de los entrevistados contestó que no se realizan planes para obtener un mejor desarrollo de sus capacidades. Gran parte de los entrevistados no cuentan con un horario fijo y no tienen un control de sus vacaciones, pero todos ellos contestaron que sí tienen asignado alguien que los supervise y coordine su trabajo.
Citrofrut	La empresa no renombra a todos los empleados, por lo tanto algunos trabajadores comentan que no están siendo bien recompensados por su trabajo, sin embargo, todos ellos dieron una respuesta afirmativa en la pregunta de la realización de planes por parte de la dirección, y no todas las áreas toman en consideración las observaciones de los supervisores, porque creen que la única función que tiene es reportar o regañar lo que están haciendo, cuando es un trabajo en conjunto; sólo 2 de encuestados tienen un horario fijo y no tienen asignadas sus vacaciones.

Fuente: Elaboración propia (2023)

Tabla 4. Control

Empresa	Resultados
IQ Citrus	De acuerdo con las respuestas obtenidas de los entrevistados se conoce que dentro de la empresa IQ Citrus los objetivos y metas son tomados en cuenta, y lo mismo pasa con la seguridad e higiene de ellos, ya que la misma empresa les proporciona el equipo necesario para trabajar dentro de ella y se controla la entrada y la salida del personal, por lo tanto, no puedes ingresar a la empresa si no cuentas con la identificación de empleado y con el equipo adecuado.
Citrofrut	Las ocho personas entrevistadas dieron una respuesta afirmativa acerca del cómo la empresa toma en cuenta su seguridad e higiene, ya que nadie puede entrar si no cuenta con el equipo adecuado y el cómo los objetivos y metas de la empresa son tomados en cuenta para alcanzar su finalidad deseada. También se menciona que se tiene un buen control de la entrada y salida del personal.

Fuente: Elaboración propia (2023)

Conclusiones

El análisis del proceso administrativo en una empresa citrícola desempeña un papel crítico en su funcionamiento efectivo y en el logro de sus objetivos empresariales. Este análisis permite a la empresa evaluar y optimizar todos los aspectos relacionados con la gestión y la organización, lo que a su vez conduce a una mayor eficiencia operativa, una mejor toma de decisiones y una ventaja competitiva en el mercado.

A partir de los resultados se observan los siguientes puntos:

- Ambas empresas no cuentan con un manual de procedimientos, por lo tanto, los empleados tienen problemas al reconocer aspectos básicos de la empresa como la visión, el procedimiento de calidad que deben llevar a cabo o las funciones que deben cumplir de acuerdo con el departamento en el que están laborando.
- Los empleados de ambas empresas logran conocer cuál es su labor dentro de la empresa y están conformes con su área de trabajo, por lo tanto, logran tener buenos resultados en su desempeño laboral; sin embargo, el que no conozcan cuál es la estructura organizacional de la empresa puede ocasionar problemas a largo plazo, ya que desconocen a quién se deben dirigir si se presenta algún problema dentro de ella.
- Tanto IQ Citrus como Citrofrut tienen problemas con los horarios de sus empleados, las remuneraciones, las vacaciones y la supervisión de las áreas. Todo esto es consecuencia de la falta del manual de producción, ya que no se tiene un control ni una organización del cómo se deben manejar estos problemas dentro de la empresa, por lo tanto, puede ocasionar disgustos con los empleados por todas las disconformidades que se manejan dentro de ella.
- Para ambas empresas su finalidad es salvaguardar no sólo a la empresa, sino también la seguridad de todos los involucrados dentro de ella como se aprecia al brindar el equipo necesario al ingresar como medida para incentivar en los empleados.

Se concluye que el análisis del proceso administrativo en una empresa citrícola es esencial para su éxito a largo plazo. Al abordar aspectos como la planificación estratégica, la organización eficiente, el control y seguimiento, la toma de decisiones informadas y la mejora continua, la empresa puede optimizar su rendimiento, aprovechar las oportunidades y enfrentar los desafíos con mayor confianza. El análisis del proceso administrativo proporciona una base sólida para una gestión efectiva y eficiente, permitiendo así que la empresa citrícola prospere en un entorno empresarial dinámico y altamente competitivo.

Recomendaciones

A continuación, se realizan una serie de recomendaciones para el fortalecimiento de los procesos administrativos en las empresas del sector citrícola de Álamo Temapache, Veracruz:

- Mejorar la planificación de la producción: Realiza un análisis detallado de la demanda y establece proyecciones de producción basadas en datos históricos y tendencias del mercado.
- Implementar sistemas de gestión integrados: Utiliza herramientas tecnológicas, como sistemas o software de gestión agrícola, para integrar y automatizar los procesos administrativos.
- Fortalecer la gestión de la cadena de suministro: Establece alianzas estratégicas con proveedores confiables y negocia acuerdos favorables.
- Fomentar la capacitación y desarrollo del personal: Invierte en la formación y capacitación de tus empleados, tanto en temas técnicos agrícolas como en habilidades administrativas.
- Establecer indicadores de desempeño y seguimiento: Define y monitorea indicadores clave de rendimiento para evaluar el desempeño de la empresa en áreas como productividad, rentabilidad, satisfacción del cliente y eficiencia operativa.
- Mantener una comunicación efectiva: Establece canales de comunicación claros y abiertos tanto internamente (entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos) como

externamente (con proveedores, clientes y otras partes interesadas).

- Evaluar y adaptarse a las tendencias del mercado: Mantenerse actualizado sobre las tendencias y cambios en el mercado de los cítricos, como nuevas variedades de frutas, técnicas de cultivo más eficientes, demanda de productos orgánicos, entre otros.

Estas recomendaciones administrativas proporcionan una base sólida para mejorar la eficiencia y el rendimiento de una empresa citrícola. Sin embargo, es importante adaptarlas a las necesidades y las características específicas de cada empresa teniendo en cuenta su tamaño, ubicación geográfica, recursos disponibles y objetivos estratégicos.

Referencias

Acosta, N. (2022). *Administración II*. Klik soluciones educativas S.A de C.V. <https://www.bibliotechnia.com.mx/otros/visor/?boek=39072>

Arguello, A. y Llumiguano, M., (2020). *Administración de empresas elementos básicos*. Pons Publishing House/ Pons ASBL.

Barraza, A. (2023). *Metodología de la investigación cualitativa una perspectiva interpretativa*. Editorial UPD. <https://editorialupd.mx/index.php/libros/catalog/book/7>

Betancourt A. y Navarro H.(2013). Las cadenas productivas, estrategia de desarrollo empresarial para el municipio de Tamuin, San Luis Potosí. Tlatemoani, (13), agosto 2013. Revista académica de investigación, TLATEMOANI. ISSN 1989-9300. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7325409.pdf>

Fayol, H. (2020). *Administración industrial y general*. El Ateneo.

Fernández, Ángel (2004). *Investigación y Técnicas de Mercado*. Editorial ESIC. https://www.google.com.mx/books/edition/Investigaci%C3%B3n_y_tecnicas_de_mercado/LnVxgMkEhkgC?hl=es-419&gbpv=1&dq=muestreo+por+juicio&pg=PA154&printsec=frontcover

Galindo, J. y Guerrero J. (2020). *Administración 2*. Patria Educación.
https://www.google.com.mx/search?q=Administaci%C3%B3n_2/YpctEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0

García, Gemma. (2005). *Investigación comercial*. 2da. Edición. Editorial ESIC.
https://www.google.com.mx/books/edition/Investigaci%C3%B3n_comercial/F0YdeWv2nAEC?hl=es-419&gbpv=1&dq=ficha+tecnica&pg=PA127&printsec=frontcover

Hatum, A. y Marchiori, E. (2020). *Gestión de personas en organizaciones innovadoras: manual de teoría y práctica profesional*. Ediciones Granica.
<https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/174675?page=68>

Luna, G. (2015). *Proceso Administrativo*. Grupo Editorial Patria.
<https://elibro.net/es/ereader/bibliotecauv/39415?page=1>

Padró-Solanet Albert. *El muestreo*. Editorial FUOC.
<https://openaccess.uoc.edu/server/api/core/bitstreams/c3270301-454c-4126-bb9d-7c9bbf89dab4/content>

Robbins, S. (2017). *Administración*. Pearson.