

Modelo de gestión presente en Mana Express

Current management model in Mana Express organization

David Alejandro Castiblanco Avendaño y Edwin Santiago Méndez Mahecha

Resumen

La presente investigación analiza un modelo de gestión en la organización Mana Express, una entidad que presta servicios de comida rápida, a partir de la identificación de las metáforas más evidentes planteadas por Morgan. Para la investigación, en primer lugar, se abordaron las diferentes metáforas propuestas por Morgan y los modelos de gestión de diversos autores; en segundo lugar, se llevó a cabo una entrevista con los empleados para determinar las metáforas presentes en la organización; y, por último, se caracteriza el modelo de gestión más pertinente, que sirve como punto de partida para describir y proponer opciones de mejora para Mana Express. En conclusión, se recomienda el modelo propuesto por Karst y Rosenzweig, que tiene un enfoque sistémico.

Palabras clave: estrategia, gestión, metáforas organizacionales, modelo de gestión.

Clasificación JEL: M11.

Abstract

This research analyzes a management model in the Mana Express organization, an entity that provides fast food services, based on the identification of the most evident metaphors proposed by Morgan. First, the different metaphors proposed by Morgan and the management models of various authors were addressed; second, an interview was conducted with employees to determine the metaphors present in the organization; and finally, the most relevant management model was characterized, which serves as a starting point to describe and propose improvement options for Mana Express. In conclusion, the model proposed by Karst and Rosenzweig, which has a systemic approach, is recommended.

Keywords: management, management model, organizational metaphors, strategy.

Autores

David Alejandro Castiblanco Avendaño

Estudiante de Administración de Empresas,
Universidad Central.
Correo: dcastiblancoa@ucentral.edu.co

Edwin Santiago Méndez Mahecha

Estudiante de Administración de Empresas,
Universidad Central.
Correo: emendezm4@ucentral.edu.co

Tutor

William Henry Torres Lugo

Docente de Administración de Empresas,
Universidad Central.
Correo: wtorresl@ucentral.edu.co

Cómo citar este artículo:

Castiblanco, D. & Méndez, E. (2021).
Modelo de gestión presente en Mana
Express. *Visiones*, 4, 7-19.

Introducción

Los modelos de gestión acompañados de las metáforas planteadas por Morgan son herramientas que permiten distinguir tanto la estructura como la funcionalidad que componen a una organización. Estos, a su vez, describen diferentes tipos de empresas a partir de diversas características para identificar la mejor forma de gestionarlas.

Desde esta perspectiva, la presente investigación se enfoca en una empresa llamada Mana Express, la cual cuenta con un gran reconocimiento por su oferta de comida *gourmet* y sus establecimientos acogedores. Además de estas características y de las que se elaboran durante el trabajo investigativo, se realizó un acercamiento a la empresa para identificar la presencia de otras metáforas organizacionales como máquina, organismo vivo, cárcel psíquica, cultura, cerebro, entre otras, para luego determinar el modelo de gestión que mejor la caracteriza a partir de los nueve modelos organizacionales propuestos por diversos autores.

Este artículo se propone describir las características del modelo de gestión de la empresa mencionada, a partir de un acercamiento teórico a las metáforas y los modelos de gestión útiles para identificar su funcionamiento, que sirve como punto de partida para la toma de decisiones en la organización. A partir de este objetivo, se busca identificar cuál es el modelo de gestión presente en Mana Express.

Marco teórico

A continuación, se presentan las diferentes teorías organizacionales, a partir de la definición de modelo, luego se describen las metáforas organizacionales para mostrar las diferentes formas en las que se puede estructurar una organización; y, por último, se explica en qué consiste el modelo de gestión de Kast y Rosenzweig, y las variables que lo componen.

Modelo

De acuerdo con Aguilera (2000) citado por Vargas *et al.* (2016):

El modelo se define como una representación parcial de la realidad; esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad; ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico. (p. 131)

A su vez, Pulido (2009) afirma que:

El modelo implica en un primer momento [que] la empresa sepa lo que quiere ser (visión), lo que hace dependiendo de sus recursos tangibles e intangibles, lo que es capaz de hacer y ser (capacidades que son fruto de sus habilidades, creatividad, destrezas y experiencias), en un futuro más o menos lejano. (p. 25)

En síntesis, se puede decir que el modelo es un instrumento que utilizan los altos directivos para hacer un análisis sistémico de elementos o variables que afectan la dinámica de la organización, con el objetivo de tomar decisiones en torno a las estrategias y acciones que se deben implementar para garantizar la continuidad y la existencia de las organizaciones a través del tiempo.

Metáforas organizacionales

La organización se considera como un gran sistema compuesto por subsistemas, debido a su variedad de visiones y factores; además, se compone de una diversidad de fuerzas y elementos que crean distintos comportamientos que resultan más complejos de estudiar.

Dada la diversidad de características y elementos que componen a una organización, se pueden presentar diferentes tipos, por esta razón, Morgan (1986) plantea una visión amplia para comprender las organizaciones a partir de varias metáforas (tabla 1).

Tabla 1. Matriz de las metáforas organizacionales propuestas por Gareth Morgan

Metáfora organizacional	Descripción
Máquina	Abarca todo lo relacionado con la búsqueda de la eficiencia y la productividad dentro de cada uno de los procesos operativos de la organización, en la cual los operarios deben seguir las instrucciones a cabalidad, sin oponerse. Esta metáfora opera en un sistema cerrado que no tiene en cuenta los factores externos que puedan afectar la supervivencia de la empresa.
Organismo vivo	Consiste en que la organización opera bajo un enfoque sistémico, con el propósito de garantizar su supervivencia a través del tiempo; para esto, analiza el comportamiento del entorno para tomar decisiones, crear estrategias innovadoras y lograr adaptarse a los cambios (sociales, económicos, políticos, etc.).
Cerebro	Se refiere a que la organización se ve como un órgano central donde se establece una comunicación y transmisión de la información, entre cada una de las áreas y miembros de la organización, para que todos aprendan a realizar sus tareas de la mejor manera posible. El control se emplea para verificar que cada uno de los procesos al interior de la organización se están realizando apropiadamente.
Cultura	Consiste en que la organización es única, en el sentido de que cada uno de los individuos que la integran tienen unas costumbres, normas y reglas que regulan sus comportamientos de forma individual y grupal. Pero, a pesar de esto, las empresas tienen el propósito de hacer sentir a sus colaboradores identificados con sus propias metas y que en este sentido se sientan parte de la compañía, para esto los directivos buscan fomentar los valores corporativos.

Sistema político	La organización se ve como un sistema de gobierno, en el cual existe una autoridad superior que establece unas normas para mantener el orden al interior de la compañía, también se habla sobre los métodos de resolución de conflictos entre individuos, generados por la diferencia de intereses que tienen.
Cárcel psíquica	Esta metáfora muestra que las organizaciones son alimentadas por procesos conscientes e inconscientes del ser humano (imágenes, ideas, percepciones, etc.), que las personas no son capaces de ver la realidad de forma amplia, porque, como en el mito de la caverna de Platón, estamos cegados, en el sentido de que no tenemos un conocimiento completo de la realidad que nos rodea.
Cambio y transformación	Consiste en que las organizaciones deben replantearse la creencia de que solo necesitan sobrevivir y no adaptarse, para esto, Morgan (1986) acude a Varela y Maturana para plantear que las empresas, tal como los organismos vivos, deben plantearse crear un sistema propio de autosostenimiento.
Instrumento de dominación	El propósito de esta metáfora es mostrar que algunas empresas ostentan el poder y siempre están en la búsqueda de que los intereses de estas prevalezcan sobre las personas que las componen, ejemplos de esto son la Revolución Industrial y las multinacionales.

Fuente: elaboración propia a partir de Morgan (1986).

Selección del modelo de gestión

Para identificar el modelo de gestión que caracteriza a Mana Express, en primer lugar, se elaboró un cuadro comparativo con el propósito de analizar los modelos organizacionales y las metáforas de Gareth Morgan, en el que por medio de los siguientes símbolos se evaluó la relación entre el modelo y la metáfora:

- O: el modelo y la metáfora no tienen relación.
- X: el modelo y la metáfora tienen relación.

Para escoger el modelo organizacional que caracteriza a Mana Express, se tuvo en cuenta, con base en los resultados de las encuestas que se realizaron a los siete empleados de la empresa, las metáforas existentes, entre las que se identificaron cultura y cerebro como las más predominantes. Con esto se buscó establecer una relación con cada modelo y metáforas para seleccionar los que más se ajustaran a la organización (tabla 2).

Tabla 2. Matriz de relación de los modelos de gestión con metáforas organizacionales

Modelo	Características	Metáforas			
Henry Mintzberg	<ul style="list-style-type: none"> • División del trabajo. • Mira la estructura de la organización. • Se basa en autores clásicos. • Configuraciones de la organización dependiendo de las interrelaciones que tenga. 	Máquina	X	Sistema político	X
		Organismo vivo	X	Cárcel psíquica	X
		Cerebro	0	Cambio y transformación	0
		Cultura	0	Instrumento de dominación	X
Marvin Ross Weisbord	<ul style="list-style-type: none"> • Considera como mecanismo esencial el liderazgo. • Toma en cuenta el propósito a partir del negocio en el que se encuentra. • Estudia cómo controlar los conflictos, los incentivos y la división de las labores en la organización. • Identifica si la tecnología presente es la adecuada. 	Máquina	0	Sistema político	X
		Organismo vivo	X	Cárcel psíquica	0
		Cerebro	0	Cambio y transformación	0
		Cultura	X	Instrumento de dominación	0
Freemont Kast y James Rosenzweig	<ul style="list-style-type: none"> • La organización es un sistema abierto que intercambia energía, información y materiales con su entorno. • Las organizaciones cuentan con cinco suprasistemas: administrativo, estructural, psicosocial, técnico y de objetivos y valores. • Los factores que influyen son los aspectos culturales, tecnológicos, educativos, políticos, legales y económicos. 	Máquina	0	Sistema político	X
		Organismo vivo	X	Cárcel psíquica	0
		Cerebro	X	Cambio y transformación	X
		Cultura	X	Instrumento de dominación	0

Michael Porter	• Capacidad de generar ventaja competitiva.	Máquina	0	Sistema político	0
	• Optimizar los procesos de manera eficiente en la organización.	Organismo vivo	X	Cárcel psíquica	0
	• Realizar investigación y desarrollo para apoyar las diferentes actividades de la organización.	Cerebro	X	Cambio y transformación	X
	• Diferenciar el producto de la organización con respecto a la competencia.	Cultura	X	Instrumento de dominación	0
Andrés Hernández Martínez (2003)	• Estrategias del directivo para enfrentar los factores políticos que influyen dentro de la organización.	Máquina	X	Sistema político	X
	• Capacidad de manejar una adecuada estructura en la organización.	Organismo vivo	X	Cárcel psíquica	X
	• Metodología para manejar la conducta de los individuos, el grupo y la organización.	Cerebro	0	Cambio y transformación	0
	• Mecanismos de control interno en torno a los procesos de la organización.	Cultura	0	Instrumento de dominación	X
Robert H. Waterman Jr., Thomas J. Peters, Julien R. Phillips	• Consideran la capacidad de aprendizaje de las personas en la organización.	Máquina	0	Sistema político	0
	• El gerente debe diseñar estrategias para alcanzar los objetivos de la organización.	Organismo vivo	X	Cárcel psíquica	0
	• La información en la organización facilita la toma de decisiones.	Cerebro	X	Cambio y transformación	X
	• Los valores entre el gerente y los directivos de la organización deben ser compartidos.	Cultura	X	Instrumento de dominación	0

Fuente: elaboración propia a partir de las metáforas de Morgan (1986) y los modelos de gestión de Kast y Rosenzweig (Waterman *et al.*, 1980), McKinsey —basado en Peters (1994)—, Hernández (2003) y Porter (1987) —basado en Lok y Crawford (1999)—.

En la matriz de relación de los modelos de gestión con metáforas organizacionales se identificó que el modelo que más se ajusta a Mana Express es el de Kast y Rosenzweig. Esto se debe a que la propuesta de Porter se caracteriza principalmente por generar innovación y creatividad en cada uno de sus productos y servicios, al contrario que el modelo de las 7 S de McKinsey, el cual se ajusta a las grandes organizaciones, ya que busca estudiarlas a partir de todas las dimensiones —tanto duras (la estructura, la estrategia y los sistemas), como blandas (de las habilidades, los valores compartidos y el personal)—.

Metodología

El análisis realizado a Mana Express tuvo un enfoque cualitativo que, según Sampieri *et al.* (2014), consiste en la recolección y análisis de datos a partir del planteamiento de preguntas de investigación, con el propósito de revelar nuevos interrogantes y promover un proceso de interpretaciones, compuesto por las fases que se exponen a continuación.

Fase 1: identificación de las metáforas

Para identificar las metáforas organizacionales en Mana Express se elaboró un cuadro sinóptico donde se describen las variables que caracterizan a cada metáfora. Inicialmente, se hallaron treinta variables a partir del texto de Morgan (1986); luego, con el propósito de seleccionar las más relevantes, se explicó en qué consiste cada una; y, finalmente, se analizaron cuáles eran las más representativas de cada metáfora.

A partir de la contextualización de cada metáfora se llevó a cabo un conjunto de preguntas por cada variable, para que posteriormente, mediante un análisis y síntesis, se elaborara una pregunta esencial por metáfora y se construyera la encuesta, con el propósito de obtener información relevante e identificar la metáfora que mejor caracteriza a Mana Express.

Luego de realizar las entrevistas con los trabajadores de la empresa, se evaluó con la escala de Likert la respuesta de cada uno de los miembros entrevistados, en un rango de 1 a 5, para analizar si la pregunta realizada por cada metáfora estaba presente o no en Mana Express. A partir del ponderado resultante, se diseñó otra escala en la cual se dio un intervalo, que se definió de la siguiente manera:

- De 7 a 20: la metáfora está poco presente.
- De 21 a 29: la metáfora está más o menos presente.
- De 30 a 35: la metáfora está muy presente.

Fase 2: identificación del modelo de gestión a partir de la diversidad de posturas planteadas por los autores

En esta segunda etapa, gracias a los seminarios alemanes en relación con los modelos de gestión propuestos por diversos autores, se obtiene un conocimiento amplio y útil con el propósito de evaluar las diferentes estructuras que podría tener una organización. Para esto, se realizó una entrevista y observación directa con el propósito de identificar, a partir de los siete modelos de gestión, cuál es el que mejor caracteriza a Mana Express.

Luego de esto, se elaboraron tres preguntas por cada componente del modelo de Kast y Rosenzweig.

Fase 3: descripción del modelo de gestión seleccionado para Mana Express

Una vez identificado el modelo de gestión más apropiado para Mana Express, se establecieron los rasgos que la describen, para identificar sus características, fortalezas y debilidades, y establecer un punto de partida para la toma de decisiones y para una mejora constante de la empresa.

Modelo de Kast y Rosenzweig

El modelo de Kast y Rosenzweig fue identificado como el más pertinente para Mana Express por la relación que este propone con las diferentes áreas, subsistemas y metáforas que operan al interior de la organización.

En palabras de Cardoso, citado por Pertuz (2013), este modelo:

Plantea que el enfoque de sistemas considera a la organización como una entidad que se encuentra en constante interacción con su ambiente. También señala la existencia de diversas relaciones entre sus componentes internos llamados subsistemas. Así, esta teoría conceptualiza a la organización como un sistema o un todo unitario compuesto por dos o más subsistemas interdependientes con ciertos límites vinculados a un suprasistema que es el medio ambiente. (p. 9)

Las empresas deben ser consideradas como un conjunto de procesos interrelacionados, en el sentido de que existen múltiples factores externos e internos que pueden afectar el funcionamiento de la organización; por ejemplo, las emociones del empleado, la manera de realizar una tarea, la toma de decisiones del gerente o la publicación de una ley por parte del gobierno. Lo que propone este modelo es que los directivos aprendan a desarrollar un modelo holístico de la realidad (Morin, 1990), en el que hagan uso de la estrategia y de la planeación para garantizar la supervivencia de la organización.

Por lo tanto, para el caso de Mana Express, serán tenidos en cuenta los siguientes subsistemas: de objetivos y valores (metas e integración); tecnológico (conocimientos, técnicas y maquinaria); estructural (estructura organizacional y distribución de recursos); psicosocial (situación del empleado);

y administrativo (objetivos y planes organizacionales). En estos subsistemas, que hacen parte del modelo de Kast y Rosenzweig (1980), se puede identificar la relevancia que representan para el desarrollo de una organización, al estar en constante interacción con el suprasistema (entorno).

Resultados

Metáforas presentes en la organización

Como se evidencia en las respuestas de las entrevistas y en los diferentes mecanismos utilizados en esta organización, las metáforas más adecuadas para Mana Express son cultura y cerebro, dado que la empresa está compuesta por un personal íntegro, que, a pesar de las dificultades busca trabajar en armonía para satisfacer a los clientes y a la vez perdurar en el tiempo. Además, las personas desempeñan varias funciones, lo que promueve un aprendizaje constante sobre lo que realizan en las diferentes áreas de la organización.

La formación, el aprendizaje y los valores corporativos son los elementos característicos de las dos metáforas identificadas, porque los líderes o directivos de Mana Express buscan crear compromiso, tolerancia y trabajo en equipo, al solventar y ejecutar sus actividades de la mejor manera posible.

Respecto a la metáfora de la organización como un cerebro, se evidencia que Mana Express busca estrategias para mejorar sus productos y sus prácticas organizacionales, tal como se menciona en los dos párrafos anteriores.

Descripción del modelo organizacional de Mana Express

En este apartado se hará una descripción de los resultados que se obtuvieron con respecto a la observación directa por medio de las fotografías y las entrevistas realizadas al jefe y a los cuatro empleados de la muestra, con el propósito de analizar cómo se comportan cada uno de los subsistemas al interior de la organización.

La investigación se desarrolló con el siguiente proceso: primero, se dividió la descripción o análisis, por medio de cada uno de los componentes del modelo de Kast y Rosenzweig; y, segundo, al haber delimitado cada uno de los subsistemas del modelo organizacional, se consideraron las respuestas de la entrevista, así como las fotografías para la observación directa.

Subsistema administrativo

En la organización se percibió que el administrador buscaba diseñar un espacio agradable para atraer a los clientes, ya que cuenta con diferentes arreglos decorativos y, en la parte de despacho de la comida rápida, se encuentran imágenes publicitarias que muestran los diferentes productos que elabora Mana Express.

La empresa posee, en relación con el subsistema administrativo, un programa para realizar el inventario y el administrador se encarga de llevar diariamente la contabilidad. Asimismo, en la organización se implementan unas planillas para llevar el control del personal y sus respectivas bodegas.

Para finalizar, el administrador planteó que no se cuenta con un sistema para medir el logro de objetivos de la organización; sin embargo, algunos de sus empleados propusieron que, para medir las metas, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos: buena calidad en sus productos, manejar un *software* contable y mejorar constantemente los diferentes procesos.

Subsistema técnico

En Mana Express se cuenta con maquinaria de tipo industrial como marmitas, cortadoras, despulpadoras, cuartos fríos y hornos, para la elaboración de cada uno de sus productos. El administrador del negocio afirma que el nivel de tecnología es medio, sin embargo, la mayoría de sus empleados considera que se trata de una tecnología de última generación, debido a que esta se ve reflejada en la calidad de la elaboración de cada uno de sus productos.

Respecto al sistema técnico, se evidencia que las habilidades y conocimientos que se les exige a cada uno de los empleados, desde la perspectiva del jefe, es que tengan experiencia cocinando; mientras que los empleados afirman que, cuando se contrata a un empleado nuevo, este debe saber todo lo relacionado con el manejo de la plancha, cómo hacer pizzas y domicilios, además de tener una buena conducta, ser responsable y contar con habilidades para trabajar en equipo.

Finalmente, se observó que el gerente de la organización intenta que sus productos tengan un sabor único y original, para esto busca manejar ciertos procesos para la preparación de sus productos y conservar el sabor en cada una de sus sucursales. Según él, este objetivo se ha logrado estandarizar en un 80 %.

Subsistema de objetivos y valores

Las principales metas de los empleados al interior de Mana Express son tres: la primera es ascender para ocupar mejores puestos de trabajo, adquirir más experiencia laboral y cumplir bien con sus funciones, para mantener su empleo.

Por otro lado, el administrador del negocio planteó que el objetivo de Mana Express es volverse una franquicia, para esto, piensa realizar una mejora en torno a los procesos que la caracterizan y diferencian, para así lograr una mayor captación de clientes en el mercado.

Para finalizar, se evidenció que dentro de la organización los valores más presentes son la responsabilidad y el trabajo en equipo, ya que esto les enseña a los empleados de la compañía cómo deben respetarse unos a otros, con el propósito de garantizar un servicio al cliente adecuado.

Subsistema estructural

El subsistema estructural se evidencia en la coordinación entre los diferentes miembros que trabajan en la cocina, ya que de alguna forma saben qué actividad deben desempeñar, con el propósito de lograr una buena atención al cliente.

Por otro lado, se señala la importancia de la división de tareas, tanto individuales como grupales, lo que define la estructura de la organización y permite identificar que las actividades se dividen dependiendo de las necesidades de las áreas de trabajo, ya que cada una tiene cierta cantidad de empleados, con diferentes funciones y la forma en que se controlan dichos procesos es mediante órdenes establecidas.

En el subsistema estructural también se perciben las capacidades con las que cuentan los empleados, por esta razón, Mana Express considera pertinente la capacitación, debido a que puede aportar a la mejora constante de los procesos que realizan sus trabajadores. Las capacitaciones varían dependiendo de las circunstancias y pueden ser semanales o mensuales, considerando los aspectos que se pretenden mejorar al interior de la organización.

Subsistema psicosocial

En Mana Express se evidencia que una prioridad relacionada con los empleados es que se sientan motivados, para esto, la organización ofrece varios incentivos, dependiendo de los resultados que obtengan, por ejemplo: un aumento del salario, regalos en fechas especiales, reuniones, etc.

Por otro lado, respecto a la comunicación, bien sea para realizar llamados de atención o felicitaciones, se percibe que el administrador busca hacer una retroalimentación de los fallos y aspectos positivos, ya sea de forma individual o grupal.

Por último, se observa un aspecto muy importante relacionado con el liderazgo y cómo se promueve en la empresa. En ese orden de ideas, Mana Express busca apoyo entre los grupos de trabajo, así mismo, el encargado como líder debe incorporarse en todas las actividades para garantizar una buena guía en los procesos que se realizan, pidiendo la exigencia más óptima para ofrecer un buen servicio.

Propuestas de mejora para Mana Express

A partir de todo lo expuesto anteriormente, se presentarán algunas propuestas de mejora soportadas en el resultado obtenido de las entrevistas y la observación directa de algunos empleados. En esta organización se evidencia, por un lado, que cada uno de sus colaboradores tiene autonomía para ejecutar sus tareas en el puesto de trabajo; por otro lado, con respecto a las funciones administrativas del gerente, él se encarga de hacer seguimiento de las diferentes actividades: limpieza, refrigeración y preparación de alimentos, por medio de planillas; finalmente, se recomienda que la organización implemente nuevas tecnologías para ofrecer un mejor servicio.

También resulta pertinente para Mana Express implementar indicadores de gestión, dada su importancia para que el gerente realice un seguimiento adecuado de las tareas fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización, ya que sin este resulta imposible tomar decisiones o crear estrategias de mejora encaminadas a que la empresa continúe creciendo y evolucionando.

Por otra parte, se recomienda diseñar un manual de funciones que le ofrezca a cada colaborador un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa y le facilite al administrador organizar eficazmente el trabajo, al establecer un mecanismo apropiado para sus procesos de selección y evaluación al momento de estructurar los cargos más vitales para el personal.

Es importante mejorar cada uno de los procesos operativos de la organización por medio de un uso óptimo de los recursos que se disponen al interior de la organización, como empleados y maquinaria. En este sentido, también se debería implementar un *software* que permita controlar el tiempo de cada una de sus actividades y así ofrecerle al cliente un mejor servicio.

Por último, respecto a la promoción y oferta de cada uno de sus productos, se recomienda innovar por medio de la investigación de mercados, con el propósito de identificar la opinión del consumidor sobre la prestación de un determinado servicio. Asimismo, es preciso conocer cuáles son sus necesidades frente a la demanda de un nuevo bien, teniendo en cuenta que la competencia siempre está informada de cómo se está comportando el mercado y cómo se crean estrategias para seguir siendo competitivos y sobrevivir a largo plazo.

Conclusiones

Durante todo el proyecto investigativo se evidenció la importancia de las metáforas planteadas por Morgan y de los modelos organizacionales propuestos por diversos autores, que sirven como pauta para identificar características de cualquier tipo de organización, y que en este caso particular permitieron identificar la esencia de Mana Express.

A partir de los resultados obtenidos es posible afirmar que Mana Express se caracteriza por contar con virtudes importantes, como una estructura adecuada, valores corporativos y procesos productivos adecuados. En este sentido, el enfoque sistémico es el modelo más pertinente para la organización y las metáforas cerebro y cultura son las más visibles.

También se identificaron aspectos por mejorar que podrían optimizar los procesos de la organización, a saber: implementar indicadores de gestión, elaborar manuales de funciones, mejorar los procesos productivos e innovar en la promoción y oferta de los productos.

En ese orden de ideas, Mana Express cuenta con características bastante positivas, pero, si se consideran los resultados de esta investigación, podría mejorar y alcanzar satisfactoriamente sus objetivos.

Referencias

- Hernández, M. (2003). *Proyecto académico de escuela 2 - PAE 2 despliegue del objeto de estudio de la administración*. Universidad Central.
- Kast, F. & Rosenzweig, K. (1980). *Administración de las organizaciones: un enfoque de sistemas y de contingencias*. McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Librería El Ateneo.
- Morgan, G. (1986). *Imágenes de la organización*. Alfaomega.
- Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- Lok, P. & Crawford, J. (1999). The application of a diagnostic model and surveys in organizational development. *Journal Managerial Psychology*, 15(2), 108-124.
- Pertuz, R. (2013). Integración de los subsistemas de la estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1), 6-19. <https://bit.ly/33PM4DW>
- Peters, T. y Waterman, R. (1994). *En busca de la excelencia*. <https://bit.ly/33XzjqL>
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Patria.
- Pulido, R. (2009). Estrategia y modelos estratégicos: aproximación desde la teoría. *Sotavento*, (12), 8-43. <https://bit.ly/3IN6ZX1>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Vargas, Y., Cifuentes, O., Barrios, A., & Ramos, M. (2016). Modelo conceptual de turismo sostenible para el corregimiento de San Basilio de Palenque departamento de Bolívar Colombia. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 9(19), 127-140. <https://bit.ly/3KPxxbS>
- Waterman, R., Peters, T., & Phillips, J. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26.