

El Proceso Administrativo Ampliado con enfoque en Intervención Organizacional, un modelo de mejora continua en MyPES (Diagnóstico)

JORGE ALEJANDRO CHÁVEZ LARIOS¹

*LUIS OCTAVIO RÍOS SILVA **

*MARÍA ANTONIA MAGAÑA ESCOTO***

RESUMEN

En el 2013 se realizó una investigación en la cual se propuso una metodología de trabajo adecuada a las necesidades de las Micro y Pequeñas Empresas (MyPES) del estado de Colima, derivado de ella, surgió un modelo denominado *Proceso Administrativo Ampliado* (PAA). A partir de esto, el objetivo es “Desarrollar el modelo PAA mediante el enfoque de la Intervención Organizacional para la mejora continua de las MyPES del estado de Colima”.

Desde la metodología de la investigación – acción y el enfoque antes mencionado, esta investigación consta de 2 apartados torales:

- a. Sensibilización: Se define a la Intervención Organizacional como un enfoque metodológico para la mejora continua.
- b. Intervención: Se implementa el modelo PAA, cuyo desarrollo para esta investigación es el diagnóstico.

A partir de esta intervención las empresas objeto de estudio están en posibilidad de mejorar sus métodos de trabajo fortaleciendo su competitividad, productividad y resultados.

Palabras clave: Modelo, Enfoque, Proceso Administrativo Ampliado, Intervención Organizacional, Sensibilización, Intervención, Diagnóstico.

ABSTRACT

In 2013 an investigation in which a methodology suited to the needs of the Micro and Small Enterprises (MSE) of the state of Colima, derived from her work were to be performed, emerged a model called Extended Administrative Process (PAA). From this, the objective is "Develop the PAA model by Organizational Intervention approach for continuous improvement of the MSE of the state of Colima."

From the research methodology and action - the approach described above, this research torales has 2 sections:

¹ **Instituto Tecnológico de Colima.

a. Sensitization to Intervention Organizational. Defined as a methodological approach to continuous improvement.

b. Intervention: The PAA model, whose development is implemented for this research is the diagnosis.

From this intervention, under study companies are in a position to improve its working methods to strengthen their competitiveness, productivity and results.

Keywords: Model Focus Expanded Administrative Process, Organizational Intervention, Sensitization, Intervention, Diagnosis.

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de investigación denominado “El Proceso Administrativo Ampliado con enfoque en Intervención Organizacional, un modelo de mejora continua en MyPES” es un estudio que demuestra que el uso adecuado del Proceso Administrativo desde una visión ecléctica, puede contribuir a fortalecer la competitividad de las micro y pequeñas empresa a través de curvas de aprendizaje organizacional, derivados de la mejora continua desde un enfoque intervencionista. El fundamento teórico es Administrativo y está basado en la Escuela Clásica y la escuela de Calidad siendo sus referentes teóricos, Henry Fayol y Edward Deming respectivamente. El método de trabajo es la Investigación – Acción pues busca transformar las prácticas de trabajo dentro de las empresas, dicho método se sustenta en el enfoque de la Intervención Organizacional.

ANTECEDENTES

La investigación realizada (Chávez, 2013) denominada “El Desarrollo Organizacional como estrategia metodológica para el impulso de las Micro y Pequeñas Empresas del Estado de Colima”, dio como resultado una metodología que posteriormente, a través de un constructo teórico, se le da el carácter de “Modelo”, el cual es ahora el objeto de estudio de esta investigación y cuyo propósito es que, a partir de su implementación, se pruebe que este modelo es un factor de éxito en los mecanismos de trabajo de las Micro y Pequeñas empresas del estado de Colima. Este constructo se basa en un esfuerzo teórico – práctico por definir desde el ámbito de aplicación que tiene esta investigación, a la Intervención Organizacional como un enfoque metodológico para la mejora continua en las empresas. En otras palabras, este trabajo de investigación nace desde la construcción de dicho modelo y de la definición de la Intervención Organizacional como enfoque.

Fundamento teórico.

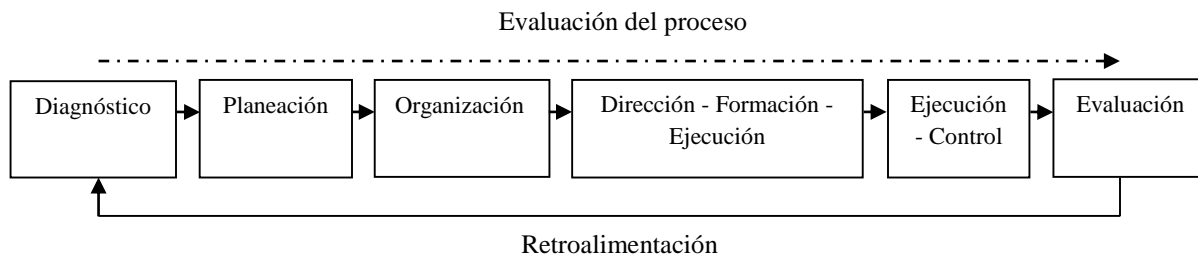
El enfoque teórico es Administrativo desde la escuela Clásica y la escuela de Calidad. El Paradigma es cuantitativo y cualitativo ya que se aborda desde el apartado epistemológico como lo es la definición del enfoque de la Intervención Organizacional que es donde se desprende el modelo del Proceso Administrativo Ampliado. Para esto, Fayol (citado en Chiavenatto 2006), sostuvo que la administración es una unidad abstracta dirigida por reglas y autoridad que justifica su existencia a través del logro de objetivos. Si la administración quiere lograr sus objetivos debe prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar los procesos dentro de una empresa. A esto Fayol le llamó “El Proceso Administrativo” (PA) que comprendía:

- Previsión: Examina el futuro, fija objetivos, toma decisiones y establece planes.
- Organización: Formula una estructura dual (material y humana).
- Dirección: Esta etapa es la que hace funcionar los planes y la organización.
- Coordinación: Consiste en reunir toda la información en busca de una unificación y una cohesión.
- Control: Se verifica el resultado con el plan original.

Estos pasos son visualizados como el proceso que ha regulado desde hace muchos años la pauta a seguir en las empresas como su mecanismo de trabajo. Cabe mencionar que, dentro de las micro y pequeñas empresas, este proceso normalmente no existe de manera formal, de ahí que se derive la importancia de implantar un modelo que les permita a este tipo de empresas, generar mejores formas de trabajo.

Retomando la idea principal de Fayol, quien creó escenarios propicios para la eficiencia administrativa y, por ende, para la generación de utilidades para la empresa. Estos escenarios estuvieron respaldados por un instrumento de investigación y aplicación de la práctica administrativa llamado proceso administrativo (prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar). Es decir, una estructura de principios administrativos. Sin embargo, el contexto en el cual Fayol teoriza sobre estos enunciados, es muy diferente al actual, en donde las empresas no pueden empezar desde una generación de escenarios sin antes definir su estado y situación actual tanto interna como externa. Es en ese contexto en el cual las micro y pequeñas empresas se encuentran, que surge un modelo adaptado y orientado a responder esas necesidades actuales, dicho modelo es el “Proceso Administrativo Ampliado” (Chávez, 2013). Este modelo muestra una ampliación de los pasos del "PA" generando un ciclo de mejora continua.

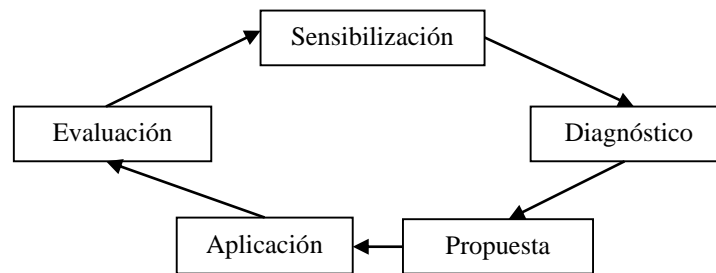
Figura 1. Proceso Administrativo Ampliado.



- **DIAGNÓSTICO:** Se refiere a la parte inicial del proceso, incluye la evaluación inicial de la empresa tanto de sus sistemas abiertos como cerrados desde un enfoque sistémico.
- **PLANEACIÓN:** Una vez que se tienen los datos concretos del estado actual de la empresa, se realiza la planeación en sus tres niveles (estratégica, táctica y operativa).
- **ORGANIZACIÓN:** Se estructuran las tareas y se documentan sus procesos.
- **DIRECCIÓN-FORMACIÓN-EJECUCIÓN:** Se establecen los estilos de liderazgo que permearán las acciones de la empresa y se establece la estrategia de trabajo para su ejecución, a partir de ello, se realizan acciones formativas para los trabajadores en la mejora de competencias que favorezca la mayor competitividad de las empresas.
- **EJECUCIÓN-CONTROL:** Se establecen los indicadores de los procesos documentados para llevar el pulso real de las acciones ejecutadas en la empresa.
- **EVALUACIÓN DEL PROCESO:** Se establecen evaluaciones periódicas en el transcurso de las acciones planeadas que permita realizar las adecuaciones correspondientes para el logro de objetivos.
- **EVALUACIÓN:** Se realiza una evaluación final sobre las acciones planeadas que permita a la empresa un aprendizaje organizacional.
- **RETROALIMENTACIÓN:** Los datos derivados de la evaluación final, se convierten en la información que alimenta el siguiente Diagnóstico.

Como se ha mencionado anteriormente, este modelo tiene su enfoque en la Intervención Organizacional el cual es determinante para mejorar la competitividad e innovación de las empresas. Dicho enfoque permite dinamizar las tareas empresariales las cuales constantemente se enfrentan a dificultades en su conducción (Chávez, 2014).

Figura 2. Intervención Organizacional.



La Intervención Organizacional es un proceso sistémico que desarrolla un conjunto de actividades en contextos organizacionales que tienen como objetivo, conseguir una mejora continua en los procesos desarrollados en cada una de las áreas funcionales de una institución, así pues, la intervención organizacional debe entenderse como una labor que contribuye a promover soluciones realistas a determinados problemas o necesidades existentes que en muchas ocasiones la consultoría no atiende.

En este sentido, el enfoque intervencionista atiende la realidad desde una perspectiva (investigar, proponer, implantar y evaluar), en otras palabras, es el punto de vista con el cual los empresarios necesitan atender sus negocios y el modelo PAA, es la representación y estructura de ese punto de vista aplicado a la dinámica empresarial. Con este binomio se busca modelar una nueva cultura empresarial que requerirá de un liderazgo más creíble y que promueva un mayor compromiso en la mejora continua y esta a su vez, sea vista como una necesidad ineludible de competir y sobrevivir a largo plazo en un entorno cada vez más complejo y que exige mayor calidad.

De esta forma otro fundamento que sustenta este modelo es la escuela de Calidad, la cual busca que las empresas fortalezcan su competitividad a partir de su productividad, en este sentido, la relación que maneja la productividad y calidad son estrechas, ya que la primera se refiere a las características cuantitativas de los productos, mientras que la otra describe la cualidad de los mismos. Según Anda (2004), en un mercado sumamente competitivo, donde el consumidor tiene la opción de elegir entre una gran gama de productos y servicios, surge la afirmación, *“el aumento de la productividad y la mejora de la calidad son factores vitales para garantizar la supervivencia de las empresas en los mercados”*, es por esto que es necesario visualizar en las empresas que el poder se traduce en la cooperación y el consenso para lograr resultados satisfactorios con base en esfuerzos coordinados. Por ello se piensa que el objetivo principal de toda empresa será la supervivencia a partir de la competitividad, y para lograrla se debe ofrecer a los clientes tanto internos como externos, servicios y productos que resulten siempre aceptables.

Como respuesta a esto, se debe establecer un modelo de mejora que permita el uso de análisis de tiempos y tareas, planeación, uso de los recursos de la empresa, reestructuración organizativa, trabajo en equipo, entre otros, con la intención de lograr incrementar la competitividad, para de esa forma reducir progresiva y sistemáticamente el desperdicio producido por labores administrativas mal planeadas o ejecutadas, de ahí que el Proceso Administrativo Ampliado es una opción viable de operación en las Micro y Pequeñas empresas, las cuales, desde la investigación realizada en el 2013, muestran signos de carecer de una metodología formal y concreta para la operación de sus funciones.

Desde esa perspectiva y entendiendo que el modelo PAA permite la mejora continua, usarlo como herramienta permite apoyar un cambio cultural por medio del sistema “aprendiendo/haciendo”.

Con el fin de llevar a cabo la mejora continua, la empresa debe administrar diariamente diversos recursos en forma apropiada (Castañón, 1998). Estos recursos incluyen mano de obra, dinero, información, equipos y materiales. De ahí que la eficiente administración diaria de recursos requiere estándares, de esta forma, cada vez que surjan problemas o anomalías, el empresario deberá investigar, identificar la causa fundamental y reconsiderar los estándares existentes o implementar nuevos estándares para impedir su reaparición y esto se logra a partir de la implementación del Proceso Administrativo Ampliado. La mejora continua a partir de la gestión de este modelo, permitirá la innovación y la competitividad en las empresas objeto de estudio.

Ahora bien, es importante retomar una corriente de calidad para poder explicar en qué puntos la gestión de este modelo apoya lo expuesto con anterioridad.

Según Muñoz (1997), desde la sinergia, los empresarios tienen una visión más amplia de sus compañías y esto les permite tomar decisiones fundamentadas en hechos, de esta forma el PAA, el cual marca como pieza inicial el “Diagnóstico”, deja claro que antes de definir objetivos se necesita previamente información, una información que ayude a controlar de mejor manera el entorno, ya que este ofrece oportunidades y amenazas que, al poderlas pulsar, podemos generar escenarios, planear estrategias y organizar estructuras mediatizadas por las propias culturas de las empresas y esto permite una ejecución que haga frente a la dinámica del entorno, evaluar sus resultados y generar nuevamente una información que potencialice los resultados de esas empresas.

OBJETIVO

Para efectos de este escrito, el objetivo es “Desarrollar el modelo del Proceso Administrativo Ampliado hasta su etapa de Diagnóstico mediante el enfoque de la Intervención Organizacional con la intención de identificar variables que permitan generar trayectos de mejora continua para la fase de Planeación”.

Objetivos específicos:

- Sensibilizar a los empresarios sobre el Enfoque de Intervención Organizacional.
- Desarrollar el Proceso Administrativo Ampliado desde el enfoque de la Intervención organizacional.
- Diagnosticar el estado interno y externo de las empresas objeto de estudio.

Impacto o beneficio en la solución a un problema relacionado con el sector productivo.

En el estado de Colima las micro y pequeñas empresas son las más representativas en la dinámica económica, solamente en el 2008, de acuerdo al Censo Económico del INEGI 2009, acumularon ingresos brutos por 21,545 millones de pesos, representando esta cantidad el 42% de los ingresos brutos totales en actividades manufactureras, comerciales y de servicios. Por esta razón, se puede afirmar que este tipo de empresas son vitales en el desarrollo del estado, tal y como se muestra en las tablas 1 y 2.

Tabla 1. Ingresos brutos por tamaño de empresa

UNIDADES ECONÓMICAS							
ACTIVIDAD ECONÓMICA	TOTAL	MICRO	PEQUEÑA	MYPES	%	MEDIANA	GRANDE
INDUSTRIA MANUFACTURERA	2,523	2,425	87	2,512	99.56%	7	4
COMERCIO	11,601	11,170	336	11,506	99.18%	66	29
SERVICIOS	11,074	10,378	622	11,000	99.33%	52	22
TOTAL ACTIVIDADES	25,198			TOTAL MYPES 25,018	99%		

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI 2009.

TABLA 2. Ingresos y producción bruta por tamaño de empresa

INGRESOS Y PRODUCCIÓN BRUTA (MILLONES DE PESOS)							
ACTIVIDAD ECONÓMICA	TOTAL	MICRO	PEQUEÑA	MYPES	%	MEDIANA	GRANDE
INDUSTRIA MANUFACTURERA	6,896	890	586	1,476	21.40%	3,391	2,030
COMERCIO	35,682	8,860	6,097	14,957	41.92%	8,324	12,401
SERVICIOS	8,520	3,056	2,056	5,112	60.00%	1,319	2,089
TOTAL ACTIVIDADES	51,098			TOTAL MYPES 21,545	42%		

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI 2009.

Otro punto de análisis es que las micro y pequeñas empresas con más de veinticinco mil unidades económicas representaron en el 2008, más del 99% de las empresas de esta entidad federativa, siendo la microempresa la que mayor presencia tiene en la configuración empresarial del estado.

Así también, en lo que respecta a la capacidad de generación de empleos, de acuerdo al mismo Censo Económico del INEGI 2009, nuevamente son las MyPES quienes impulsan la generación de mas plazas laborales en la entidad, tal y como se muestra en la tabla número 3.

Tabla 3. Personal ocupado según el tamaño de empresa.

PERSONAL OCUPADO							
ACTIVIDAD ECONÓMICA	TOTAL	MICRO	PEQUEÑA	MyPES	%	MEDIANA	GRANDE
INDUSTRIA MANUFACTURERA	12,784	7,401	1,655	9,056	70.84%	754	2,974
COMERCIO	42,201	27,595	5,510	33,105	78.45%	3,515	5,581
SERVICIOS	50,219	28,133	12,235	40,368	80.38%	3,485	6,366
TOTAL ACTIVIDADES	105,204			TOTAL MyPES	82,529	78%	

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI 2009.

De un total de 105,205 personas ocupadas en el año 2008, 82,529 laboraban en una micro o pequeña empresa; las empresas medianas y grandes solamente generaron el 22% de los empleos en el estado de Colima, una capacidad empleadora baja si se compara con las MyPES que generaron el 78% de las plazas laborales en empresas dedicadas a la industria, el comercio y los servicios (actividades económicas preponderantes que consideran los Censos Económicos del INEGI).

De esta manera, es importante generar estrategias o modelos de trabajo que ayuden a las empresas de este tipo a fortalecer su productividad y competitividad. Esto responde al alto grado de informalidad de las micro y pequeñas empresas que les lleva a problemas en todos los ejes de sus áreas funcionales.

Ahora bien, es bien sabido que las microempresas enfrentan una serie de problemas derivados de la poca o nula sistematización de sus métodos de trabajo y del desconocimiento de enfoques organizacionales, esto no les permite trabajar bajo modelos concretos que les ayuden a generar un aprendizaje organizacional desde el análisis de su empresa y la transformación de su realidad. Por tal motivo, los beneficios derivados de esta investigación, estriban en la implantación de un modelo

que sistematice las acciones de las empresas interviniendo problemas relacionados a los procesos de trabajo de las áreas funcionales.

En este sentido, gracias al enfoque de la Intervención Organizacional, se pueden desarrollar un conjunto de actividades en contextos organizacionales que promueven la mejora continua de los procesos de las áreas funcionales, es decir, contribuye a promover soluciones de problemas o necesidades existentes desde el paradigma de la Calidad.

Al desarrollar tanto el enfoque como el modelo del Proceso Administrativo Ampliado dentro de las micro y pequeñas empresas, estas estarán en posibilidad de desarrollar una sistematización para sus métodos de trabajo, favoreciendo con ello, su productividad, su ambiente de trabajo y sus resultados. Así pues, en las empresas objeto de estudio, se espera observar un cambio en la dinámica de sus métodos de trabajo y en sus resultados desde el análisis de variables que inciden en su desempeño.

Las implicaciones de este trabajo son metodológicas, ya que permite sistematizar los métodos de trabajo, beneficiando con ello el sector productivo y social del estado.

METODOLOGÍA

Desde la metodología de la Investigación – Acción y el enfoque de la Intervención Organizacional, los pasos a seguir son:

- Sensibilización sobre el enfoque: En este apartado se define a la Intervención Organizacional como un enfoque metodológico para la mejora continua en las empresas.
- Implantación del proceso administrativo ampliado: Se implanta el modelo de trabajo denominado “Proceso Administrativo Ampliado”.
- Diagnóstico: Se realiza un Diagnóstico Organizacional para contextualizar la situación externa e interna de las empresas.

RESULTADOS

La investigación se realizó en el periodo comprendido “Enero – Agosto de 2014”, en los municipios de Colima, Villa de Álvarez y Cuauhtémoc del estado de Colima.

Sensibilización sobre el Enfoque de Intervención Organizacional.

Se realizaron sesiones con los empresarios, en las cuales se les explicó la dinámica de trabajo y los beneficios de este enfoque. Se tomó el proceso que ellos consideraron pieza clave en el funcionamiento de la empresa y en el cual se presentaban problemas que afectaban su desempeño, se piloteó el modelo PAA bajo el enfoque de intervención en esos procesos con resultados satisfactorios.

Implementando el Modelo PAA (Proceso Administrativo Ampliado).

Diagnóstico.

El primer paso del modelo PAA es el Diagnóstico, el cual se define como el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo.

A partir de ello, dentro de las organizaciones un punto fundamental para su eficiente funcionamiento es conocer su situación actual en cada una de sus áreas funcionales y de contexto, para tomar decisiones oportunas y precisas que impacten positivamente en cada uno de sus integrantes y componentes.

Esta es la razón por la cual se señala al diagnóstico como la pieza inicial en el constructo de un modelo de mejora continua, le permite a los directivos o dueños de las empresas conocer los hechos reales que suceden al interior y al exterior de su organización y a partir de esto, generar las bases de mejora según Valadéz (2014), a partir de:

- La indagación: para esclarecer el estado que guarda una realidad, ya que sin este elemento es difícil saber qué situación, área o problema debemos de atender.
- Reconocimiento: de la evolución y desarrollo de tal estado a partir de un análisis diacrónico, que mediante la experiencia, observación de los fenómenos, reflexión sobre ellos y construcción de un marco general, se inicia el análisis exhaustivo y profundo que permite plantear una serie de hipótesis que guíen la investigación y posteriormente, la intervención.

Así mismo, Valadéz (2014) menciona que un diagnóstico permite elaborar un pronóstico y un plan estratégico para remediar un problema, aprovechar una oportunidad, organizar y administrar el programa de acción; eficientar los recursos y la logística de operación pertinente para obtener un logro, anticipar un escenario y el camino para acercarnos a una meta. También permite prever

acciones de desarrollo, integración, promoción y mejoras. El diagnóstico plantea el problema del conocimiento y de realizar afirmaciones acerca del funcionamiento de la organización y eventualmente, recomendaciones para su cambio.

En este sentido, ignorar las ventajas del diagnóstico organizacional implica fallas graves en el establecimiento de las estrategias, establecimiento de objetivos y expectativas poco realistas, entre otros problemas.

En este caso, se trata de homogeneizar un formato para las distintas empresas que comprendieron el estudio, sin embargo, el formato es indicativo más no limitativo, la intención de esta homogenización es facilitar una herramienta al empresario que pueda utilizar de manera contextualizada según sus necesidades, de ahí que el diagnóstico realizado, además de describir, debe servir como un instrumento para generar o fundamentar el diseño de un cambio enfocado en la organización.

En esta investigación las empresas objetos de estudio fueron:

10 empresas micro.

5 empresas pequeñas.

Tabla 4. Descripción de las empresas objeto de estudio.

CÓDIGO	EMPRESA	TAMAÑO
M1	Imprenta	Micro
M2	Huarachería	Micro
M3	Expendio de jugos	Micro
P1	Gimnasio	Pequeña
P2	Taller de autos	Pequeña
M4	Embotelladora de agua	Micro
M5	Boutique	Micro
M6	Tienda de abarrotes	Micro
M7	Papelería	Micro
M8	Tienda de novedades	Micro
P3	Venta de computadoras	Pequeña
M9	Panadería	Micro
M10	Venta de productos naturistas	Micro
P4	Clínica de especialidades	Pequeña
P5	Inmobiliaria	Pequeña

El diagnóstico se estructuró siguiendo la base sentada por el modelo de trabajo instituido por el Gobierno Estatal a través del *Instituto para la Competitividad del Estado de Colima*, el cual, es el sustento técnico actual mediante el que se desarrollan los modelos de evaluación de calidad en el estado. El trabajo tuvo como foco de evaluación la empresa en su totalidad, de esta manera se utilizó el cuestionario como pieza fundamental para conformar una panorámica general de las empresas. Es un cuestionario estructurado de preguntas o criterios deseables de gestión, éste contiene 6 categorías y 80 criterios que permiten identificar puntos críticos de mejora, estos puntos forman parte del análisis para la generación del siguiente paso del PAA y del enfoque de intervención organizacional, los cuales son la Planeación y la Propuesta de Mejora respectivamente.

En el cuestionario cada categoría es un área de relevancia para las MyPE, las sub categorías son elementos más específicos de cada categoría y finalmente los criterios corresponden a indicadores relevantes de cada sub categoría que fueron evaluados en una escala de 3: “No se realiza”, “Se realiza parcialmente” y “Se realiza totalmente” (Franklin, 2007).

Tabla 5. Caracterización del cuestionario.

CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA
<i>Gerencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación. • Toma de decisiones
<i>Administración y Finanzas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Organización. • Dirección y liderazgo. • Contabilidad. • Normas legales.
<i>Capital humano</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Reclutamiento y selección • Contratación • Normas legales
<i>Mercado</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadotecnia • Clientes • Proveedores
<i>Procesos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de trabajo
<i>Indicadores</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Control • Evaluación

A continuación se presenta un extracto del cuestionario a manera de ejemplo, se muestran las categorías de “Gerencia” y “Procesos” con las sub categorías “Planeación” y “Modelos de trabajo” respectivamente, así como sus criterios.

Tabla 6. Cuestionario.

GERENCIA			
PLANEACIÓN: La forma en que la organización precisa cómo incrementar su competitividad a través de la definición e implantación de objetivos y estrategias.			
CRITERIO:	Se realiza totalmente	Se realiza parcialmente	No se realiza
Establece los objetivos y estrategias prioritarios en un horizonte de tiempo para lograrlos.			
Define los objetivos y estrategias de acuerdo a su entorno político, social, económico y demográfico.			
Establece la misión, visión de acuerdo a los objetivos de la empresa.			
Determina las tendencias y oportunidades de su mercado, productos y/o servicios.			
Determina las necesidades y expectativas de clientes y/o usuarios.			
Analiza integralmente a la empresa desde un enfoque sistémico.			
PROCESOS			
MODELOS DE TRABAJO: La forma en que la organización diseña, administra y mejora los productos, servicios y procesos; y cómo desarrolla a sus proveedores para la creación de valor.			
CRITERIO:	Se realiza totalmente	Se realiza parcialmente	No se realiza
Traduce las necesidades y expectativas de sus mercados, proveedores, clientes y usuarios finales en características y especificaciones de productos y/o servicios para concretar una propuesta de valor de la organización.			
Diseña sus productos y/o servicios para asegurar la relación que existe entre los requerimientos del los clientes y usuarios.			
Lleva a cabo mejoras en los productos y/o servicios para adecuarse a superar las expectativas de sus clientes y/o usuarios y para responder a las necesidades estratégicas de la organización.			
Introduce sus productos y/o servicios en los mercados objetivo y asegura la percepción de valor por parte de sus clientes y usuarios.			

Los resultados de la aplicación se sistematizaron en una Matriz de Consistencia en la Gestión (MCG), esta matriz según Muñoz (1997), permite identificar el valor agregado de las operaciones de la empresa desde la perspectiva de la eficiencia y la eficacia de sus funciones, entendiéndose que, la eficacia es el conjunto de capacidades y habilidades para lograr determinados objetivos y metas, en otras palabras, a mayor nivel de conciencia y dominio de los conocimientos, se tienen mayores probabilidades de crecimiento y éxito. Por otro lado, la eficiencia es la capacidad para alcanzar los objetivos y metas con menos inversión de tiempo, menos esfuerzo y menos recursos, en otras palabras, la eficiencia es el camino de la rentabilidad.

De esta forma y para los efectos de esta investigación, la matriz (MCG) se estructuró de la siguiente manera:

Tabla 6. Matriz de Consistencia en la Gestión

EFICACIA	EFICIENCIA		
		BAJA	ALTA
	ALTA	Incumplimiento en expectativas: 5 empresas (P1, P3, M4, M5, M7)	Crecimiento y rentabilidad: 0 empresas
BAJA	Decrementos, fracasos y pérdidas: 7 empresas (M1, M2, M3, M6, M8, M9, P2)	Mal uso de recursos: 3 empresas (P4, P5, M10)	

Según Muñoz (1997), los cuatro planteamientos anteriores traducidos en la matriz determinaron las decisiones que se tomarán en cuenta para la intervención. La posición en la tabla indica lo que a continuación se detalla:

- Resultado de baja eficacia/baja eficiencia: En este apartado se observaron decrementos en la cuota de mercado, fracasos reiterados en la mayoría de las áreas funcionales y sus procesos, así como eventos sistemáticos de pérdidas económicas, ante esto, la intervención puede girar en 2 rubros:
 - a. Realizar una intervención en todas las áreas pensando en una reestructuración de fondo que favorezca eliminar los grados de incumplimiento exigidos tanto por los clientes internos como externos.
 - b. Cambiar de segmento de mercado a partir del análisis del componente sistémico de las áreas funcionales.

- Alta eficacia/baja eficiencia: Se conoce bien la empresa, existe una visión clara de competitividad en el mercado, sin embargo, la administración de los recursos es deficiente, la formación continua para el personal es poca o nula, no se planea, no se cumplen tareas y hay pérdidas económicas. En este caso, es importante revisar los procesos y cómo se están utilizando los recursos y las herramientas de trabajo, así también, es importante generar ciclos de formación continua para preparar al personal en aquellos aspectos en dónde probablemente estén incidiendo para el incumplimiento de tareas.

- Baja eficacia/alta eficiencia: Poca o nula adaptación a las demandas del entorno, falta de planeación y ausencia de controles en todos los procesos de la organización. Ante esto es imperante buscar la innovación estratégica a fin de adaptarse al medio, modificar la cultura

a través de liderazgo innovador y por último, evaluar a través de la gestión por competencias, entendiéndose esta por la estrategia del negocio alimentada por una gestión del conocimiento a partir de los procesos y aprendizaje organizacional desde el manejo adecuado de los recursos.

De esta forma tenemos claro a partir del diagnóstico elaborado, cuáles han sido los focos de atención en las empresas objeto de estudio, esto nos lleva a tener una idea de qué es lo que se necesita en la intervención, pero para ello, necesitamos realizar una planeación en los 3 niveles, estratégico, operativo y táctico, a fin de trazar un rumbo concreto en cada uno de los casos revisados.

CONCLUSIÓN

Hay múltiples razones para apostar por la micro y pequeña empresa, entre otras, porque son mayoritarias en los mercados y porque el sumatorio de todas ellas y a pesar de todas las dificultades que presentan, mantienen el mayor volumen de personal ocupado y aportan la mayor cantidad de dinero al estado. Por ello es importante asumir la rapidez en que cualquier modificación en las formas de gestionar una MyPE derive automáticamente y de forma tangible en sus resultados, de esta forma, el modelo PAA se convierte en un modelo de gestión para esas empresas que, asumiendo que no existe alguna empresa idéntica, si favorece en el empresario una visión diferente, en la cual sea él quien domine la manera de gestionar su empresa en función de sus propios recursos, de esta manera se puede concluir que se cumplió con el objetivo general atendiendo a la sensibilización de los empresarios y el apoyo para realizar un diagnóstico a profundidad para poder desarrollar el modelo de manera asequible de entender y ejecutar, permitiendo con esto que, el empresario asuma un rol preponderante de liderazgo y con ella pueda favorecer al posicionamiento de su empresa en niveles de rentabilidad y competitividad.

REFERENCIAS

- Anda Gutiérrez, C. (2004). *Administración y calidad / Administration and Quality*. México: Limusa.
- Castañón Martínez, R. (1998). *El sistema japonés de administración y calidad*. Contacto Unión Empresarial.
- Censo Económico del INEGI. (2009).
- Chávez Larios, J. A. (2014). El enfoque de la intervención Organizacional. *Academic Journals*. Tomo 8.

- Chávez Larios, J. A. (2013). Investigación realizada en el Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad. *Competitividad global: Desafíos políticos y financieros*.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Cummings Thomas, C. y Worley, G. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. Cengage Learning Latin America.
- Franklin, B. (2007). *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio*. 2ª Edición, México: Pearson.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Pilar, B. L. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ª edición. México: Mc Graw - Hill.
- Muñoz López, Á. (1997). *Management en el tercer milenio*. Madrid: Díaz de Santos.
- Valadéz, V. G. (2014). *¿Las empresas necesitan hacer diagnóstico organizacional?*. Mundo siglo XXI. CIECAS. IPN.