

## **El Desarrollo Organizacional como estrategia metodológica para el impulso de las Micro Empresas del Estado de Colima.**

JORGE ALEJANDRO CHÁVEZ LARIOS.<sup>1</sup>

### **Resumen.**

Las micro empresas enfrentan distintos problemas en sus áreas funcionales, básicamente, tienen un común denominador, la gestión, y a partir de ello, la carencia de una metodología que identifique objetivamente sus necesidades, sistemas, procesos, estrategias de trabajo y de seguimiento.

Para esta investigación se trabajó con una muestra de 5 micro empresas aplicándose la metodología del Desarrollo Organizacional con el objetivo de proponer una metodología adecuada a las necesidades de estas empresas en sus diversas áreas, obteniendo un cambio significativo en sus operaciones.

**Palabras clave:** Gestión, Desarrollo Organizacional, procesos, sistemas, estrategias de trabajo.

### **Abstract**

The micro enterprises face various problems in their functional areas basically have a common denominator, management, and from this, the lack of a methodology to objectively identify their needs, systems, processes, strategies and monitoring work.

For this research we worked with a sample of 5 micro enterprises apply the methodology of Organizational Development in order to propose a suitable methodology to the needs of these businesses in their various fields, obtaining a significant change in its operations.

**Keywords:** Management, Organizational Development, processes, systems, strategies work.

---

<sup>1</sup> Instituto Tecnológico de Colima.

## **Introducción**

El presente trabajo denominado “El Desarrollo Organizacional como estrategia metodológica para el impulso de las Micro Empresas del Estado de Colima” busca exponer la importancia del Desarrollo Organizacional (DO) como factor de éxito dentro de las organizaciones, a través de un entendimiento de su concepción, características y metodología, la cual, está adecuada al tipo, objetivos y necesidades de cada organización en particular.

Para la generación de este documento, se realizaron 6 momentos atendiendo la metodología del DO:

- 1er. Momento. **DIAGNÓSTICO**. En este apartado se hizo la investigación documental y de campo correspondiente para identificar las áreas de oportunidad que tuvo cada organización en sus diferentes áreas funcionales así como el contexto en el cual se desenvuelven.
- 2º. Momento. **FUNDAMENTACIÓN**. Se analizaron los componentes teóricos que soportan la generación de estrategias derivadas del diagnóstico.
- 3er. Momento. **GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS**. A partir de los resultados del diagnóstico, se realizaron las estrategias necesarias para su posterior implantación y monitoreo.
- 4º. Momento. **IMPLANTACIÓN**. Según las estrategias propuestas en cada organización, se realizó el proceso de implementación describiendo el proceso llevado a cabo.
- 5º. Momento. **EVALUACIÓN**. Después de un periodo de implantación, se monitorearon los resultados según sus respectivos indicadores.
- 6º. Momento. **ANÁLISIS DE RESULTADOS E INFORME**. En este apartado se analizaron los resultados de las distintas organizaciones para concluir con las características más apropiadas para la implantación de la metodología del Desarrollo Organizacional en las micros empresas del estado de Colima.

El método de investigación que se utilizó fue la Investigación-Acción.

## **Antecedentes.**

En la década de los 60's, el foco de atención mundial se ubicó en el enorme éxito de las grandes empresas japonesas que poseían entre sus características, robustas configuraciones culturales que motivaban a los trabajadores a producir en ritmos de gran dinamismo, flexibilidad y conservar el espíritu de una “gran familia”.

“El Desarrollo Organizacional surge tomando los avances en la teoría de sistemas, logrando

posicionarse como estrategia para que las organizaciones logren satisfacer demandas desde el entorno, de particular importancia cuando los mercados internacionales, las políticas de comercio, la reformulación espacio-temporal y la globalización cultural y tecnológica generan enormes y constantes cambios en el entorno, esto surge a partir de las aportaciones que realizaron los estudiosos y practicantes de las ciencias de la conducta del hombre, entre ellos se menciona a Bunker, Gindes, Lewicki, Robert Blake y Herbert Shepard". (Pinto, 2012).

Para Ferrer (2002), el Desarrollo Organizacional (DO) se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales para enfrentarse a cambios en su ambiente externo e interno, de ahí que es importante señalar que el DO es un proceso que se enfoca en la cultura y la estructura de la organización, se adecúa a las necesidades de la organización que la va a implementar, no es un mecanismo que hay que seguir o llevar paso a paso, no es un sustituto de una administración que opera de manera ineficiente, sino que se implementa de acuerdo con las condiciones de la organización.

Según Pinto (2012), en varias organizaciones se utiliza el DO para rediseñar las estructuras en las que existirán nuevos valores, reglamentos y políticas para llevar a cabo los cambios. Los beneficios obtenidos por el nuevo aprendizaje, es propiciar modificaciones en las conductas con el fin de obtener un aprovechamiento, y no sólo asimilar de memoria el nuevo aprendizaje, el cual es utilizado como una estrategia para modificar el comportamiento colectivo basado en un cambio planeado. Con el aprendizaje en la organización, se utilizan las técnicas del DO, donde la empresa aprenda a aprender.

En síntesis, la novedad traída por la nueva "praxis" del DO consiste en ir más allá de los habituales objetivos de mayor eficiencia y productividad. Ir más allá de la maximización de las ganancias u optimización de servicios. Ir más allá de la búsqueda de eficacia, es decir, busca asegurar también la salud organizacional. Resumiendo, compatibilizar eficacia y salud organizacional, maximizándolas e integrándolas.

### **Fundamento teórico.**

Este trabajo se apoya en el método de investigación acción porque trata de promover un cambio, este método tiene como finalidad, resolver problemas cotidianos e inmediatos o mejorar prácticas concretas, su propósito fundamental se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y/o reformas estructurales. "La investigación acción pretende

esencialmente propiciar el cambio social, transformar la realidad, y que las personas tomen conciencia en su papel en este proceso de transformación”. (Hernández y otros, 2006).

Por ser un trabajo que maneja la dimensión administrativa, el presente trabajo se sustenta en el enfoque del Desarrollo Organizacional y la Administración Sistémica. Se analizan también variables cambiantes y dinámicas, para ello, se utilizó el paradigma crítico, según Miguel Martínez (2007), este paradigma introduce la ideología de forma explícita y la auto reflexión crítica en los procesos del conocimiento. Tiene como finalidad la transformación de la estructura de las relaciones sociales y dar respuesta a determinados problemas generados por éstas. A su vez nos permite conocer y comprender la realidad como praxis, unir teoría y práctica.

Ahora bien, para esta investigación se escoge al Desarrollo Organizacional (DO) porque es el medio más frecuentemente utilizado por las organizaciones que buscan la mejora continua dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo y en evolución constante. De esta manera, las organizaciones se ven obligadas a vencer el reto de la resistencia al cambio y a la búsqueda del equilibrio entre los objetivos organizacionales y de los objetivos personales de quienes la conforman.

Para Pinto (2012), el Desarrollo Organizacional es la disciplina que ve a las organizaciones y a los grupos como sistemas y de diseñar sistemas y procesos para mejorar su productividad, efectividad y resultados. En otras palabras, el DO es un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la organización, el enfoque en las organizaciones y en lograr que funcionen mejor, es decir, un cambio total del sistema de trabajo.

El DO presenta distintos modelos los cuáles consideran básicamente cuatro variables según Cummings (2005): medio ambiente, organización, grupo e individuo. Estas variables se analizan en cuanto a su interdependencia para de esta manera, diagnosticar la situación para tomar las acciones adecuadas que permitan alcanzar tanto los objetivos organizacionales como los individuales.

En este sentido, para que el DO tenga un buen funcionamiento, es importante mantener una visión global de la empresa y un enfoque de sistemas buscando desarrollar las potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones internas y externas. El DO no se debe considerar como un proyecto o capacitación ni como una solución de emergencia para un momento de crisis. Es decir,

como si fuera una intervención aislada, aquí, entra en complemento la Teoría de Sistemas, la cual me permite trabajar en distintas dimensiones que afectan directa e indirectamente el actuar y funcionamiento de las organizaciones orientadas en este caso, hacia la mejora continua.

**Objetivo.**

Proponer una metodología adecuada a las necesidades de las Micro Empresas del Estado de Colima en diversas áreas estructurales y operativas, basada en los resultados de la aplicación del Desarrollo Organizacional tomando en cuenta la Teoría de Sistemas para complementar la visión diagnóstica y proyectiva.

**Impacto o beneficio en la solución a un problema relacionado con el sector productivo o la generación del conocimiento científico o tecnológico.**

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, el cuál es básicamente el beneficio principal de esta investigación, la cual sabemos es una condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel local y regional siendo el caso, el alcance de este trabajo.

Al efecto, W. G. Bennis citado en Niebles (2007), menciona que uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

Es así como esta investigación pretende en las 5 organizaciones de muestra, lograr un cambio planeado, en primer término, a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma o de su contexto.

Esta estrategia, busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación, la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la organización.

A partir de esto, se podrá concluir en qué contextos, en qué tipo de organizaciones, la metodología del Desarrollo Organizacional es aplicable con probabilidad de éxito.

### **Metodología**

Retomando las ideas de Ferrer (2002), para implementar el Desarrollo Organizacional en las organizaciones objeto de esta investigación, se realizó lo siguiente:

1. Un diagnóstico interno, para detectar el o los conflictos en la organización, aplicando la solución. Se recabó la mayor información posible para realizar el diagnóstico. Se diseñaron los instrumentos para hacer la recopilación de datos. Apoyado en Franklin (2007), se consideraron áreas de análisis: Administración – Organización, Mercado, Producción y Finanzas.
2. Se proyectó la aplicación e implantación del DO.
3. Se aplicó la planeación, tomando en cuenta las partes integrantes de la empresa.
4. Se realizó un seguimiento de la estrategia implantada.

El tipo de análisis realizado fue con base en la evidencia de la evaluación empírica sobre los casos de estudio. Al recopilar la información derivada del diagnóstico, se sistematizó en tablas de comparación (tablas 2, 3, 4 y 5) con la intención de identificar un comportamiento del fenómeno de acuerdo a las variables que se exponen en la tabla 1. Este comparativo permitió generar un perfil que facilitara proponer una metodología adecuada a las necesidades de las empresas objeto de estudio (Figura 1).

### **Resultados.**

La investigación se realizó en el periodo comprendido “Enero – Agosto de 2013”, en los municipios de Colima, Villa de Álvarez y Cuauhtémoc del estado de Colima.

#### **Descripción de las empresas objeto de estudio.**

<b>EMPRESA</b>	<b>GIRO</b>	<b>TAMAÑO</b>	<b>UBICACIÓN</b>
A	Comida (Sushi)	Micro	Área urbana
B	Bodega de abarrotes, frutas y verduras.	Micro	Área semi urbana

C	Planta potabilizadora de agua	Micro	Área semi urbana
D	Bar	Micro	Área urbana
E	Tienda de ropa	Micro	Área semi urbana

Tabla 1. Descripción de las empresas objeto de estudio.

Se escogió una muestra de 5 organizaciones con distintas características entre sí, con la finalidad de observar las diferentes variables que inciden en el desempeño de sus funciones. La elección de la muestra se hizo “a conveniencia” por las facilidades que los empresarios brindaron en pláticas anteriores a la elaboración del presente documento.

Los resultados arrojados en la investigación se dieron a conocer de manera particular a los dueños de cada organización. Para efectos de difusión, se les dio una clave a cada empresa basándose en el giro y tamaño para guardar su información de manera confidencial, ejemplo “Empresa A” (pequeña empresa con giro de alimentos y bebidas).

El uso de la información es totalmente confidencial y con fines netamente académicos, con estricto apego a las leyes correspondientes del Estado de Colima.

### Sistematización.

ÁREA ADMINISTRATIVA					
CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	EMPRESAS				
	A	B	C	D	E
DIAGNÓSTICO	No realizan planeación.	No realizan planeación.	No realizan planeación.	No realizan planeación.	No realizan planeación.
	No están formalizados los procesos de trabajo.	No están formalizados los procesos de trabajo.	No hay controles administrativos definidos.	No están formalizados los procesos de trabajo.	No está formalizada la cultura organizacional de la empresa

	Se desconoce la cultura organizacional .	No hay una estructura organizacional	No hay un proceso de evaluación definido.	No está formalizada la cultura organizacional de la empresa	No están formalizados los procesos de trabajo.
	No hay un proceso de evaluación definido.	No hay un proceso de evaluación definido.		No se tienen delimitadas las cargas de trabajo.	No hay un proceso de evaluación definido.
				No hay un proceso de evaluación definido.	
ACCIONES	Se optó por diseñar una planeación operativa.	Se optó por manejar una planeación operativa.	Se optó por manejar una planeación operativa.	Se optó por manejar una planeación operativa.	Se optó por diseñar una planeación operativa.
	Se establecieron lineamientos de rutina para cada área.	Se formalizó el proceso de solicitud y entrega de pedidos.	Se diseñó un instrumento para el control de ventas.	Se estandarizó el proceso de atención al cliente.	Se establecieron lineamientos de rutina para cada área.
	Se re diseñó la misión, visión y el código de valores con la participación de todos los trabajadores.	Se re diseñó la misión, visión y el código de valores con la participación de todos los trabajadores.	Se re diseñó la misión, visión y el código de valores con la participación de todos los trabajadores.	Se re diseñó la misión, visión y el código de valores con la participación de todos los trabajadores.	Se re diseñó la misión, visión y el código de valores con la participación de todos los trabajadores.
	Se diseñó un sistema de evaluación a partir de indicadores y el seguimiento a la planeación operativa.	Se diseñó un sistema de evaluación a partir de indicadores y el seguimiento a la planeación operativa.		Se diseñó un formato para plasmar las actividades de cada trabajador.	Se diseñó un sistema de evaluación a partir de indicadores y el seguimiento a la planeación operativa.
				Se diseñó un sistema de evaluación a partir de indicadores y el seguimiento a la planeación operativa.	
RESULTADO	Plan operativo semestral.	Plan operativo semestral.	Plan operativo semestral.	Plan operativo semestral.	Plan operativo semestral.



	Se reorganizaron tareas en las distintas áreas funcionales de la empresa.	Proceso formalizado.	Instrumentos de control de ventas.	Proceso formalizado.	Se reorganizaron tareas en las distintas áreas funcionales de la empresa.
	Todo el personal aportó para el rediseño de la cultura organizacional , lo conoce y lo hizo suyo.	Todo el personal aportó para el rediseño de la cultura organizacional , lo conoce y lo hizo suyo.	Se implantó el sistema de evaluación.	Se reorganizaron tareas en las distintas áreas funcionales de la empresa.	Todo el personal aportó para el rediseño de la cultura organizacional , lo conoce y lo hizo suyo.
	Se implantó el sistema de evaluación.	Se implantó el sistema de evaluación.		Se implantó el sistema de evaluación.	Se implantó el sistema de evaluación.
EVALUACIÓN DESPUÉS DE 3 MESES	Aún existen problemas para darle seguimiento al plan operativo.	Aún existen problemas para darle seguimiento al plan operativo.	Se pusieron metas muy sencillas de las cuales todo el personal pudiese participar y alcanzarlas.	La planeación operativa se ha respetado al 100%	Aún existen problemas para darle seguimiento al plan operativo, aún cuando hay tareas y metas establecidas, se cae en la rutina de trabajo muy fácilmente.
	El personal propuso portar gafetes de identificación.	Se identificó la necesidad de contar con un bodeguero al analizar el organigrama y con esto, se hizo una re asignación de tareas para cada trabajador.	Se pusieron indicadores sobre ventas, de los cuales lograron cumplir.	No hay cambios significativos en cuanto a la cultura organizacional , la misión, visión y valores no están a la vista del trabajador y estos, siguen sin identificarla y vincularla a sus labores.	Los empleados propusieron uniformarse portando el eslogan "Nuestra misión es servir"

	Se establecieron diversos controles para el control de tareas, sin embargo al realizar la revisión, se identificó que no realizan el registro de manera puntual.	Disminución de un 60% el tiempo de espera desde la recepción del pedido hasta su entrega.	Al dueño de la empresa le queda claro el flujo de efectivo y los movimientos por concepto de ventas (garrafrones llenos, sellos, garrafrones vendidos).	El proceso de atención no es respetado por meseros y barman.	Hay una sensibilización hacia adoptar sistemas de capacitación en beneficio del personal y de la propia empresa. Se solicitó un curso sobre ¿cómo cerrar las ventas?
	Hay deficiencias en la atención del cliente y los tiempos de espera.	Con la reasignación de tareas, se redujo en un 80% los errores en la captura, cobro y revisión de los pedidos.		La distribución y reorganización de tareas es controlada mediante un checklist y se sigue al pie.	A 3 mese de implantado el sistema de evaluación, aún hay problemas para su operación.
		Se identificó un cambio significativo en la actitud del dueño de la empresa al apropiarse de la cultura organizacional y aceptación al cambio.		Se implementaron controles que permiten identificar datos para la toma de decisiones.	

Tabla 2. Sistematización del trabajo en el área administrativa.

ÁREA MERCADO					
CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	EMPRESAS				
	A	B	C	D	E
DIAGNÓSTICO	No hay orientación al cliente	No hay datos para el análisis. (No existe un sistema de mercadeo)	No hay promociones y publicidad.	No está definido el nicho de mercado por lo tanto los esfuerzos publicitarios y	No hay promociones y publicidad.

				de promoción son poco efectivos.	
	No se mide el impacto publicitario.			No hay registros estadísticos de las ventas.	No está definido el nicho de mercado.
ACCIONES	Se diseñó un sistema de retroalimentación con el cliente.		Se ajustó el precio de venta (como promoción a un mes)	Se definió el nicho de mercado	Se definió el nicho de mercado
	Con base en la retroalimentación se diseñaron paquetes promocionales.		Se acompañó de una publicidad por perifoneo y volantes.	Se lanzaron nuevas promociones según el nicho y el comportamiento del mercado.	Se utilizó la moda por temporada y se aprovechó para implementar el outlet.
	Se midió el impacto de los diferentes medios publicitarios que utiliza el negocio.			Se diseñó una encuesta de satisfacción del servicio.	Se cambió la imagen corporativa.
RESULTADO	Encuesta de satisfacción del servicio.		Plan comunicación mercadológica considerado en su planeación operativa.	Re orientación del servicio al nicho de mercado detectado.	Re orientación del servicio al nicho de mercado detectado.
	Paquetes promocionales durante la semana.			Paquetes promocionales durante la semana.	Mejor manejo de inventario.
	Impacto publicitario para la toma de decisiones.			Encuesta de satisfacción del servicio.	Se realizó una campaña de difusión y promoción que constó de volanteo, perifoneo, reparación de un anuncio luminoso ya existente y remodelación

					n de la fachada principal.
EVALUACIÓN DESPUÉS DE 3 MESES	La encuesta de satisfacción muestra que las variables que menos calificación obtienen del cliente son rapidez, atención y limpieza.	El empresario solicitó apoyo a sus proveedores para realizar promociones y sorteos.	Realizaron una promoción a tres meses, a través de una planilla de cupones (500).	Se registra un crecimiento sostenido de un 27% (en promedio) de las ventas.	El dueño de la empresa realizó una comparación para detectar fortalezas y debilidades con su competencia directa y así atacar el área de oportunidad, producto del nicho detectado.
	De 8 medios utilizados (sección amarilla, revista 28, camión, prensa, facebook, web, volantes y anuncio luminoso) se retiraron 2 de ellos (prensa y volantes).	El empresario empezó a repartir volantes dando a conocer sus productos y promociones.	Derivado de esta promoción se vendieron 4015 garrafones a precio de \$11.00. Esto deriva en un crecimiento del 62.5% durante esos 3 meses.	Se están tomando decisiones de producto, servicio y promoción de acuerdo a la orientación del cliente.	Las ventas han tenido un crecimiento sostenido en promedio, del 53%. El volante resultó ser el medio más eficaz para atraer a los clientes.
	No hubo cambios significativos en el monto de las ventas.	No hace seguimiento estadístico para identificar su crecimiento o decremento en ventas.		El espacio en donde se encontraba el estacionamiento fue remodelado para introducir más mesas para atención al cliente.	La ropa de temporada ha sido una estrategia eficaz hasta el momento pues se han aprovechado los momentos de bautizos, primera comunión, confirmación

					e inicio de clases.
--	--	--	--	--	---------------------

Tabla 3. Sistematización del trabajo en el área de mercado.

ÁREA PRODUCCIÓN					
CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	EMPRESAS				
	A	B	C	D	E
DIAGNÓSTICO	No hay control de inventarios.	No hay control de inventarios.	No hay datos para el análisis. La empresa cuenta con manuales de producción.	No hay estandarización en la elaboración de los productos.	No hay control de inventarios
	Los procesos no están documentados y estandarizados.	La distribución de la planta es inadecuada.		No hay control de inventarios	
	La distribución de la planta es inadecuada.				
ACCIONES	Se diseñó un sistema manual de entradas y salidas de materia prima.	Se implementó un sistema de entradas y salidas de mercancía		Se diseñó un formato para estandarizar la elaboración de los productos.	Se implementó un sistema de entradas y salidas de mercancía.
	Se identificaron los productos con mayor y menor demanda para estimar la existencia de producto en inventario.	Se implementó la estrategia de 5's		Se implementó un sistema de entradas y salidas de mercancía	Se implementó el "justo a tiempo".

	Se documentó el proceso de producción para estandarizar la preparación de los productos.				
	Se hizo una re distribución de planta.				
RESULTADO	Manual de manejo de inventarios.	Manual de manejo de inventarios.		Preparación de alimentos y bebidas estandarizadas.	Manual de manejo de inventarios.
	Preparación de alimentos y bebidas estandarizadas.	Estrategia de 5's implementada.		Manual de manejo de inventarios.	
	Re distribución de planta.				
EVALUACIÓN DESPUÉS DE 3 MESES	Disminución de desperdicios.	Reducción de un 50% de mercancía por concepto de caducidad o daño. El stock disminuyó aumentando la rotación de la mercancía. Se eliminó el robo hormiga.	Se está realizando un estudio de la capacidad instalada de la planta para aumentar la producción.	Disminución de desperdicios.	Disminución del inventario.
	Se maximizó el uso de la materia prima.	Se redujo en un 60% el tiempo para tomar un pedido en el sistema y estructurarlo.		Se maximizó el uso de la materia prima.	Se está preparando el primer outlet para recuperar parte de la inversión en la mercancía adquirida.

	<p>En teoría el reacomodo hizo más fácil el desplazamiento dentro del área de producción, sin embargo, el tiempo de espera desde la emisión de la orden sigue siendo alto, por tanto se recomienda documentar todos los procesos incluyendo tiempos y movimientos para estos.</p>				
--	---	--	--	--	--

Tabla 4. Sistematización del trabajo en el área de producción.

ÁREA DE FINANZAS					
CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	EMPRESAS				
	A	B	C	D	E
DIAGNÓSTICO	<p>Se lleva un manejo básico contable de Balance General y Estados de Resultados según la Ley del Impuesto Sobre la Renta, sin embargo no se realizan acciones para analizar la información contable.</p>	<p>Se lleva un manejo básico contable de Balance General y Estados de Resultados según la Ley del Impuesto Sobre la Renta, sin embargo no se realizan acciones para analizar la información contable.</p>	<p>Se opera sin conocimiento del punto de equilibrio.</p>	<p>No hay información contable confiable.</p>	<p>Por el tipo de régimen en el que se encuentra dado de alta el dueño de la empresa, no está obligado a presentar documentos contables y por ende, desconoce la situación financiera real de la empresa.</p>

			Por el tipo de régimen en el que se encuentra dado de alta el dueño de la empresa, no está obligado a presentar documentos contables y por ende, desconoce la situación financiera real de la empresa.	No conocen su punto de equilibrio	
			Opera con números rojos		
ACCIONES	Se proponen reuniones mensuales entre el administrador y el contador para tener información a partir del análisis de indicadores y razones financieras para poder realizar la planeación operativa.	Se proponen reuniones mensuales entre el administrador y el contador para tener información a partir del análisis de indicadores y razones financieras para poder realizar la planeación operativa.	Se calcula el punto de equilibrio.	Se diseñó un control interno de ingresos y egresos cotejado con el control de inventarios	Se realiza un análisis y se determinan los distintos gastos, costos, activos, pasivos, etc, para empezar a generar balances y estados financieros.
		Se establecieron razones financieras para el seguimiento de algunos procesos de trabajo.	Se realiza un análisis y se determinan los distintos gastos, costos, activos, pasivos, etc para empezar a generar balances y estados financieros.	Se calcula el punto de equilibrio.	Se proponen reuniones mensuales entre el administrador y el contador para tener información a partir del análisis de indicadores y razones financieras para poder



					realizar la planeación operativa.
			Se proponen reuniones mensuales entre el administrador y el contador para tener información a partir del análisis de indicadores y razones financieras para poder realizar la planeación operativa.	Se proponen reuniones mensuales entre el administrador y el contador para tener información a partir del análisis de indicadores y razones financieras para poder realizar la planeación operativa.	
RESULTADO	Agenda de evaluación.	Agenda de evaluación.	Se identificó el punto de equilibrio, se empezaron a realizar un flujo de efectivo, estado de resultados y balance general.	Se identificó el punto de equilibrio, se empezaron a realizar un flujo de efectivo, un análisis comparativo del inventario y se implementó el formato de entradas y salidas de dinero.	Se empezaron a generar balances, estados de resultados y flujos de efectivo.
			Agenda de evaluación.	Agenda de evaluación.	Agenda de evaluación.
EVALUACIÓN DESPUÉS DE 3 MESES	Se propuso la realización de un Balance Score Card el cual aún no entra en	El flujo de efectivo le ha permitido al dueño de la empresa, saber cuánto invertir	Las utilidades generadas se están utilizando para reinversión.	Se identificó el margen de utilidad por cada producto, lo que derivó en un mayor	El flujo de efectivo le ha permitido al dueño de la empresa, saber cuánto

	operación.	en su siguiente compra.		control del flujo de efectivo.	invertir en su siguiente compra.
				Se identificó un punto de equilibrio que le permite tener un inventario equilibrado.	Se identificó un punto de equilibrio que le permite tener un inventario equilibrado.

Tabla 5. Sistematización del trabajo en el área de finanzas.

### Conclusiones.

De acuerdo a la sistematización presentada en páginas anteriores, podemos darnos cuenta que hay dos elementos comunes en las empresas como áreas de oportunidad; la planeación y la evaluación. Las 5 empresas estudiadas carecen de una planeación de sus actividades y por ende no las evalúan. Al no existir esta cultura administrativa de planificación y evaluación, deriva en una falta de control tanto de las operaciones como de los resultados.

Se optó por trabajar la planeación operativa para replantear la organización de la empresa debido al desfase en las actividades, cargas de trabajo, la vinculación con la cultura organizacional y la descripción y formalización de los procesos. A cada plan operativo se asignó una relación detallada y ordenada de las líneas de acción, actividades y tareas a ejecutar, en ese sentido se estableció también un calendario de la puesta en marcha y ejecución de las líneas de acción, actividades y tareas, así como se determinaron los hitos y puntos de control.

¿Porqué planeación operativa y no estratégica? La respuesta a esta pregunta recae en la identificación de la desorganización hacia el interior de las empresas, en cada caso, las empresas cuentan con objetivos claros pero en los cuales no hubo participación con los empleados. Es evidente la desvinculación de las actividades de los trabajadores hacia la contribución del logro de objetivos y el cumplimiento de la misión y visión cuando en su caso existían. En otras palabras, se decidió primero darle formalidad a la empresa para posteriormente plantear logros a un mediano plazo, esto permite a partir de un diagnóstico, planificar desde bases sólidas en donde toda la comuna de las empresa participe en forma activa en la consolidación de la misma y el logro consciente de objetivos.

En este sentido, se propone la siguiente metodología de acción en las empresas tomando en cuenta el desarrollo organizacional y la dinámica de sistemas, esta metodología rescata estos dos elementos atendiendo a la importancia y a la necesidad de tomarlos en cuenta como organizaciones complejas que son (siendo aún microempresas), ya que coadyuvaran a mantener en ellas un equilibrio homeostático, es decir, les permitirá adaptarse al medio, sobrevivir y desarrollarse en él.

### **El proceso administrativo como metodología de trabajo. (Proceso Administrativo Ampliado).**

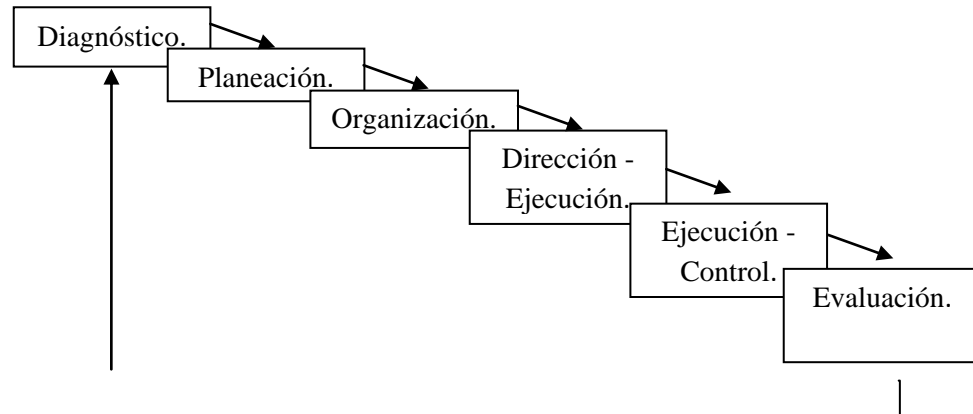


Figura 1. Metodología propuesta derivado de los resultados del estudio.

El proceso administrativo ampliado como metodología le permitirá al empresario, manejar eficazmente su empresa a partir del aprendizaje organizacional, siendo el diagnóstico, el control y la evaluación, los pasos que dotarán de información al empresario sobre los procesos y resultados de sus operaciones en todas sus áreas funcionales.

En tal sentido, los dueños de las empresas deben ver a la gerencia como un proceso, según Roman (2009), basado en la construcción innovadora, humana, contextual y sinérgica de procesos estratégicos contemporáneos contribuyentes a conducir y resaltar la gestión que se desarrolla en la aplicación de una acción, capaz de enfrentar la incertidumbre con mayor dosis de entereza, estabilidad, humanidad e innovación. De ahí que el Proceso Administrativo Ampliado no debe ser visto como inmutable o estático; por el contrario, es móvil, tiene comienzo, no debe tener final, en otras palabras, es un ciclo de mejora continua. Desde tal perspectiva debe entenderse a este proceso como una pieza con elementos sinérgicos, en donde los acontecimientos individuales de cada uno de ellos, afecta y guarda relación estricta con los otros procesos. En consecuencia, ninguna función está aislada, por el contrario, son parte de un proceso integral. De allí, que este proceso ampliado permite transformar las ideas en productos o procesos y esto sin duda alguna redundante o incide de

manera directa en la productividad y eleva la rentabilidad empresarial, lo cual se convierte en clave del éxito organizacional. Por estas razones, según Roman (2009), las organizaciones desde su ámbito de acción, requieren proporcionar nuevos campos del quehacer gerencial, como alternativa de mejora del proceso que se cumple.

En este sentido y respondiendo al Proceso Administrativo Ampliado, no podemos olvidar que toda organización actúa en determinado contexto, su existencia y supervivencia dependen de la manera como ésta se relaciona con ese medio, asegura Chiavenato (2001). De ésta manera, la metodología propuesta toma en cuenta que la organización debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que cualquier organización trabaja, un ejemplo claro, fue que los contextos en los que se encuentran ubicadas las empresas fueron analizados desde la perspectiva del mercadeo, es decir, se diagnosticaron las variables contextuales para aterrizar en estrategias concretas, de ahí que el diagnóstico es la pieza de inicio para armar este rompecabezas organizacional.

En otro momento la planificación y el diseño del trabajo serán una forma de mejorar la eficiencia de la organización, pero esto no significa que sea el único medio, lo importante es pulsar en todo momento los resultados y los procesos que dieron lugar a estos, de ahí que la planeación, organización, ejecución y dirección son elementos clave en la operación de la tareas y a su vez, el control y la evaluación serán el diagnóstico para iniciar un nuevo proceso, y ambos cierran este ciclo de mejora continua.

Por último y a juicio propio, el impacto más importante no sólo está en el cambio estructural y operacional, sino en el cambio actitudinal del empresario, el cual se refleja como un agente de cambio en su empresa. Es sabido que varias organizaciones modernas han desarrollado la habilidad para integrar diversas variables, sin embargo, la habilidad de muchas organizaciones para acomodar, modificar y adaptarse al cambio social y cultural se ha retrasado debido a su mala adaptación para tomar estas variables como importantes al desarrollo como organización. En este sentido, esta metodología permite hacer lo necesario para el uso del desarrollo de la organización y así cambiar esas actitudes, valores, etc., y sentar las bases necesarias que les permita asegurar su competitividad.

### **Líneas de investigación abiertas.**

Se pretende extender este trabajo de investigación a otros giros empresariales, comparar empresas del mismo giro y realizar el detalle con pequeñas empresas.

### **Referencias.**

Álvarez, J. M. (1986). *Investigación Cuantitativa / Investigación cualitativa. Métodos Cualitativos en Investigación Evaluativo*. Madrid. Morata.

Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 5ª Edición. México. Editorial Mc Graw - Hill.

Cummings, T. (2005). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. E.U.A. Ed. Thomson.

De Faria, F. (2008). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México. Limusa.

Ferrer Pérez, L. (2002). *Desarrollo organizacional*. México. Ed. Trillas.

Franklin, B. (2007). *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio*. 2ª Edición, México. Pearson.

Hernández Sampieri, R., Fernández C. C., Pilar B. L. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ª edición. México. Editorial Mc Graw - Hill.

Niebles de las Salas, Oñoro Coneo y Oñoro Martínez. (2007). *Procesos desarrollados por gerentes sociales de ong's exitosas en el ámbito de la gestión del tercer sector en Cartagena*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007a](http://www.eumed.net/libros/2007a)

Pinto C. M. (2012). *Desarrollo Organizacional*. México. Red Tercer Milenio.

Roman, W., De Pelekais, C., Pelekais, E. (2009). Innovación en el proceso organizacional, clave del éxito gerencial. *Revista electrónica de gerencia empresarial*. 1(1), Disponible en:

<http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/view/242/392> (Consultada el 11 de septiembre de 2009).