

DOI: 10.26820/recimundo/5.(2).abril.2021.440-461

URL: <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/1230>

EDITORIAL: Saberes del Conocimiento

REVISTA: RECIMUNDO

ISSN: 2588-073X

TIPO DE INVESTIGACIÓN: Artículo de Investigación

CÓDIGO UNESCO: 5308 Economía General

PAGINAS: 440-461



Análisis del desarrollo organizacional como modelo de gestión para potenciar a las pymes del sector industrial en la provincia de Manabí, periodo 2006 – 2012

Analysis of organizational development as a management model to empower SMEs in the industrial sector in the province of Manabí, period 2006 - 2012

Análise do desenvolvimento organizacional como modelo de gestão para capacitar as PMEs do setor industrial na província de Manabí, período 2006 - 2012

**Martha Lorena Figueroa Soledispa¹; Jenny Elizabeth Parrales Reyes²;
Dayan Alejandra Nieto Parrales³**

RECIBIDO: 05/07/2021 **ACEPTADO:** 05/08/2021 **PUBLICADO:** 07/09/2021

1. Magister en Docencia mención Gestión en Desarrollo del Currículo; Magister en Administración de Empresas; Diplomado en Autoevaluación y Acreditación Universitaria; Ingeniero Comercial; Contadora Publica Autorizada; Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador; martha.figueroa@unesum.edu.ec; <https://orcid.org/0000-0001-5479-0333>
2. Doctora en Administración; Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa; Diplomado en Autoevaluación y Acreditación Universitaria; Ingeniero Comercial; Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador; jenny.parrales@unesum.edu.ec; <https://orcid.org/0000-0002-6648-0858>
3. Ingeniera Comercial; Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador; dayan.nieto@unesum.edu.ec; <https://orcid.org/0000-0003-2832-1087>

CORRESPONDENCIA

Martha Lorena Figueroa Soledispa
martha.figueroa@unesum.edu.ec

Jipijapa, Ecuador

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se elaboró con la finalidad de analizar mediante un modelo de desarrollo organizacional, la situación actual de las PYMES Industriales del sector manufacturero de la Provincia de Manabí. El Modelo de diagnóstico organizacional aplicado para el presente estudio tiene sustento en el Modelo de Weisbord, es importante para las organizaciones porque permite visualizar de forma clara y sencilla el funcionamiento de estas a través de seis factores: misión y visión, estructura y organización, recompensa, sistemas de apoyo, relaciones y liderazgo. Los mismos que se relacionan directamente con sus sistemas formales e informales indicando de forma clara en donde se debe investigar, para diagnosticar los problemas y establecer estrategias que permitan dar soluciones. Los factores antes mencionados hacen énfasis a: el propósito por el cual fue creada la organización, la estructura organizativa existente, las líneas de autoridad y los niveles jerárquicos presentes, igualmente se enfoca en los canales de comunicación que se dan para asegurar el logro de las metas y los objetivos y los mecanismos auxiliares que se utilizan para asegurar el éxito dentro de la organización, tales como la planificación y el control. Además se estudió el tipo de relación que se da entre los grupos de trabajo y la frecuencia con que se hacen las actividades en conjunto, al igual que el tipo de liderazgo que predomina dentro de la organización. Para el logro del análisis de estos factores se efectuó una investigación de campo de tipo descriptiva, así como también una encuesta para recolectar los datos de la forma más veraz y confiable posible. También se presentan en esta investigación a las conclusiones que se llegaron con la implementación del modelo de Weisbord y algunas recomendaciones que se hacen para mejorar la situación actual de las PYMES del sector Industrial de Manabí.

Palabras clave: PYMES Manufacturera, desarrollo organizacional, modelo de Weisbord.

ABSTRACT

The present work of investigation was elaborated with the finality of analyze through as model of organizational development, the actual situation of industrial PYMES of manufacturing sector of Manabí Province, the organizational diagnostic model allocated for the present study is the Weisbord Model, the same as is important for the organization because it permits to display in a clear and simple way the functioning of these throughout three factors: mission and vision, structure and organization, recompense, support systems, relation and leadership. These are related directly with its formal and informal systems indicating in a clear way where it should investigate, to diagnostic the problems and to establish strategies that permits the solutions. The factors before mentioned put the emphasis on: the purpose which was created the organization, the organizational structure existing, the authority lines and the hierarchic levels present, likewise in which are the channels of communication that gives to secure the achievement of aims, objectives and the auxiliary mechanisms that uses to secure the success within of the organization, such as the planning and the control. Moreover, it studied the type of relation that gives among the groups of work and the frequency with that the activities are made as a whole, and also the type of leadership that predominate in the organization. For the achievement of the analyzing of these factors it made a field investigation of descriptive type, so as also an inquiry to collect dates in the form more truthful and reliable possible. Also, it present in this investigation the conclusions that reached with the implementation of the Weisbord Model and some recommendations that makes to improve the actual situation of Pymes of Manabí Industrial sector.

Keywords: Pymes Manufacturing, Organizational development, Weisbord Model.

RESUMO

O presente trabalho de investigação foi elaborado com a finalidade de analisar através de um modelo de desenvolvimento organizacional, a situação real dos PYMES industriais do setor manufatureiro da Província de Manabí, o modelo de diagnóstico organizacional alocado para o presente estudo é o Modelo Weisbord, o mesmo que é importante para a organização porque permite mostrar de forma clara e simples o funcionamento destes pensamentos sobre três fatores: missão e visão, estrutura e organização, recompensa, sistemas de apoio, relação e liderança. Estes se relacionam diretamente com seus sistemas formais e informais indicando de forma clara onde deve investigar, diagnosticar os problemas e estabelecer estratégias que possibilitem as soluções. Os fatores antes mencionados colocam a ênfase em: a finalidade que foi criada a organização, a estrutura organizacional existente, as linhas de autoridade e os níveis hierárquicos presentes, da mesma forma em que são os canais de comunicação que dá para garantir o cumprimento de metas, objetivos e os mecanismos auxiliares que utiliza para garantir o sucesso dentro da organização, tais como o planejamento e o controle. Além disso, estudou o tipo de relação que se dá entre os grupos de trabalho e a frequência com que as atividades são realizadas como um todo, e também o tipo de liderança que predomina na organização. Para a obtenção da diversão desses fatores fez-se uma investigação de campo do tipo descritivo, assim como também uma investigação para coletar datas da forma mais verdadeira e confiável possível. Além disso, apresenta nesta investigação as conclusões a que chegou com a implementação do Modelo Weisbord e algumas recomendações que faz para melhorar a situação atual de Pymes do setor industrial de Manabí.

Palavras-chave: Pymes Manufacturing, Development Organizational, Weisbord Model.

Introducción

El pequeño y mediano empresario en la actualidad se encuentra en un ambiente que cambia cada vez a mayor velocidad, en el campo de la tecnología, los mercados, la profesionalización de las personas, las comunicaciones, la ciencia de la conducta, la vida familiar, social, política y económica estos factores inciden para que las PYMES realicen cambios que estén acordes a su realidad y puedan ser competitivas.

Las pequeñas y medianas empresas por generalidad son constituidas por grupos de familiares, amigos formando una pequeña sociedad, además son considerados como entes emancipados con un alto predominio en el mercado.

Para las PYMES que desde su inicio, nacieron con una estructura de planeación estratégica esto les ha permitido ir creciendo y actualmente son exitosas, no así las que vienen operando en forma rutinaria y con inercia organizacional enfrentando urgencias y actuando sin planeación.

Ante a los cambios del entorno existe la necesidad de replantear procesos, estructuras, estilos de liderazgos, no sólo en las organizaciones que actúan de una manera rutinaria, sino en las que en un momento determinaron su visión.

Actualmente el trabajo en equipo se ha ido intensificando en las organizaciones, se requiere de un personal más capacitado y motivado, estructuras flexibles, culturas organizacionales que fomenten la innovación y aprendizaje.

“El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para incrementar la efectividad y bienestar de la misma basada en los conocimientos de la ciencia y el conocimiento” (Guìzar Montùfar, 2008).

Los impactos positivos del desarrollo organizacional (DO) se derivan de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de las organizaciones, para ello se requiere que quienes dirijan a las organizaciones adopten estrategias fundamentadas en el desarrollo y sostenimiento de la organización con el ánimo de que estas logren su competitividad y eficacia.

La implementación del desarrollo organizacional, requiere que el individuo busque un camino que lo conlleve hacia un nuevo cambio; cambios viables y adecuados para potenciar las pequeñas empresas.

Las pymes se enfrentan con el sistema complejo de la competitividad, las empresas grandes representan para ellas un obstáculo enorme teniendo en cuenta que no solo compiten frente a un número creciente de clientes, con infraestructura adecuada, con sistemas orgánicos funcionales, con capital e inversión, sino con el hecho de ser organizados y reconocidos a nivel nacional e internacional en algunos casos.

Estas al no encontrarse bien organizadas tienden a tener problemas funcionales, que terminan debilitando cualquier negociación que pretendan efectuar con alguna institución financiera o inversionista. El simple hecho de no contar con sistemas de desarrollo organizacional hace de las pymes que se cree una incertidumbre.

El presente estudio estuvo dirigido a las PYMES industriales de la Provincia de Manabí, las mismas que tienen problemas internos como: carencia de Planificación, procedimientos que deben ser revisados, deben buscar otras formas de incentivos para sus empleados, actualizar la tecnología para mejorar la comunicación y la calidad de sus productos. De igual manera las variables del entorno como los factores: políticos, normas de calidad, problemas económicos entre otros afectan el normal funcionamiento de las mismas.

Se utilizó la investigación cualitativa porque se investigó factores internos y externos que afectan a las PYMES del sector industrial manufacturero de Manabí; cuantitativos porque se empleó la estadística para cuantificar los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los pequeños y medianos empresarios.

“El desarrollo organizacional es un proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, los valores, creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia.”(Hernández 2011) Todas las definiciones concuerdan que el DO se convierte en una herramienta de respuesta al cambio en este mundo globalizado, es decir una táctica organizacional compleja que permite generar cambios en las creencias, los valores, las actitudes y las estructuras de las organizaciones para enfrentar los retos que se presentan en la actualidad con nuevos mercados, tecnologías y diferentes culturas.

La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión. Específicamente el Desarrollo Organizacional aborda, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada. 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 institución.

Para Hernández, Gallardo y Espinoza (2011) los objetivos básicos del desarrollo organizacional son los siguientes:

- El desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema.
- El DO es un proceso interactivo para diagnosticar y emprender una acción.
- La cultura de la organización influye poderosamente en la conducta individual y de grupo.
- La cultura se define como los valores, las hipótesis y creencias comunes a los miembros de la organización de y que modelan la forma en que perciben piensan y actúan.
- Los procesos son como se hacen las cosas en las organizaciones, son métodos para llegar a los resultados, esto es, la forma en que se hacen las cosas en una organización.
- Es tan importante como lo que se hace.
- Una serie de intervenciones del DO, conocidas como intervenciones tecnoestructurales, ayudan a los líderes a examinar la tecnología y la estructura de la organización hacia la meta de lograr que esta funciones mejor.
- Las organizaciones son sistemas sociales complejos que interactúan con el ambiente.
- Los esfuerzos del DO están dirigidos ha-

cia el mejoramiento de la organización total o de grandes partes de ella.

- DO es perfeccionar el sistema, asegurándose de que los componentes del sistema sean armoniosos y congruentes.

A continuación se presenta los componentes del proceso de administración del Desarrollo Organizacional según French y Bell:

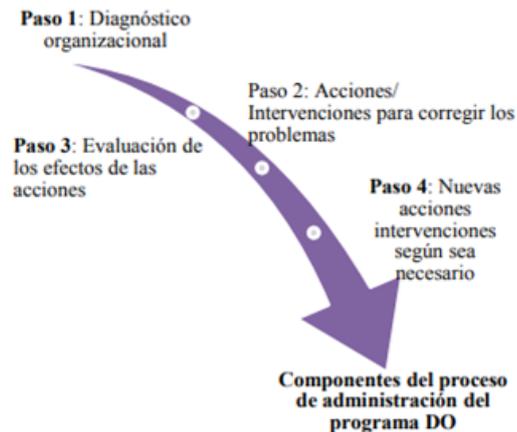


Gráfico 1. Componentes del proceso de administración del programa DO

Fuente: (Hernández (2011))

Elaboración: Autora

Un programa de desarrollo organizacional se lleva a cabo mediante una estrategia (o plan de acción) también llamada estrategia general del desarrollo organizacional. Esta estrategia se puede planificar con anticipación o puede surgir durante el proceso del DO, de acuerdo con los acontecimientos que se presenten.

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

El Doctor Richard Beckhard la define como "Un esfuerzo: planeado, que cubre a la or-

ganización, administrando desde la alta dirección que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta". En otras palabras, es un conjunto de técnicas operativas y de gestión que sirven para ordenar los procesos y procedimientos de trabajo establecidos en una empresa para alcanzar mejores rendimientos en la producción y en la motivación personal.

Según Worley y Cummings (1993) el Desarrollo Organizacional a la vez una disciplina de acción social y un área de investigación científica. Su aplicación abarca un amplio espectro de actividades con variantes aparentemente infinitas. Un ejemplo de ello es la formación de equipos con los altos directivos de una empresa, el cambio estructural en un municipio y el enriquecimiento del trabajo en las compañías manufactureras. También su estudio abarca una amplia gama de temas: efectos de cambio, métodos del cambio organizacional y factores que inciden con su éxito.

El desarrollo organizacional busca ante todo aumentar la eficiencia de las empresas. Ello supone dos premisas básicas:

Primero, una empresa eficiente es capaz de resolver sus problemas y de dirigir su atención a sus recursos a la consecución de las metas principales.

Segundo, una empresa eficiente consigue un buen desempeño (rendimientos financieros, productos y servicios de calidad, alta productividad y mejoramiento continuo) y una gran calidad de vida laboral. Su desempeño responde a las necesidades de grupos externos: accionistas, clientes, proveedores y organismos gubernamentales que le aportan recursos y legitimidad. Más aún logran atraer y motivar a buenos empleados, quienes dan un excelente rendimiento más tarde.

Entre los modelos de Desarrollo organizacional tenemos:

1. Modelo de Desarrollo Organizacional de Lawrence y Lorsch.
2. Modelo de cambio Planeado de Robbins.
3. El Modelo de planeación de Lippitt, Watson y Wesley.
4. Modelo de cambio planeado de Faria Mello.
5. El Modelo de seis cuadros: Weisbord.

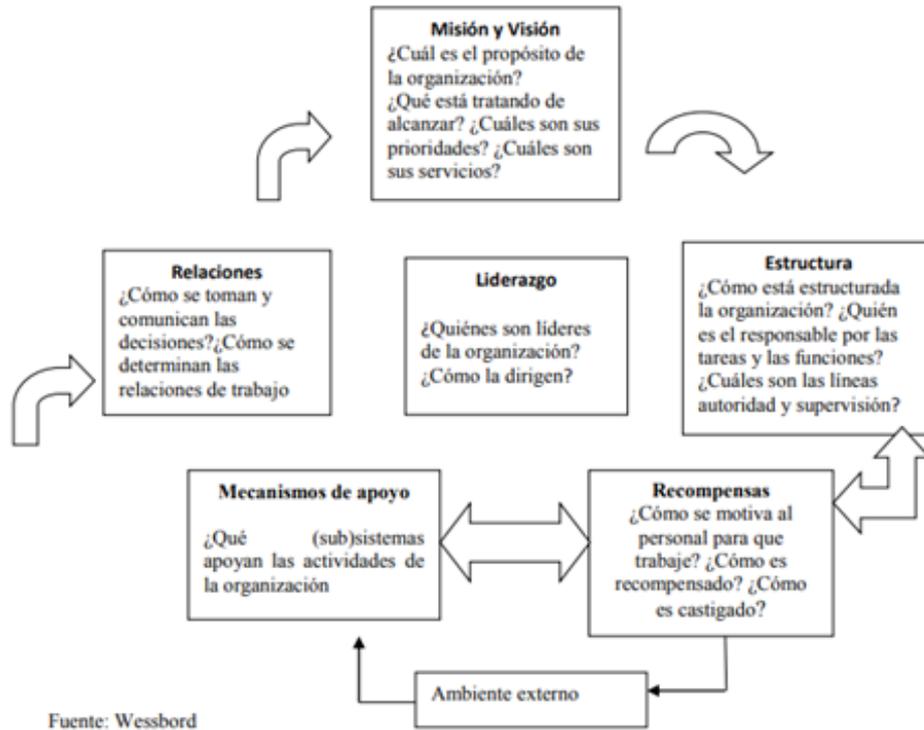


Gráfico 2. Modelo sistémico para el diagnóstico organizacional

Fuente: Weisbord

Según Hernández para realizar un diagnóstico organizacional del sistema así como de sus subunidades y procesos se propone el modelo sistémico cuyo autor es Marvin Weisbord. En este modelo denominado modelo de seis cuadros se describe la existencia de seis áreas críticas por diagnosticar las mismas que son: propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo.

El modelo de Weisbord facilita el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente externo, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de cada subsistema de la organización buscando señales de problemas y

el reflejo que estas acciones han tenido en cada uno de ellos.

Elementos organizacionales del modelo de Weisbord

1.- Misión y Visión

La misión de una organización sirve para establecer una plataforma común para todos los programas de la organización, su funcionamiento interno y sus relaciones externas.

Esta declaración de la misión resume el propósito de la organización y proporciona los argumentos para definir la visión y los objetivos.

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que hay sobre la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa.

2.- Estructura

La estructura de la organización se refiere a la forma como las responsabilidades, tareas y funciones se distribuyen entre los trabajadores. Sirve para definir las relaciones de comunicación y las líneas de autoridad de los diferentes niveles de personal.

La estructura se plantea comúnmente en un organigrama y en las descripciones de los puestos de trabajo.

3.- Relaciones

Las relaciones se refieren a cómo todos los niveles del personal y a cómo se toman y comunican las decisiones. Muchos aspectos de las relaciones organizacionales son determinados por la estructura de la organización. Las relaciones sirven a las funciones de colaboración, comunicación y supervisión, permitiendo que el trabajo esté dirigido hacia la misión y la visión. Las relaciones también ayudan a construir la cultura organizacional.

4.- Recompensas e incentivos

Las recompensas sirven para reconocer un desempeño adecuado incluyen tanto la compensación financiera como las compensaciones no financieras. Los incentivos ayudan a motivar el desempeño del personal.

Los incentivos a los trabajadores pueden incluir el darles tiempo para que realicen consultas fuera de la organización, proporcionarles capacitación dirigida a mejorar o

a desarrollar sus habilidades, reconocerles una programación óptima y asegurarles un fuerte apoyo organizacional a cualesquiera de sus nuevas iniciativas.

5.- Sistemas de apoyo

Los sistemas de apoyo son los sistemas y actividades que facilitan el trabajo de la organización. Aunque estas funciones sean con frecuencia administrativas, no sólo apoyan el contexto organizacional, también ayudan a crearlo. Por ello, es importante asegurarse que los sistemas de apoyo sean eficientes y que sus estándares y protocolos estén enfocados en lograr los objetivos de la organización.

6.- Liderazgo

En el centro de la estructura, el liderazgo es el elemento clave que reúne a los otros elementos organizacionales. El liderazgo también es responsable de reconocer y manejar las influencias que surgen de las organizaciones, comunidades o tendencias en el ambiente externo.

- Se comprometen con la misión y la visión organizacional.
- Son capaces de desarrollar y comunicar la visión acerca de lo que la organización puede y debe realizar, así como enfoques estratégicos para lograr esa visión
- Movilizan recursos financieros y humanos gracias a sus habilidades
- Proporcionan dirección para facilitar la contribución del personal a la visión establecida
- Pueden anticipar y administrar el cambio

De los modelos de diagnóstico existentes para el presente estudio se seleccionó el Modelo de Weisbord para realizar el diagnóstico, en virtud de que el mismo permite una visión de cada uno de los seis factores que lo conforman: misión y visión, estruc-

tura, recompensas, mecanismos de apoyo, relaciones y liderazgo y se adiciona el factor actitud hacia el cambio.

El modelo permite hacer inferencias del efecto que tienen entre sí los factores mencionados y así se puede determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización y planear acciones de desarrollo organizacional que se requieran. Hernández (2011).

Este modelo permite analizar a la empresa como un sistema, en cada casillero se establecen preguntas de diagnóstico que permiten hacer un análisis más profundo. Las variables a analizar son: misión, visión, estructura, recompensa, mecanismos de apoyo, relaciones, liderazgo. Esta es una de las razones por la cual ha sido seleccionado para el presente estudio.

Metodología

En la presente investigación se consideró como Población a las 43 PYMES que se encuentran activas en el sector Industrial Manufacturero.

Se utilizó la investigación cualitativa y cuantitativa, además de las técnicas de la observación y la encuesta estructurada a través de cuestionarios que sirvieron para dar a conocer los resultados de las variables.

Al ser la población pequeña no se aplicó una muestra es decir se encuestó a las 43 PYMES.

Una vez recolectada la información de la encuesta, se aplicó el método estadístico que se utilizó para interpretar la información y para la transcripción en porcentajes de los resultados de la investigación, con la finalidad de comparar y observar las tendencias que condujeron a las conclusiones de este trabajo investigativo y al cumplimiento de los objetivos propuestos. Para realizar el análisis se recurrió al marco teórico que

sustenta el proyecto investigativo, lo que a su vez permitió obtener elementos que fundamentaron la posterior verificación de los objetivos trazados.

Esta investigación tuvo como objetivo analizar el modelo de desarrollo organizacional que tiene las PYMES en el sector Industrial de la Provincia de Manabí, información suministrada por la Superintendencia de Compañías de Portoviejo. Para ello se realizó la encuesta a 43 Gerentes de las PYMES ubicadas en la provincia de Manabí, las mismas que efectúan actividades manufactureras y que cuentan aproximadamente con un total de 1.979 empleados.

Resultados

Los años que estas PYMES tienen en el mercado se presentan en la siguiente tabla:

Años en el mercado	Frecuencia	%
1 - 9	23	53
10 - 18	12	28
19 - 27	4	9
28 - 36	3	7
37 - 45	1	2
TOTAL	43	100

Cuadro 1. Años que se encuentran en el mercado

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS

Elaborado por: Autora

El 53% de las empresas tienen entre 1 a 9 años en el mercado, es decir tienen poco tiempo en el inicio de sus funciones, el 28% entre 10 a 18 años, el 9% entre 19 a 27 años, el 7% entre 28 a 36 años y un 2% entre 37 a 45 años.

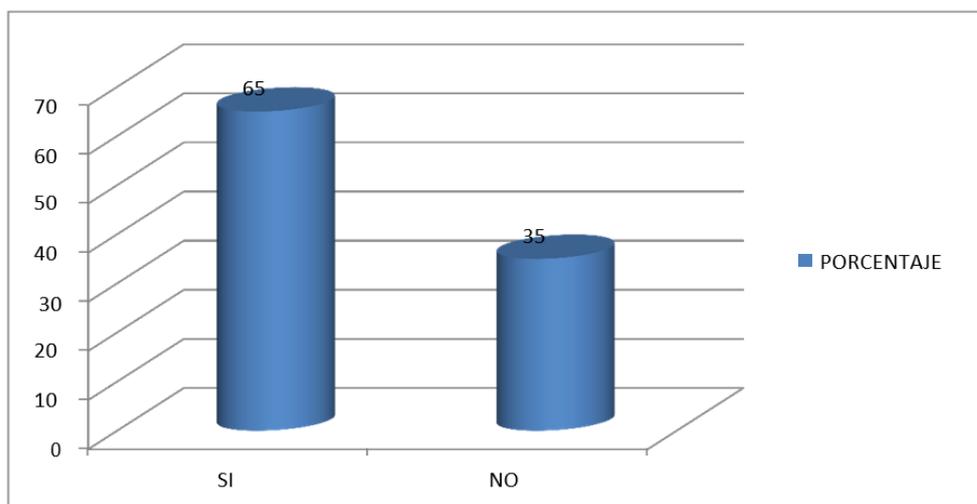


Gráfico 1. Cuenta con una misión la empresa

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS

Elaborado por: Autora

De las encuestas realizadas a los 43 Gerentes de las PYMES: el 65% respondieron tener plasmada una misión en su organización mientras que el 35% no la posee por tener desconocimiento de como elaborarla y de la importancia que representa para la empresa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	28	65
NO	15	35
TOTAL	43	100

Cuadro 2. Cuenta con una visión

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS

Elaborado por: Autora

El 35% de la PYMES encuestadas indicaron no tener una visión que les conlleve a proyectarse hacia el futuro y de esta manera realizar una planificación que les permita enfrentarse a los cambios del entorno. Los datos obtenidos reflejan que el 53% de las PYMES no tienen las metas establecidas mientras que el 47% si las tiene.

El 53% expresaron tener establecidos los reglamentos no así un 47% que no los han establecidos porque quienes dirigen estas PYMES no poseen los conocimientos necesarios para su elaboración.

El 65% de los empresarios que dirigen las PYMES respondieron tener establecido los valores dentro de la empresa mientras que el otro 35% restante no los tiene porque no considera importante el establecerlo. El 65% de los empresarios encuestados señalaron que en su empresa si tienen definidas las políticas y apenas el 35% de las otras PYMES no las han definido aún. Esto se debe a que en la mayoría de los casos quienes están al frente son los mismos dueños que carecen de una formación como administradores.

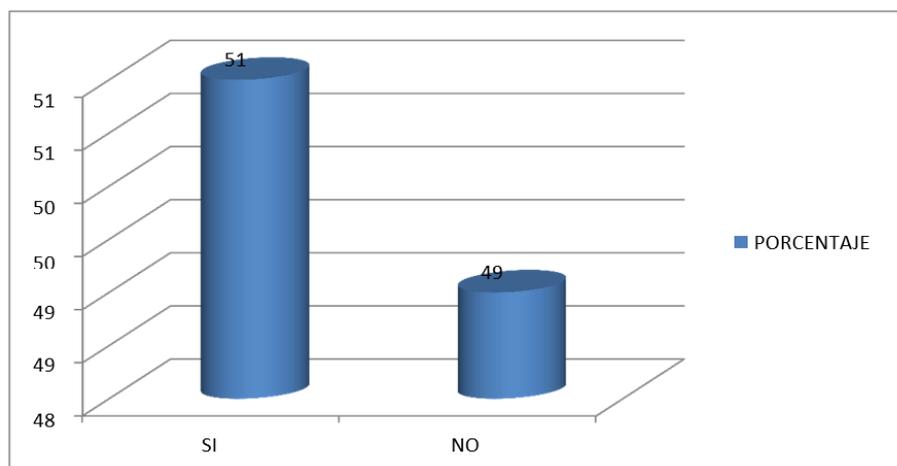


Gráfico 2. Cuenta con un presupuesto

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS

Elaborado por: Autora

El 51% de los encuestados expresaron que en la empresa que se encuentran bajo su dirección tienen establecido un presupuesto para sus actividades mientras que el 49% restante no lo tienen.

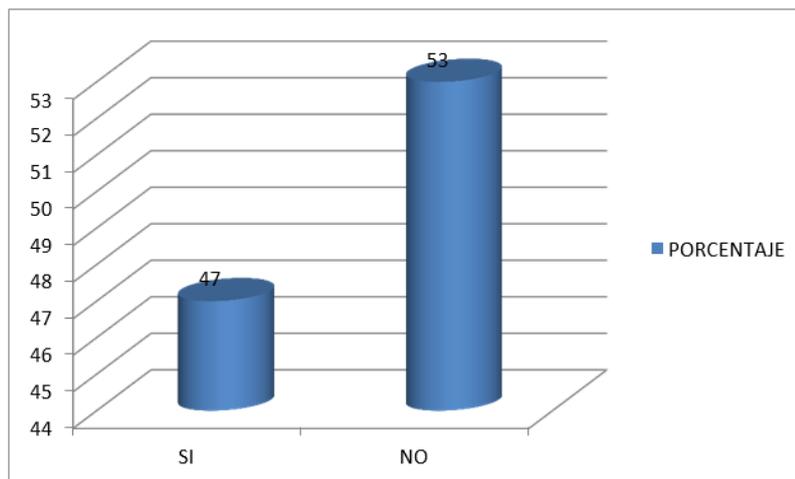


Gráfico 3. Tiene un plan estratégico

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS

Elaborado por: Autora

El 47% de los encuestados contestaron que en su empresa si se ha elaborado un plan estratégico que les permita direccionarla, mientras que el 53% restante no lo tienen, porque como se mencionó anteriormente quienes están al frente no poseen una formación como administradores, aunque de alguna manera las actividades que han venido efectuando como Gerente les ha permitido mantenerse en el mercado, lo que no es suficiente porque en la actualidad toda empresa que no planifica y se adapta a los cambios del entorno le será difícil enfrentarse a la competencia.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Corto Plazo	20	47
Mediano Plazo	10	23
Largo Plazo	13	30
TOTAL	43	100

Cuadro 3. La planificación que se realiza es a:

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS

Elaborado por: Autora

El 47% de los empresarios que dirigen las PYMES contestaron que la planificación que realizan es a corto plazo, un 23% a mediano plazo y un 30% a largo plazo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
El tiempo estipulado	24	56
Fuera de lo establecido	15	35
No se cumplen	4	9
TOTAL	43	100

Cuadro 4. Los objetivos establecidos se cumplen en:

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS

Elaborado por: Autora

Un 56% de los encuestados respondieron que los objetivos se cumplen en el tiempo estipulado porque quienes realizan las ventas se imponen una meta que deben de cumplir, el 35% contestaron que se cumplen fuera del tiempo establecido porque no hay un control que verifique este cumplimiento y un 9% indicaron que no se cumplen.

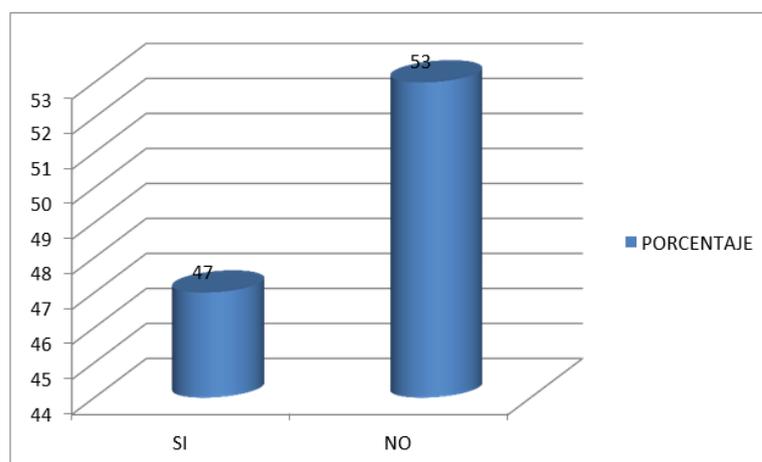


Gráfico 4. Tiene un plan estratégico

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS

Elaborado por: Autora

Al preguntar si la organización tiene una estructura flexible el 47% respondieron que si y un 53% respondieron que no porque en la actualidad hay normas de calidad que el producto debe reunir, esto ocasiona cambios en la estructura organizacional porque la que existe actualmente en la empresa no les permite cumplir con los objetivos.

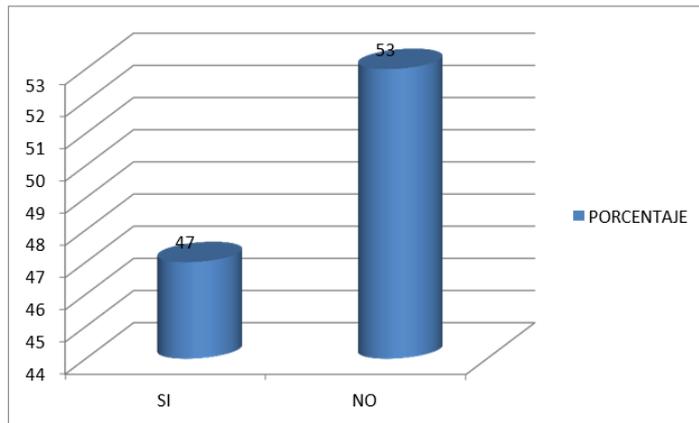


Gráfico 5. Las tareas son lógicas

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS

Elaborado por: Autora

El 47% de los encuestados expusieron que en su empresa si son lógicas las tareas de trabajo, mientras que el 53% respondieron que no son lógicas porque con los nuevos cambios del entorno en la empresa hay que modificar su estructura organizacional pasar de lo empírico a lo científico.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Lineal	23	53
Funcional	14	33
Staff	0	0
Ninguno	6	14
TOTAL	43	100

Cuadro 5. Modelo de la estructura de la empresa

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS

Elaborado por: Autora

En lo que respecta a la estructura de la empresa el 14% respondió no contar con una estructura organizacional, dentro de este porcentaje se encuentran las pequeñas empresas. El 53% que manifestó que su estructura es lineal corresponde a un pequeño número de medianas empresas y el resto pertenece a las pequeñas, dentro del 14% que expuso que su estructura es la funcional están comprendidas las medianas empresas.

El 100% de los encuestados respondieron que en su empresa si se reconoce y recompensa los esfuerzos de sus trabajadores, pero esto solo es lo que la Ley establece. Se debe implementar otros sistemas de incentivos para motivar al personal para cumplan con sus funciones y alcanzar así los objetivos de la empresa.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Económico	42	98
Capacitaciones	1	2
Ascensos	0	0
Reconocimientos	0	0
No hay	0	0
TOTAL	43	100

Cuadro 6. Sistema de incentivo de la empresa

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS

Elaborado por: Autora

De los 43 empresarios encuestados el 98% respondió que el incentivo que emplea en la empresa es el económico y el 2% es en capacitaciones. En su mayoría estas PYMES solo cancelan lo establecido en la Ley pero se debe implementar otros mecanismos de incentivos para los trabajadores.

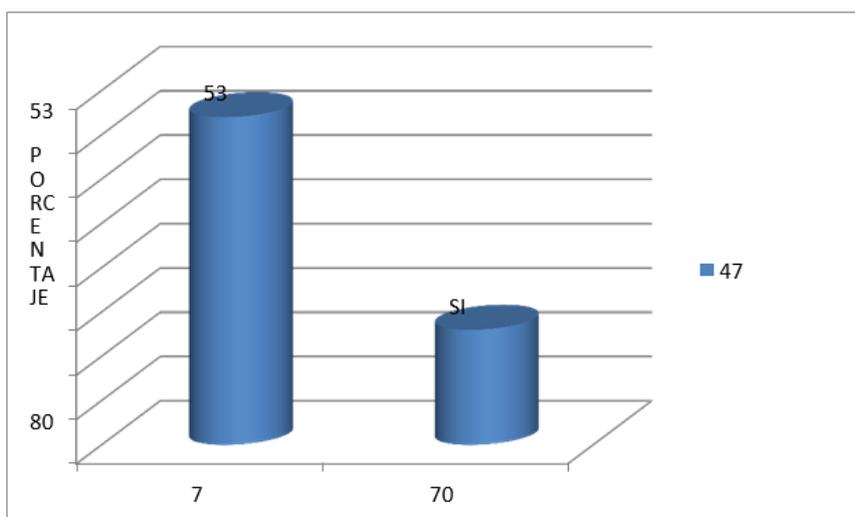


Gráfico 6. Comunicación en entre departamentos

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS

Elaborado por: Autora

Al preguntar a los encuestados si en su empresa existe una buena comunicación el 74% respondieron afirmativamente y el 24% contestaron que no hay una buena comunicación. Aunque existe una buena comunicación se debe establecer otros sistemas de comunicación que complementen a los ya existentes.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Reuniones	0	0
Comunicación Escrita	0	0
Comunicación Verbal	19	44
Correos electrónicos	24	56
Ninguna	0	0
TOTAL	43	100

Cuadro 7. Mecanismos para comunicar las deficiencias entre las funciones de apoyo

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS

Elaborado por: Autora

Entre los mecanismos para comunicar las deficiencias entre las funciones de apoyo los encuestados respondieron el 44% lo realizan por medio de la comunicación verbal y el 56% lo hacen por medio de correos electrónicos.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Tecnología actualizada	23	53
Tecnología obsoleta	20	47
Ningún tipo de tecnología	0	0
TOTAL	43	100

Cuadro 8. Los sistemas de apoyo cuentan con tecnología

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS

Elaborado por: Autora

El 53% de los encuestados respondieron que en su empresa los sistemas de apoyo cuentan con tecnología actualizada y en 47 restantes manifestó que cuentan con tecnología obsoleta, esto representa para ellos un problema porque les dificulta realizar las actividades y enfrentarse a la competencia. Se debe invertir para mejorar la tecnología existe para que esto se convierta en un punto de apoyo para la comunicación entre los departamentos.

Al preguntarle a los empresarios sobre si conocen los trabajadores su responsabilidad el 100% respondieron que si.

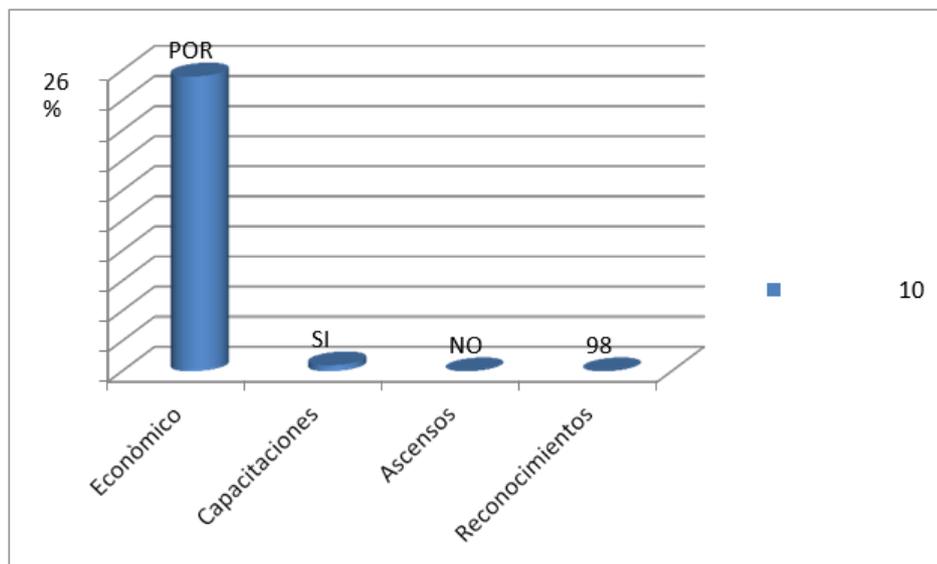


Gráfico 7. Están coordinados los diferentes departamentos en la empresa

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS

Elaborado por: Autora

El 53% de los encuestados respondieron que los departamentos están coordinados mientras que el 47% no lo está, ocasionando esto un problema para que las actividades se realicen de una forma coherente.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Autoritario	4	9
Paternalista	0	0
Democrático	40	91
TOTAL	44	100

Cuadro 9. Tipo de liderazgo en la empresa

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS

Elaborado por: Autora

De los 43 empresarios encuestados el 9% respondieron que el liderazgo que ejercen es de tipo autoritario, mientras que el otro porcentaje restante que corresponde a un 91% ejercen un liderazgo de tipo democrático. Esta respuesta es contradictoria porque la estructura organizacional que han adoptado es la lineal donde se ejerce un liderazgo autoritario porque es el gerente quien toma las decisiones.

El 100% de los encuestados respondieron que son los gerentes quienes toman las decisiones en la empresa. Esta respuesta contradice a la pregunta # 21 donde se les preguntó sobre el estilo de liderazgo que aplican respondiendo ser el democrático, realmente los gerentes ejercen un liderazgo autoritario el que deben cambiar para mejorar la situación de su empresa. Además todos consideran que deben cambiar el modelo de desarrollo organizacional que han venido aplicando en su PYME por uno que les permita mejorar su situación y ser competitivos.

Alternativas	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Tecnología	4	9	12	28	16	37	7	16	4	9
Personal	7	16	17	40	9	21	6	14	4	9
Procedimientos	28	65	5	12	7	16	2	5	1	2
Comunicación	3	7	5	12	7	16	20	47	8	18,6
Liderazgo	1	2	4	9	4	9	8	19	26	60,5
TOTAL	43	100								

Cuadro 10. Orden de los cambios

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS

Elaborado por: Autora

Al preguntar en que orden se deberían hacer estos cambios los empresarios expresaron que en primer lugar se deberían hacer a los procedimientos existentes, en un segundo se debe hacer al personal para que cada uno de ellos trabajen bajo un mismo objetivo empresarial, en tercer lugar mejorar la tecnología, en cuarto lugar que se mejore la comunicación y finalmente cambios en el liderazgo.

El 65% de los pequeños y medianos empresarios consideran que deben empezar haciendo cambios en los procedimientos.

El 40% de los encuestados consideran que en segundo lugar deben hacer cambios con respecto al personal.

El 37% manifestó que en tercer lugar los cambios a realizar serían en la tecnología para mejorar la comunicación y los procesos existentes.

En cuarto lugar el cambio a realizar es que se debe fortalecer la comunicación entre los departamentos.

Finalmente consideran que el último cambio que deben hacer es en el estilo de liderazgo, pero haciendo un análisis general lo primero que hay que cambiar sería el estilo de liderazgo porque de este depende el funcionamiento de la empresa.

ALTERNATIVAS	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	6	%
Situación Económica	9	21	32	74	2	5	0	0	0	0	0	0
Situación socio cultural	0	0	2	5	5	12	29	67	3	7	4	9
Avance Tecnológico	1	2	1	2	32	74	7	16	2	5	0	0
Comportamiento de los clientes	0	0	0	0	2	5	5	12	35	81	1	2
Disponibilidad de los Proveedores	0	0	0	0	1	2	2	5	3	7	37	86
Ambiente Político	33	77	8	19	1	2	0	0	0	0	1	2
Total	43	100										

Cuadro 11. Variables que afectan el desarrollo de la empresa

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS

Elaborado por: Autora

Al conocer en que orden las variables externas afectan el desarrollo de la empresa los empresarios respondieron lo siguiente: en primer lugar corresponde al ambiente político, en segundo lugar la situación económica, en tercer lugar se encuentra el avance tecnológico, en cuarto lugar la situación socio cultural, en quinto lugar el comportamiento de los clientes y finalmente en sexto lugar esta la disponibilidad de los proveedores.

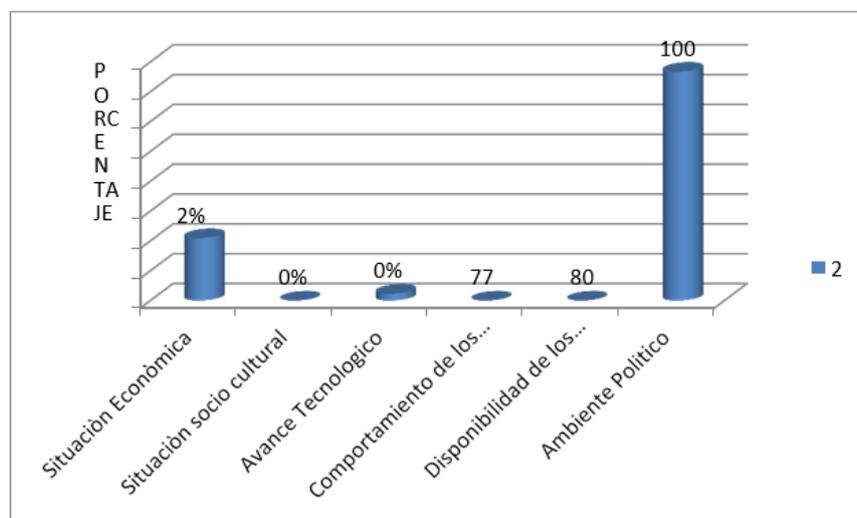


Gráfico 8. Variables que afectan el desarrollo de la empresa primer lugar

Fuente: Gerente de PYMES MANUFACTURERAS

Elaborado por: Autora

La principal variable que afecta el normal funcionamiento de las PYMES es el ambiente Político porque las leyes en mucho de los casos les exigen cumplir con ciertas normas de calidad.

En segundo lugar la variable económica afecta la situación de las PYMES porque muchas no tienen el recurso económico para hacer cambios en su infraestructura.

En tercer lugar los cambios en la tecnología afectan el normal desenvolvimiento de las PYMES por lo que deben adaptarse a estos cambios.

El 29% de los pequeños y medianos empresarios manifestaron que la variable situación socio cultural afecta a las PYMES.

El 35% de los pequeños y medianos empresarios manifestaron que los clientes afectan las actividades de las PYMES.

El 37% de los encuestados manifestaron que los proveedores también afectan el desenvolvimiento de las PYMES aunque en menor escala.

Análisis de las PYMES Industriales del Sector Manufacturero de Manabí con la Ing. Maryuri de Lourdes Delgado.

La Ing. Maryuri de Lourdes Delgado Armijos quien conoce de los problemas y realidad de las PYMES en Manabí, quien labora en el Centro de Formación (FORMAMYPYME – CFORMA EMPRENDEDORES), ubicado en el Edificio Sabando oficina No.6 de la ciudad de Portoviejo, cuyo trabajo consiste en capacitar a las personas que laboran en estas PYMES manifestó lo siguiente:

Que existe una desconfianza por parte de quienes están al frente de las PYMES, porque son visitados por organismos como el IESS, MIPRO u otros, para verificar si están cumpliendo con lo establecido en las leyes para su normal funcionamiento, de no ser

así, estas deben ejecutar los cambios sugeridos para seguir en el mercado.

Para muchos Gerentes hacer estos cambios es difícil, porque esto representa invertir recursos económicos y además no conciben la idea de hacer cambios en su organización porque existe la resistencia al cambio, no piensan en el beneficio que obtendrán a futuro.

En lo relacionado al factor planificación expresó que las PYMES en Manabí en su gran mayoría no tienen establecido un plan estratégico que les permita enfrentarse a la competencia. Esto se debe a que las personas que están direccionándolas en muchos de los casos son los mismos dueños, quienes poseen conocimientos empíricos sobre como administrarlas, aunque existen excepciones.

Las PYMES del sector manufacturero de confección de prendas de vestir tienen objetivos a corto plazo, esto se debe a que la producción es por temporadas, este sector debe realizar un plan estratégico que le permita establecer misión, visión, objetivos y estrategias para hacer frente a la competencia y fortalecer sus debilidades.

Otras empresas al no efectuar una planificación en la compra de activos hacen adquisiciones innecesarias como vehículos para uso personal, pagos de gastos personales, lo que genera problemas financieros para la PYME.

En el factor recompensa: la gran mayoría de las PYMES solo paga a sus trabajadores el sueldo y los beneficios establecidos por la ley; y, no hay algún otro incentivo. También expresó que son pocas las PYMES que capacitan al personal que labora.

Las PYMES que tienen un número reducido de personal son las que tienen una mejor comunicación entre los departamentos no así aquellas que cuentan con un gran nú-

mero de personal.

El liderazgo que ejerce los Gerentes en la empresa es autoritario y son ellos quienes toman las decisiones.

El Modelo de Desarrollo organizacional que aplican las PYMES debe ser cambiado para mejorar su situación.

- Las PYMES deben realizar un análisis de sus empresas y aplicar un modelo de desarrollo organizacional que permita potenciar a sus organizaciones.

Conclusiones

Las PYMES en Ecuador dinamizan su economía, porque aportan con un alto porcentaje de empleo a nivel nacional, a pesar de no tener una base legal específica que promueva de forma directa la productividad, la competitividad y el implemento tecnológico en el sector industrial.

A nivel local de Manabí las PYMES presentan problemas relacionados con la falta de personal calificado, deficiencia tecnológica, incorrectas formas de administración por lo cual se hace necesario aplicar un modelo de desarrollo organizacional que permita mejorar su situación.

En la capital Manabita debido a la falta de la entidad competente para el desarrollo de las PYMES, que regule, fomente y coordine las actividades empresariales, las empresas del sector se encuentran desamparadas y sin el debido apoyo que impulse a un mayor desarrollo económico, dejando entrever la desorganización de las mismas.

La teoría del Desarrollo Organizacional hace referencia al análisis de la empresa, de sus departamentos, sus productos y servicios, sus procesos de Fabricación, infraestructura, recursos financieros y humanos para hacer frente a las necesidades de la empresa. Con el uso del modelo Weisbord se determi-

nó que son pocos los pequeños y medianos empresarios que tienen mayor tiempo de permanencia en el mercado esto se debe a que muchas PYMES han desaparecido porque no han podido superar las barreras internas y externas del entorno.

Un gran número de Pymes no tienen establecido un plan estratégico, lo que hace que su producción no sea competitiva dentro del mercado. En la mayoría de los casos pequeños y medianos empresarios planifican a corto plazo porque su producción es por temporadas de producción. Muchos de los encargados de la dirección de las Pymes ven a la capacitación como una inversión y más no como una oportunidad de desarrollo de sus organizaciones.

Se evidencia una carencia de flexibilidad del modelo de estructura organizacional; pues es precario; debido a que la mayoría de los dirigentes de las organizaciones carecen de una formación profesional.

En lo referente al factor de apoyo, son limitados los mecanismos para comunicar las deficiencias entre las funciones de apoyo. Es limitado el número de pequeños y medianos empresarios que cuenta con TIC actualizada. El estilo de liderazgo que aplican los pequeños y medianos empresarios de las PYMES en Manabí es el democrático pero en la pregunta que hace referencia a quien toma las decisiones todos respondieron que los gerentes, lo que resulta contradictorio llegando a la conclusión de que realmente el estilo que ejercen es el autoritario.

El orden de priorización de estos cambios a realizar en las empresas son: en primer lugar en los procedimientos porque existen deficiencias en algunos casos. En el personal para que todos trabajen por alcanzar los objetivos de la empresa, en la tecnología porque es obsoleta, la comunicación para optimizar los procesos y finalmente en el estilo de liderazgo.

Las variables del entorno afectan a las PYMES, tal es el caso que en el ambiente político están las normas de calidad que exigen a empresas cumplir con varios requisitos para la elaboración de sus productos. En lo económico porque no todas las PYMES cuentan con recursos monetarios que les permita hacer cambios en la infraestructura.

Actualmente para los pequeños empresarios competir con aquellos que más tiempo tienen en el mercado se convierte en un reto difícil porque sus recursos económicos son limitados, por ello recurren a Instituciones Financiera Privadas por el poco tiempo que deben esperar para que se les otorgue el préstamo aunque sus intereses sean altos. El 65% de los empresarios que dirigen las PYMES respondieron tener establecido los valores dentro de la empresa mientras que el otro 35% restante no los tiene porque no considera importante el establecerlo.

El 51% de los encuestados expresaron que en la empresa que se encuentran bajo su dirección tienen establecido un presupuesto para sus actividades mientras que el 49% restante no lo tienen. Es importante para estas PYMES que cuenten con un presupuesto para sus cumplir con sus actividades y además se tenga una planificación operativa que permita su ejecución y evaluación.

El 74% de los empresarios respondieron afirmativamente que existe una buena comunicación y el 24% contestaron que no hay una buena comunicación; Aunque existe una buena comunicación se debe establecer otros sistemas de comunicación que complementen a los ya existentes.

Se hace necesario el deber de los pequeños y medianos empresarios de cambiar su Modelo de Desarrollo Organizacional para fortalecer y superar internamente los problemas concernientes a la falta de personal calificado, deficiencia tecnológica, incorrectas formas de administración.

Además, habría que promover la creación de nuevas empresas acorde a las potencialidades territoriales, para fomentar el desarrollo económico local a través de incentivos permanentes para el sector y temporales para las empresas para fomentar la asociatividad en las PYMES de Manabí, a través de generación y fortalecimiento de las cadenas de productos.

Es recomendable:

- Desarrollar un Plan Estratégico formal, mediante un estudio de mercado que muestre a los empresarios el resultado que tienen sus empresas.
- Brindar capacitaciones al personal para innovar y mejorar la calidad de los productos existentes.
- Estructurar planes y programas de apoyo a las PYMES, con servicios permanentes y continuos esto a través de un fondo permanente para el desarrollo de las mismas.
- Implementación de parques industriales para las pequeñas y medianas empresas.
- Las PYMES en Manabí deben aplicar otros sistemas de incentivos para sus empleados así como también actualizar la tecnología para fortalecer la comunicación interna.
- Que se genere información actualizada y especializada de las PYMES en Manabí debido a que la existente es insuficiente.

Bibliografía

- Andriani, C., Biasca, R. (2006) Un nuevo sistema de Gestión para lograr PYMES. México.
- Audirac, Carlos, (2006), ABC del Desarrollo Organizacional, Trillas.
- Becerra, José, (2010). Manejo del cambio planificado. Módulo Habilidades Gerenciales de la Maestría en Estrategia Empresarial y Competitividad de la Universidad Andina.
- Beckard, Ricardo. (2010), Desarrollo Organizacional. Edición Lexum. Chile.

- Castro, Fernando (2003). El proyecto de Investigación y su esquema de elaboración. (2ª. Ed. Caracas: Uypal
- Cummings, Worley, (2007) Desarrollo organizacional y cambio. Chile: Editorial Thompson Chile
- Chiavenato, citado por DURÁN Acevedo, Paulo (2008). Desarrollo Organizacional.
- Universidad de Los Lagos. Valparaíso (p. 1)
- Chiavenato, Idalberto, (2006), Introducción a la Teoría general de la Administración (17ma ed.) España: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Iddalberto, (2006). Innovaciones de la Administración Tendencias y estrategias los nuevos paradigmas, (5ta ed.) España: Mc Graw Hill.
- Daft, R., Dorothy, M. (2006), Introducción a la Administración. (4ta. Ed.). Editorial Thompson. p. 293.
- Garzón Castrillón, Manuel, (2005), El desarrollo Organizacional y el cambio planeado, Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Gibson, J., Ivancevich, J& Doenlly, (2001) Desarrollo Organizacional, Chile: Mc Graw Hill.
- Guizar Montúfar, Rafael, (2008), Desarrollo Organizacional: Aplicaciones y principios, España: Mc Graw Hill.
- Hernández, J., Gallardo, M., Espinoza, J. (2011), Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano, México: Pearson
- Mercader, R. Modelo para la Gestión del cambio organizacional en las PYMES. Departamento de Economía de la Empresa. Universidad de Murcia. p. 8-10. España
- Palomo González, Miguel, (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. Chile
- Robledo Ruiz, Edgardo, (2009), Desarrollo Organizacional, Trillas.
- Salas, Esteban, (2006). El Desarrollo Organizacional y su Aplicación en la Administración de Agronegocios. Universidad Autónoma de la Laguna. p. 2/20.
- Terán, Roberto, (2010). El desarrollo de la eficiencia de la organización. Colombia: Edición SUMMA.
- Vera, Bedy, (2009). Aplicación de Desarrollo Organizacional. Guatemala: Edición Burns.
- Benis, Warren, (2008). Desarrollo Organizacional. Chile: Edición AISAA.
- Wayne, M., (2005). Administración de Recursos Humanos. (9na.Ed.). México: Editorial Pearson. p. 227

CITAR ESTE ARTICULO:

Figueroa Soledispa, M. L., Parrales Reyes, J. E., & Nieto Parrales, D. A. (2021). Análisis del desarrollo organizacional como modelo de gestión para potenciar a las pymes del sector industrial en la provincia de Manabí, periodo 2006 – 2012. RECIMUNDO, 5(2), 440-461. [https://doi.org/10.26820/recimundo/5.\(2\).abril.2021.440-461](https://doi.org/10.26820/recimundo/5.(2).abril.2021.440-461)



CREATIVE COMMONS RECONOCIMIENTO-NOCOMERCIAL-COMPARTIRIGUAL 4.0.