

Modelos de desarrollo empresarial para impulsar la productividad de las MIPYMES

Models of business development to promote the productivity of the SMEs

Johnny Mendoza Doria¹

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo analizar los modelos de desarrollo empresarial para impulsar productividad de los micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), basado en: Torres (2014), Guizar (2013), entre otros. Se distinguen los modelos Managerial Grid, Lawrence y Lorsch y Teoría 3D de la Eficacia Gerencial. Se utilizó una metodología positivista, investigación explicativa, no experimental, transaccional y diseño de campo, población las MIPYMES de Cartagena, con una muestra intencional de setenta y seis (76) sujetos; aplicando escala Likert, validada por juicio de expertos. La confiabilidad Alfa Cronbach fue $\alpha=0.92$, es alta. Los resultados se procesaron con estadística Análisis de la Varianza. Concluyendo mayor presencia del modelo 3D que fija objetivos orientados al logro de la eficacia, seguido del Managerial Grid que permite hacer énfasis en estilos de liderazgo Directivos y por último, el Lawrence y Lorsch, el cual adapta las estructuras organizacionales conforme a lo requerido.

Palabras Claves: *Modelos, Desarrollo Empresarial, MIPYMES*

Abstract

This research aimed to analyze business development models to boost productivity of micro, small and medium enterprises (MSMEs), supported by: Torres (2014), Guizar (2013), among others. To achieve the models of Managerial Grid, Lawrence and Lorsch and the Three-Dimensional Theory of Managerial Efficiency are distinguished. A methodology positivist, through an explanatory, non-experimental, transactional, field design, population the MIPYMES of Cartagena, with an intentional sample of seventy-six (76) subjects. A questionnaire survey of nine (9) questions was applied, using a Likert scale, validated through expert judgment. Reliability of Alpha Cronbach coefficient was $\alpha = .92$, is high. The results processed with the statistics Analysis of Variance. Concluding the greater presence of the 3D model that sets objectives aimed at achieving efficiency, however, the Managerial Grid allows emphasizing the leadership styles of the Directorate and finally, the Lawrence and Lorsch, since it allows adapting the organizational structures.

Key words: *Models, Business Development, MSMEs*

¹ Johnny de Jesús Mendoza Doria. Docente Instructor del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA Regional Bolívar en Colombia. Auditor Líder HSEQ en la empresa certificadora SGS Colombia, presidente de la Corporación Calidad de Colombia e investigador del Centro de Productividad y Competitividad. Ingeniero Mecánico e Ingeniero Industrial, Magíster en Administración con énfasis en Negocios Internacionales, Especialista en Salud Ocupacional y en Gestión ambiental y Candidato a Doctor en Ciencias Gerenciales.

Códigos JEL: L23, M1, M11.

Introducción

El desarrollo empresarial según, Martínez (2012), busca lograr un cambio planeado de la organización conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en mejorar las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos o en la conducción, el liderazgo.

Por otro lado, un grado elevado de desarrollo empresarial, según Lucatero (2011), podría proporcionar mayor número de oportunidades económicas, generando una relación directamente positiva entre el nivel de actividad económica o el desarrollo económico, aseverando la proporcionalidad que tienen las variables de reestructuración del tejido productivo, flexibilizar el mismo, provocar la integración productiva; con el surgimiento o desarrollo de micro y pequeñas empresas.

En este orden, en los países latinoamericanos, el aporte de las MIPYMES no ha sido tan amplio como en otras regiones del mundo, ocasionado a la prioridad de los estados hacia las grandes empresas, los abundantes capitanes y los macro proyecto, perdiendo de esta manera oportunidades de crecimiento, así como malgastando un mecanismo clave contra la pobreza y la batalla contra la inequidad.

Adicionalmente, en América Latina, las MIPYMES tienen gran impacto en el desarrollo productivo de los países por la generación de empleo, el aporte a la formalización de empresas, así como en el producto interno bruto. En Colombia, las MIPYMES representan aproximadamente el 98% de todo el universo empresarial de la ciudad de Cartagena, con niveles de productividad y competitividad bajo, requiriendo fortalecer su desarrollo empresarial, así como la eficacia de su producción.

En este contexto, las MIPYMES en Cartagena, se caracterizan por ser emprendedoras pero con bajo niveles de producción y falta de calidad de sus productos o servicios ofrecidos a un mercado exigente, con una variada oferta local, nacional e

internacional, con el riesgo de no sostenerse en el tiempo, tendientes a desaparecer, si el Estado no les brinda apoyo que le permitan su desarrollo para ser más productivas, por ende, competitivas.

Con relación a lo anterior, Martínez (2012), señala los modelos de desarrollo empresarial relacionados con alternaciones estructurales, con variedad de enfoques, los cuales exponen conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que varían enormemente. Los principales modelos son: El managerial grip o D.O. de tipo Gris, de Blake y Mouton; el modelo de Lawrence y Lorsch y por último el modelo 3-D de la Eficiencia Gerencial de Reddin.

Destacando que, estos modelos deben distinguirse en las MIPYMES para impulsar la productividad, así dar respuesta a las situaciones cambiantes del entorno, involucrando todo el sistema para mejorar la efectividad; en este sentido, se pretende con este artículo proponer un modelo de desarrollo que aporte mejoras en las relaciones entre grupos, la conducción de los equipos humanos y el liderazgo

En este particular, el presente artículo tiene como objetivo central analizar los modelos de desarrollo empresarial para impulsar productividad de las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Partiendo de que no hay una estrategia ideal para el desarrollo organizacional, sin embargo, existen modelos y estrategias adecuados a determinadas situaciones o problemas; correspondiendo a estos modelos abarcar un diseño que puede incluir cambios estructurales (formales) hasta la modificación del comportamiento (cultura y clima organizacional).

Asimismo, para alcanzar el propósito referido el artículo está estructurado por un resumen, abstract seguidos de la introducción en su primera parte. La segunda parte contiene los fundamentos teóricos de los modelos de desarrollo empresarial. De seguido, la tercera parte contiene la metodología utilizada con el tipo y diseño de la investigación, la población, muestra, confiabilidad, validación del instrumento por juicio de experto. Finalmente, se discuten los resultados conseguidos, exponiendo las conclusiones y referencias consultadas en esta investigación.

Desarrollo Empresarial.

El desarrollo empresarial según, Martínez (2012), busca lograr un cambio planeado de la organización conforme a las necesidades, exigencias o demandas de la misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en mejorar las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos o en la conducción, el liderazgo.

El desarrollo empresarial es un tipo de cambio difícil y requiere de ayuda de expertos o especialistas externos, los cuales diagnostican los problemas dentro de la organización, ofrecen la capacitación intensiva necesaria para cambiar las actitudes y valores básicos.

Para Santafé y Tuta (2012), el desarrollo empresarial depende en gran medida de estrategias como las inversiones corporativas, pero es la capacidad de la Gerencia de Inversiones quien hace posible que sean efectivas, a partir de la suma de variables como el saber, análisis situacional integral, prospectiva de la empresa, del sector y un gran equipo humano dispuesto al alcance de su visión.

Por su parte, Cardozo (2010), narra que el desarrollo empresarial está ligado a entrepreneurship (raíz francesa, derivación inglesa). Asimismo, en el idioma español se utilizan también como términos equivalentes “Empresarialidad” o “Creación de nuevas empresas”. El actor del evento creativo es el emprendedor (entrepreneur).

De los postulados anteriores, se muestra para Martínez (2012) como el desarrollo empresarial busca el cambio para adaptarse a las necesidades y expectativas de la organización, añade Santafé y Tuta (2012), que depende de la capacidad de la gerencia para invertir adecuadamente, a lo cual, en contraposición, Cardozo (2010), complementa su relación al emprendimiento por su significado de creación de nuevas empresas.

Por lo antedicho, el desarrollo empresarial para el investigador se apoya en Martínez (2012), se encauzará en lograr cambios en las MIPYMES de la ciudad de Cartagena, conforme a las necesidades y expectativas de la organización y sus clientes, enfocados en mejorar las

competencias gerenciales, con el propósito de prestar servicios u ofrecer productos de calidad, teniendo una ventaja competitiva ante los competidores; requiriendo un aprendizaje permanente para superar las metas, trabajar en red, usar la tecnología incluidas las herramientas de comunicación; teniendo conciencia social y ambiental.

Modelos de Desarrollo Empresarial.

Existen varios modelos de Desarrollo Empresarial, según Chiavenato (2007), que adoptan una variedad de enfoques, conceptos y estrategias. Los principales modelos a los cuales nos referiremos son: Managerial Grid o Desarrollo Organizacional del tipo Grid propuesto por Blake y Mouton, modelo de Desarrollo Organizacional de Lawrence y Lorsch y el modelo 3D de Eficacia Gerencial de Reddin.

Al respecto, Bernárdez (2007), refiere que los modelos son métodos y herramientas que permiten analizar, diseñar e implementar sistemas de performance organizacional, construyendo el camino de mejora desde adentro. En este orden, Martínez (2012,) señala los modelos relacionados con alternaciones estructurales, con variedad de enfoques, cada uno de los cuales expone conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que varían enormemente. Los principales modelos son: El managerial grid o D.O. de tipo Grid de Blake y Mouton; el modelo de Lawrence y Lorsch y por último el modelo 3-D de Reddin.

Al cotejar los autores explicados, se tiene que Chiavenato (2007), tiene gran coincidencia con Martínez (2012), al referir los modelos más destacados como: Managerial Grid o Desarrollo Organizacional del tipo Grid propuesto por Blake y Mouton, modelo de Desarrollo empresarial de Lawrence y Lorsch y el modelo 3rD de Eficacia Gerencial de Red, coincidiendo ambos que adoptan variedad de enfoques, a diferencia Bernardez (2007), menciona su utilidad para implementar el performance organizacional.

En síntesis, para el investigador, los modelos de desarrollo empresarial, en correspondencia con Martínez (2012), se relacionan a los cambios estructurales con diversos enfoques en las MIPYMES de Cartagena; los cuales se pueden presentar bien sea como el managerial grip, el modelo de Lawrence y Lorsch o el modelo 3D, dependiendo como se estén trabajando los cambios en las mismas.

Entre los modelos de desarrollo empresarial para impulsar la productividad de las MIPYMES, se tienen:

a) Managerial Grid.

El modelo de desarrollo organizacional tipo Grid define Guizar (2013), es una malla compuesta de dos ejes. El eje horizontal representa la preocupación por la producción. Es una serie continua de nueve puntos en la cual nueve significan una elevada preocupación y uno una baja preocupación por la producción. El eje vertical representa la preocupación por las personas. Al igual que el eje horizontal, es una serie continua de nueve puntos.

En este orden, continúa el precitado autor, Blake y Mouton fueron los pioneros en la introducción de una tecnología integrada y preprogramada de desarrollo empresarial. Ellos afirman que el cambio organizacional comienza con el cambio individual como un mecanismo de descongelamiento y que los problemas de procesos en los niveles interpersonales, grupales e intergrupales deben ocurrir antes de los cambios en las estrategias y en el ambiente interno de la organización.

Por otro lado, Chiavenato (2007), señala para los autores Blake y Mouton, el cambio organizacional comienza con el cambio individual para generar los cambios en los niveles interpersonal, grupal e intergrupales, que deben solucionarse antes de los cambios en la estrategia y en el ambiente interno de la organización. Se puede inducir el cambio y alcanzar los resultados deseados de una forma ordenada y controlada en

toda la organización. El modelo presupone que el administrador se encuentra siempre enfocado en dos temas: producción, es decir, los resultados de los esfuerzos; y personas, es decir, los compañeros o personas cuyo trabajo dirige.

En este contexto, Torres (2014), enuncian que esta es la intervención de desarrollo empresarial más minuciosa y sistemática, consta de seis (6) partes que requieren de 3 a 5 años de aplicación.

La parrilla o grid es un diagrama bidimensional que sirve para examinar o mejorar las prácticas de los administradores en lo individual; considerando la atención a la producción y la atención a las personas. Finalmente el administrador identifica su estilo de liderazgo actual y es ayudado a cambiar al estilo deseado o ideal.

Al contrastar las teorías se tiene que los tres autores exponen el modelo desarrollado por Blake y Mouton, exponiendo Guizar (2013), que el cambio organizacional comienza con el cambio individual como un mecanismo de descongelamiento; en este orden, Chiavenato (2007), en consonancia con lo anterior complementa se puede inducir el cambio y alcanzar los resultados deseados de una forma ordenada y controlada en toda la organización.

Y luego, Torres (2014), afirma: el administrador identifica su estilo de liderazgo actual y es ayudado a cambiar al estilo deseado o ideal.

Por consiguiente, el investigador, apoyado en Torres (2014), considera el modelo grip elaborado por Blake y Mouton, como las teorías de desarrollo empresarial más detallada para examinar la labor de los directivos en las MIPYMES y así poder orientar su estilo de liderazgo a las necesidades de la organización, induciendo el cambio de forma controlada, a largo plazo.

b) Modelo de Lawrence y Lorsch.

Expone, Guizar (2013), como hacen hincapié en determinadas dimensiones de la organización, particularmente en su estructura y en las relaciones

entre grupos, como teóricos de la contingencia. Estatuyen la hipótesis que existe una relación causa-efecto entre cuán bien la estructura interna de la organización se acopla con las exigencias ambientales y cuán bien actúa la organización, es decir, cómo alcanza sus metas y objetivos. Su investigación de la década de 1960.

En este contexto, proponen un modelo de diagnóstico y acción con base en cuatro estadios, que forman un ciclo. Estos son: diagnóstico, planeamiento de la acción, implementación de la acción y evaluación. El sistema total de la organización puede ser encarado en términos de una serie de subsistemas que, a su vez, pueden ser divididos en una porción de subsistemas

De seguido, Chiavenato (2007), describe como Lawrence y Lorsch proponen un modelo de diagnóstico y acción para el desarrollo organizacional, cuyos conceptos principales son diferenciación e integración y confrontaciones. Los autores proponen un modelo basado en cuatro etapas que forman un ciclo: diagnóstico, planeación de la acción, implementación de la acción y evaluación. Cada tipo de confrontación debe someterse a las cuatro etapas, las cuales pueden superponerse, pues no existe una clara separación entre ella.

Por otra parte, Zapata, Mirabal y Hernández (2009), afirman la teoría contingente como el diseño de la organización y la maximización de su desempeño, las cuales vienen dados por el ajuste entre las variables estructurales con factores internos y vinculados al entorno. Dicha teoría toma la visión que esos factores determinan la naturaleza de los diseños y los procesos organizativos, con lo cual busca comprender el funcionamiento de una empresa bajo diversas condiciones y desarrollar por consiguiente, los modelos estructurales óptimos para cada caso.

Continuando los autores, la contribución más importante de este modelo es establecer los fundamentos esenciales para definir la estructura organizativa más adecuada frente a un entorno

determinado. En el caso orgánico, el factor explicativo se relaciona con el grado de incertidumbre generado por el entorno. Por tanto, con un mayor nivel de incertidumbre y complejidad del entorno, la organización requiere más diferenciación estructural, diferenciando unidades o departamentos que permitan la especialización y ganancias de conocimiento y el posterior esfuerzo de integración o coordinación, el cual incide en el grado de complejidad de la organización

Luego de esbozadas las teorías, Guizar (2013), narra la hipótesis que existe una relación causa-efecto entre cuán bien la estructura interna de la organización se acopla con las exigencias ambientales y cuán bien actúa la organización; a su vez, Chiavenato (2007), reseña un modelo de diagnóstico y acción para el desarrollo organizacional, cuyos conceptos principales son diferenciación e integración y confrontaciones. En este orden, Zapata, Mirabal y Hernández (2009), refieren el diseño de la organización y la maximización de su desempeño, dados por el ajuste entre las variables estructurales con factores internos y vinculados al entorno.

En definitiva, el investigador, fija posición con Zapata, Mirabal y Hernández (2009), al entender el modelo de Lawrence y Lorsch; como la mayor incertidumbre y complejidad; pues las MIPYMES deben ser diferenciadas en departamentos o unidades específicas conforme a su labor, es decir, su estructura organizativa se adapta a las necesidades del entorno, lo cual repercute en el grado de complejidad.

c) Teoría tridimensional (3D) de la eficacia gerencial.

Este modelo según Guizar (2013), se basa en el hecho de que al administrador se le exige ser eficaz en una variedad de situaciones y su eficacia puede ser medida en la proporción en que él es capaz de transformar su estilo de manera apropiada, a la situación de cambio. Para Reddin, la eficacia administrativa es el grado en el cual el

administrador alcanza las exigencias de resultados de su posición en la organización.

Por otra parte, la UNET (2017), expone que este modelo denominado el 3d o Reddin basado en la teoría de sistemas para el análisis de la eficiencia organizacional toma en cuenta la importancia del ambiente externo; a través de esta metodología, se realiza un proceso de efectividad para cada uno de los departamentos de la empresa, junto con el talento humano.

Este proceso garantiza que las ideas, iniciativas, decisiones u objetivos del personal se realicen, es decir, que se tomen en cuenta sus opiniones. El modelo de 3d promete una transformación efectiva de las ideas en hechos y cambios.

Asimismo, Chiavenato (2007), explica este modelo conceptual de Reddin basado en el hecho de solicitar que el administrador sea eficaz, en una variedad de situaciones y su eficacia se mide en la proporción en que él es capaz de transformar su estilo de forma apropiada en situaciones de cambio.

Continúa el precitado autor exponiendo según Reddin, la única tarea del administrador es la de ser eficaz. La eficacia es resultado del producto, no del insumo. Un ejecutivo capaz de identificar con exactitud sus "áreas de eficacia" puede establecer y alcanzar objetivos claros. Puede medir su eficacia e incrementarla.

Por tanto, el área gerencial debe incentivar al cambio y aprovechar la capacidad de guiar a su empresa a la toma de decisiones correctas. Así también, debe crear estrategias que sean contribuciones para el fortalecimiento de la empresa. Para llevarlas a cabo, se debe contar con una gerencia de alto desempeño junto con los recursos necesarios para cada necesidad. La efectividad, permitirá alcanzar un alto nivel de responsabilidad y compromiso de los miembros que conforman la organización.

De seguido, al contraponer los autores, se tiene para el modelo tridimensional, todos se enfocan a ser eficaz como administradores, a lo cual Guizar (2013), es el grado en el cual el administrador alcanza las exigencias de resultados de su posición en la organización. Igualmente, Chiavenato (2007), describe como su eficacia se mide en la proporción

en que él es capaz de transformar su estilo de forma apropiada en situaciones de cambio. Luego, UNET (2017), promete una transformación efectiva de las ideas en hechos y cambios; toma en cuenta la importancia del ambiente externo.

Por tanto, el investigador, conforme a Chiavenato (2007), explica como el directivo de las MIPYMES puede transformar su estilo de forma apropiada en situaciones de cambio; siendo eficaz. La eficacia será medida en el resultado del producto o servicio prestado. Por tanto, el directivo debe identificar las áreas para establecer sus objetivos claros y medibles, y de ser posible, optimizar la eficacia, en pro de la mejora de la calidad. Con este modelo se desarrollan las habilidades de sensibilidad situacional, flexibilidad de estilo y destreza de gerencia situacional.

Metodología

Para reducir la posición filosófica, se menciona a Peyloubet (2007), quien señala que las investigaciones pueden ser como las imaginarias; los elementos teóricos, metodológicos, epistemológicos constituyen unos andariveles donde transitan las investigaciones. Estos no deben ser límites de la creatividad, sino por el contrario deben validar las producciones, acciones; dilucidando bajo cánones aceptados por una comunidad de investigadores; que requieren una serie de tangibles, expresando calidad, directriz y utilidad de la propia investigación.

Por otra parte, el positivismo descrito por Hurtado y Toro (2008), se fundamenta en la idea central de que fuera del ser humano existe una realidad totalmente hecha, acabada, plenamente externa y objetiva, dado que el aparato cognoscitivo es como un espejo reflector de la misma dentro de sí, o como una cámara fotográfica la cual copia pequeñas imágenes de esa realidad exterior.

El presente artículo es una investigación explicativa, Bunge y García (2010), señalan los estudios explicativos tienen como finalidad intentar

explicar los hechos en términos de leyes y/o postulados y a su vez, explicar éstos, en términos de principios. Procuran responder a porque ocurren los hechos, como ocurren.

En atención al diseño, la investigación se clasifica en: no experimental, transversal, de campo, los cuales se describen a continuación, un diseño no experimental, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), se refiere a que las variables no son manipuladas deliberadamente, por tanto, es inexistente la disposición cierta de alterar intencionalmente las variables independientes.

Por otra parte, Chávez (2010), describe los diseños transversales como aquellos que miden una vez la variable. Se miden los criterios en uno o más grupos con unidades en un momento dado, sin pretender evaluar la evolución en esas unidades. Al respecto, Hurtado y Toro (2008), indican son el diseño utilizado cuando se quiere estudiar la evolución de una o más variable en el tiempo, para lo cual se hace una medición y se infiere en base a lo observado.

Adicionalmente, también se considera una investigación de campo, en este sentido, Tamayo y Tamayo (2011), los caracterizan porque los datos se recogen directamente de la realidad, son denominamos primarios. Lo anterior, se reafirma con Chávez (2010), al indicar que este diseño de investigación recolecta la información relacionada con el estado actual de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, tal cual se presentan al momento de la recolección, en el medio donde se encuentran, la cual debe estar estrechamente vinculada con los objetivos que se haya planteado en la presente investigación, lo cual permitirá obtener un diagnostico real de la situación presentada en las MIPYMES.

Con respecto a la población, Bernal (2010), la define como el conjunto de todos los elementos o unidades de muestreo referentes en la investigación, con características similares las cuales sean objeto de estudio en función del alcance y el tiempo; el investigador se delimito

como población a las micro, pequeña y mediana empresas (MIPYMES) formalizadas en la Cámara de Comercio de Colombia. Por lo precedente, se seleccionó un muestreo no probabilístico, con la modalidad de intencional u opinático, determinado por Arias (2012), como el procedimiento para elegir los elementos bajo criterios preestablecidos por el investigador.

De esta manera, se consideraron para esta investigación la muestra de las micro, pequeña y mediana empresas que han sido beneficiadas por la Secretaría de Participación y Desarrollo Social de la Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias, con su participación gratuita en el proyecto de “Fortalecimiento de los factores de productividad y competitividad empresarial”, como se observan en la tabla 1.

En este contexto, las unidades informantes están conformadas por los gerentes de las empresas, es decir, un representante legal de cada una, siendo un total de setenta y seis (76) unidades informantes, los cuales son los que manejan mayor cantidad de información acerca de la variable en estudio, por lo cual, se garantiza que las respuestas sean mar certeras y precisas.

Tabla 1
Distribución de la muestra

Nº	EMPRESA
1	Artesanías Mygust
2	Confecciones Lenis
3	Zapatería Kendry
4	Taller de Arte y Manualidades XIOMY
5	Calzado Neiky
6	Artesanías Norimar
7	Calzado Chilavert
8	Confecciones Rochy
9	Calzado Tatys Rivera
10	Calzado Luisfer
11	Keinner Confecciones
12	Creaciones Mayú
13	Confecciones Damid
14	Decorartes Lucy
15	Mónica Pacheco Diseños
16	Margara Accesorios

17	Luna Azul Hand Craft
18	Confecciones y Diseños Vivies
19	Rut Mary Diseños
20	Taller de Joyería Yudis
21	Confecciones Los Ángeles
22	Artesanías Buen Comienzo
23	Confecciones Diana Jhon
24	Almacén y Diseño Kate Sport
25	Panadería Dao Pan
26	Kamoa Cookie & Cake
27	Enitelar
28	Caribe Confecciones
29	Mary Disign
30	Imagen Artística
31	Marevi Sabalza
32	Centro de Vida Los Caracoles
33	Liguery Cueros
34	María Tendencias
35	Saúl Navarro - Inversiones MCANE
36	Electro ICE SAS
37	Tienda Artesanal Nacha
38	Diseño By Mercy Ramírez
39	Artesanías Nuevo Milenio
40	ASOTRACAR
41	Taller Artesanías ALNACAR
42	Artesanías FAVABER
43	Tienda Regno Artesanal
44	Hilando Esperanzas
45	Torocueros Cartagena
46	Erlinda Calzado
47	Pulpas MECA SAS
48	WEB.CTGENA.CO
49	Marzuq & Santamaría SAS
50	Cooprocenan Cooperativa
51	Limpiezas de la Costa
52	Ceramihogar
53	Desayunos Saludables
54	Multiservicio Electrisistem
55	Fábrica de implementos de Aseo Wsharon
56	Red de Mujeres Afro de Bayunca - REMABAY
57	Creaciones Kadrys E.U
58	Manualidades y Artesanias AGNESROSS

59	Triunfo Express SAS
60	DCA Technology S.A.S
61	Lemars Service
62	HDCSI S.A.S
63	JJ
64	Mundo Arte Cartagena
65	Artesanías Eliana María
66	Corporación Café Cartagena
67	Trabajos Garantizados ZCC
68	Yakearte
69	Centro de Atención para su Automóvil SAS "Care Autos"
70	Colombia es Única
71	Artesanías Danieva
72	Traperos Bolívar
73	Taller Arte Loaiza
74	Congelados Ede & Rubis
75	Mazas Deli
76	Manualidades y Artesanías Miladys

En el caso de la presente investigación se empleará la observación por medio de encuesta como modo de compilación de datos. El instrumento a ser aplicado en esta investigación fue un cuestionario, en tal sentido, los cuestionarios con opción a respuestas cerradas de tipo escala de Likert, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el cuestionario reside en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

Para obtener la información relacionada con los modelos de desarrollo empresarial se efectuaron nueve (9) preguntas (ver tabla 2), con una escala de respuestas de cinco (5) alternativas: 5. Siempre (S); 4.Casi Siempre (CS); 3.Algunas Veces (AV); 2.Casi Nunca (CN); 1. Nunca (N).

Tabla 2

Cuestionario aplicado a las unidades informantes.

Modelo	Preguntas
Managerial Grid	La empresa mejora las prácticas de los gerentes en lo individual.
	La empresa promueve en los gerentes la identificación de su estilo de liderazgo.
	La empresa promueve el cambio al estilo de liderazgo ideal.
Modelo de Lawrence y Lorsch	La empresa diseña su estructura para maximizar su desempeño.
	La empresa ajusta las variables estructurales con factores internos
	La empresa promueve modelos estructurales óptimos con el entorno.
Modelo Tridimensional	La empresa verifica si el gerente es capaz de transformar su estilo de forma apropiada en situaciones de cambio.
	La empresa posee gerentes que identifican con exactitud sus "áreas de eficacia"
	La empresa puede incrementar su eficacia a través de sus gerentes.

En este orden, para tal fin, el instrumento diseñado fue sometido a un proceso de validación de contenido por cinco (5) expertos con título de Doctor, con conocimiento y dominio en el área de estudio, a través de la técnica del "Juicio de Expertos".

Dentro de la presente investigación la confiabilidad se calculó utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach α , debido a que los ítems del instrumento poseen varias categorías de respuestas, obteniéndose $\alpha=0.92$ considerado alto. Luego de aplicado el instrumento se procedió a analizar los datos, por medio de la sistematización de los resultados. El cálculo estadístico idóneo para este estudio, de acuerdo al tipo de diseño fue el de estadística inferencial.

Resultados y discusión.

A continuación, se presenta el baremo referido para interpretar los resultados.

Tabla 3

Baremo de Interpretación de los resultados

Rango	Intervalo	Categoría
I	1,00 ... 1,79	Muy baja
II	1,80 ... 2,59	Baja
III	2,60 ... 3,39	Moderada
IV	3,40 ... 4,19	Alta
V	4,20 ... 4,99	Muy Alta

Seguidamente, se presenta el análisis partiendo de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de recolección de datos, a los setenta y seis (76) sujetos que conforman la muestra. En relación al estudio de los Modelos de Desarrollo empresarial aplicados en las MIPYMES contenido en las nueve (9) preguntas precitadas, los resultados generales que a continuación se presentan en la tabla 4, exponen el comportamiento asumido por los sujetos en torno al fenómeno investigado, presentando la media aritmética obtenida para cada caso, asimismo, se

verifico la diferencia con las varianzas, constatando la dispersión en los datos.

Tabla 4

Modelos de Desarrollo Empresarial “t” para muestras independientes

Factor	N	Media
Managerial Grid	76	2,3332
Lawrence y Lorsch	76	1,8956
Teoría Tridimensional	76	3,0852

La tabla 4 resume los datos generales obtenidos en el procesamiento de los “Modelos”, donde la prueba “t” para muestras independientes arrojó en el indicador “Managerial Grid” una media de = 2,33 puntos. Lo cual deriva del ítems nº1 al referir si la empresa mejora las prácticas de los gerentes en lo individual, se logró una media de 2.53, por tanto, al cotejar el baremo es baja presencia. Asimismo, del ítems nº2 la empresa promueve en los gerentes la identificación de su estilo de liderazgo, se obtuvo 2,79 de media, ubicándose en la categoría moderada (algunas veces se realiza).

Por último, el ítems nº3 la empresa promueve el cambio al estilo de liderazgo ideal se alcanzó 1,66 de media, siendo muy bajo, alertando que nunca es efectuado. Recordando que, según, Torres (2014), La parrilla o grid es un diagrama bidimensional que sirve para examinar o mejorar las prácticas de los administradores en lo individual; considerando la atención a la producción y la atención a las personas; por tanto se evidencia que casi nunca es aplicado en las MIPYMES.

Continuando, el promedio del indicador “Modelo de Lawrence y Lorsch” mostró una media de = 1,89 puntos, proveniente del ítems nº4 la empresa diseña su estructura para maximizar su desempeño se obtuvo una media de 2,34 categoría baja, luego del ítems nº5 la empresa ajusta las variables estructurales con factores internos y el ítems nº6 la empresa promueve modelos estructurales óptimos con el entorno; ambos obtuvieron una media de 1,66, ubicadas en la categoría muy baja. De lo

antedicho, Zapata, Mirabal y Hernández (2009), afirman la teoría contingente de Lawrence y Lorsch como el diseño de la organización y la maximización de su desempeño, las cuales vienen dados por el ajuste entre las variables estructurales con factores internos y vinculados al entorno. Por tanto, este modelo casi nunca es desarrollado en las MIPYMES.

De seguido, la teoría tridimensional alcanzó una media de 3,08 puntos, este último promedio se ubica en una categoría “Moderada” entre el intervalo (2.60 < 3,39); respondiendo al ítems nº7 la empresa verifica si el gerente es capaz de transformar su estilo de forma apropiada en situaciones de cambio, obtuvo media de 2,92, moderada presencia; también el ítems nº 8 la empresa posee gerentes que identifican con exactitud sus “áreas de eficacia”, logró media de 2,79 en la misma categoría del baremo, finalizando el ítems nº9 La empresa puede incrementar su eficacia a través de sus gerentes tuvo 3,53 de media aritmética, lo cual representa categoría alta, demostrando ser la de mayor presencia en todo el cuestionario aplicado.

Por tanto, según, Chiavenato (2007), explica este modelo conceptual de Reddin basado en el hecho de solicitar que el administrador sea eficaz, en una variedad de situaciones y su eficacia se mide en la proporción en que él es capaz de transformar su estilo de forma apropiada en situaciones de cambio. La única tarea del administrador es la de ser eficaz; es aplicado algunas veces en las MIPYMES, reconocido por sus gerentes.

Basado en lo anterior, el investigador considera al aplicar este modelo 3D en las MIPYMES se optimizará el cambio organizacional, involucrando a todas las unidades, de forma flexible para cambiar, propone consideraciones de eficacia, dando oportunidad a los ejecutivos de poner en práctica sus conocimientos. Al aplicar este modelo es factible medir los cambios en la velocidad de los resultados claves del negocio, se aprovecha óptimamente el talento y se genera un liderazgo fortaleciendo la competitividad.

En otro orden, una vez procesados los datos, se halló que no existen diferencias significativas entre

los criterios de los indicadores de la dimensión modelos de desarrollo empresarial; dado que el valor t es significativo a un nivel de 0,00; $p > 0,05$. Por lo tanto la diferencia entre medias y varianzas es poco significativa. Lo anterior advierte, que las micro, pequeñas y medianas empresas, algunas veces utilizan la Teoría Tridimensional en sus modelos de desarrollo.

Asimismo, las puntuaciones de los indicadores no se desvían de la media en promedio = 0,16 de las unidades de la escala, lo cual revela una dispersión moderada en los datos, reflejando con ello un alto nivel de confiabilidad de las respuestas de los sujetos.

En este sentido, la dimensión "Modelos" se ubicó con una media de = 2.43 puntos, calificación que se sitúa en la categoría "Baja" entre el intervalo (1,80 < 2,59), La variabilidad demostrada en la distribución muestral, señala que existe una homogeneidad de sus datos en correspondencia con las conductas asumidas por los sujetos que caracterizan la población de los contextos estudiados.

Cabe destacar, que Martínez (2012), señala estos modelos de desarrollo empresarial, relacionados con alternaciones estructurales, con variedad de enfoques, cada uno de los cuales expone conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que varían enormemente. Respecto a la Teoría Tridimensional, se logró identificar como la utilizada algunas veces en las MIPYMES de la ciudad de Cartagena.

Conclusiones

El Desarrollo Empresarial se encauzará en lograr cambios en las MIPYMES de la ciudad de Cartagena, conforme a las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, enfocados en mejorar las competencias gerenciales, involucrando a todo el personal, valiéndose del liderazgo, para motivar y conducir los equipos de trabajo, hacia una eficiente gestión de cambios que mejore las precitadas empresas, apoyado en los diversos modelos de Desarrollo; con el propósito de adaptarse y mantenerse en el entorno e incrementar su competitividad.

Asimismo, el desarrollo empresarial es un tipo de cambio complejo por lo cual requiere de ayuda de expertos y especialistas, pasando por las etapas de recolección de información, diagnóstico organizacional y definir un plan de acción a seguir.

Ahora bien, los modelos del Desarrollo Empresarial se corresponden a los cambios estructurales con diversos enfoques en las MIPYMES de la ciudad de Cartagena, los cuales se pueden presentar bien sea como el Managerial Grid, el modelo de Lawrence y Lorsch o el modelo 3D, dependiendo como se estén trabajando en las mismas. También los modelos pueden ser relacionados con el comportamiento, por tanto, se destinan a impulsar una mayor participación y comunicación dentro de la organización.

De lo antedicho, estos modelos serán útiles para orientar las pautas a seguir, encaminando los procesos y actividades, en tal sentido, se recomienda adoptar el modelo tridimensional, pues obtuvo más acogida en la aplicación de los instrumentos por parte de los sujetos encuestados, el cual se enfoca más hacia los cambios estructurales de las empresas.

Por otra parte, el modelo Managerial Grid fue el segundo posicionado por los sujetos encuestados, parte del supuesto de que el cambio organizacional comienza con el cambio individual: obteniendo baja presencia en las MIPYMES, entendiéndose que en las mismas, no se hace énfasis en los directivos para poder orientar su estilo de liderazgo a las necesidades de la organización, lo cual permitiría inducir los cambios a largo plazo.

Continuando el modelo de Lawrence y Lorsch, obtuvo la menor presencia en las MIPYMES, siendo también baja, demostrando que sus estructuras organizacionales no tienen la flexibilidad requerida para ir adaptándose a las necesidades del entorno.

En este contexto, la Teoría Tridimensional que representa el modelo seleccionado por los sujetos informantes como el de mayor utilidad (moderada) en las MIPYMES trabaja en términos de eficacia, planteando objetivos claros y medibles, debiendo adecuar los estilos de liderazgo conforme a los cambios suscitados; no obstante debe ajustarse a los recursos y el tiempo disponible en cada empresa.

Por consiguiente, el modelo 3D al trabajar en términos de efectividad en cada puesto de trabajo, genera mayores y mejores resultados por equipo, por ende, en los resultados organizacionales. Las personas tienen un alto nivel de compromiso en conseguir los resultados pautados.

Finalmente, este artículo analizó los modelos de desarrollo empresarial para impulsar productividad de las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), destacando que conforme a los cambios del entorno y las necesidades empresariales se requiere adoptar un modelo o tomar las fortalezas de varios, identificando con mayor presencia modelo 3D o teoría tridimensional que fija objetivos orientados al logro de la eficacia, no obstante lo sigue el modelo de Managerial Grid que permite hacer énfasis en los estilos de liderazgo de la Dirección y por último, el Lawrence y Lorsch, el cual se considera relevante pues permite adaptar las estructuras organizacionales de las MIPYMES conforme a lo requerido.

Referencias

- Bernárdez, M. (2007) Tecnología del Desempeño Humano. EEUU: AuthorHouse.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación. Tercera edición. Colombia. Pearson Educación.
- Bunge, M. y García, B. (2010) El problema mente-cerebro: Un enfoque psicobiológico. España. Editorial Tecno.
- Cardozo, A. (2010) La motivación para emprender. Evolución del modelo de rol en emprendedores argentinos. Trabajo de Grado doctoral. Universidad Nacional de Educación a Distancia. España. Recuperado de: <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:CiencEc oEmp-Apcardozo/Documento.pdf>
- Chávez, N. (2010). Introducción a la Investigación Educativa. Maracaibo. Venezuela. Gráfica González.
- Chiavenato, I. (2007) Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Guizar, R. (2013) Desarrollo organizacional, Cuarta edición. México. Mc Graw Hill.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014) Metodología de la Investigación. Quinta edición. México. Editorial Mc Graw Hill
- Hurtado, I. y Toro, J. (2008) Paradigmas y Métodos de Investigación en tiempos de cambio, Caracas. Editorial CEC, S.A.
- Luna, J. (2012). Influencia del capital humano para la competitividad de las PYMES en el sector manufacturero de Celaya, Trabajo de Grado doctoral. Universidad de Celaya. Guanajuato. México Recuperado de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/index.htm>
- Lucatero (2011). Educación Empresarial A Nivel Universitario. Herramienta Para El Aumento Del Potencial Empresarial En Los Jóvenes Del Estado De Jalisco (México) Para La Generación De Empresarios. España. Universidad Internacional de Andalucía.
- Martínez, I. (2012) Desarrollo Organizacional De Una Cooperativa De Trabajo Asociado Y La Implicación De Sus Estudiantes Y Docentes. Trabajo de Grado doctoral. Universidad del País Vasco. España. Recuperado de: <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/10580/Tesis%20Iker%20Ros.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Peyloubet, P. (2007). Ciencia y Tecnología para el hábitat popular: construcción y participación del conocimiento. Buenos Aires, Argentina. Editorial Nobuko.
- Sabino, C. (2010). Cómo hacer una tesis, Caracas, Editorial Panapo.
- Santafé, K. y Tuta, T. (2012) Inversiones Corporativas Como Estrategia De Desarrollo Empresarial. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales - CICAG- Volumen 9 (Edición 2), p. 193 – 207.
- Tamayo y Tamayo, M. (2011). El proceso de investigación científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación. Quinta edición. México: Edit. Limusa.

- Torres, Z. (2014) Teoría General de la Administración. Segunda Edición. México. Grupo Editorial Patria.
- UNET (2017) Lineamientos Para Mejorar El Desarrollo Organizacional En La Dirección De Comunicación Información, Protocolo Y Relaciones Públicas Caso: Universidad Nacional Experimental Del Táchira (UNET). Recuperado de: <http://curly.unet.edu.ve/sicpro/Publico/Resumen?pdf=1504>
- Zapata, G., Mirabal, A., y Hernández, A. (2009) Modelo Teórico Conceptual De La Estructura Organizativa: Un Análisis Contingente. Revista Ciencia y Sociedad vol. XXXIV, (núm. 4). Recuperado del: 10 de enero de 2018, de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87014516006>>