

Desarrollo organizacional de las microempresas del sector de confección deportiva del Siete de Agosto - Bogotá

Organizational development micro garment sector Seven Sport of August- Bogota

Resumen: Este artículo presenta los resultados de la investigación, sobre el tema de Diagnóstico del Desarrollo Organizacional de las Microempresas de Confección Deportiva del Siete de Agosto en Bogotá, se sustenta la investigación en la teoría del Desarrollo Organizacional, enfocado desde los factores del entorno y sobre la manera cómo se diseña la Organización para enfrentar los resultados medidos desde la óptica de la Eficiencia. Se asume el concepto de la Organización como Sistema Abierto y el modelo de diagnóstico de Sistema Abierto, que permite identificar factores inductores de la eficiencia en cada nivel de la Organización: Nivel Organizacional, Grupal e Individual.

Palabras Clave: Planeación, Diagnóstico, Desarrollo, Organización, Microempresarios.

Abstract: His article presents the result of the research that is being carried out at the present, the subject relays on the diagnostic of the sports clothing confection microenterprises organizational development, this being placed on the August the Seven area in Bogota, the research is based on the theory of organizational development, focused from the factors of the surroundings and the way how the organization it's designed to face the results measured from the efficiency point of view. The concept of organization it's assumed as an opened system and the opened system diagnostic model that allows the identification of efficiency induction factors on each level of the organization, that area: organizational level, group level and individual.

Keywords: Planning, diagnostic, development, organization, microenterprises.

Luis Hernando Camargo Torres
gestionempresas@unitec.edu.co
Master
Corporación Universitaria Unitec

Artículo Tipo: Investigación Científica
Fecha de recepción:
Diciembre 11 de 2012
Fecha de aprobación:
Abril 30 de 2013

Introducción

Las organizaciones, cualquiera sea su naturaleza y finalidad, tienen una Grande responsabilidad con el desarrollo de la sociedad, de allí la importancia de incorporar elementos de eficiencia, eficacia, en el devenir organizacional (Ministerio de Comercio, 2009). Este tópico retoma relevancia en el escenario reinante de la economía y los condicionantes comerciales, en tanto los sistemas y subsistemas se ven cada vez más influenciados con lo que sucede en otros ámbitos, ya la individualidad no es tan anónima, por el contrario cualquier situación que sucede en el nivel micro, el macro sistema lo cataliza y en ocasiones lo magnifica (Ariza, 2009). Así lo entiende en la actualidad diferentes organismos promotores del desarrollo Sostenible de largo plazo, tal es el caso del Banco Interamericano de Desarrollo – BID- y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo – CIID, que han determinado elementos de desarrollo organizacional, permitiendo unificar una serie de componentes técnicos que identifican sistémicamente en qué condición de desarrollo se hallan las organizaciones en cualquier zona geográfica o tipo de organización. (Charles Lusthaus, 2002), sugiriendo de esta manera un marco contextual de aplicación en cualquier ámbito y que obvio desencadene en mejoramiento sostenible, reforzado ello con la posición esgrimida de Romanelli (1985) y su invitación a despojar la organización de la posición de inercia que sugiere inacción frente a la evolución reinante del entorno, ello sin duda se puede reflejar en la involución como resultado de no motivar cambio y ajuste a la realidad.

La investigación que origina el artículo se titula: “Diagnóstico del Desarrollo Organizacional de las Microempresas del Sector de Confección Deportiva del Siete de Agosto- Bogotá”, la cual se abordó a partir del objetivo general “Identificar el diagnóstico del desarrollo organizacional de las Microempresas de Confección Deportiva del Siete de Agosto Bogotá”, y los objetivos específicos a partir de la metodología planteada: 1) Definir los Elementos de Entrada y Diseño en el nivel Organizacional de las Microempresas de Confección Deportiva del Siete de Agosto Bogotá, de acuerdo al Modelo de Sistema Abierto; 2) Definir los Elementos Diseño en el Nivel de Grupos de Trabajo de las Microempresas de Confección Deportiva del Siete de Agosto Bogotá, de acuerdo al Modelo de Sistema Abierto; 3) Definir los Elementos de Diseño a nivel de Puesto de Trabajo Individual de las Microempresas de Confección Deportiva del Siete de Agosto Bogotá, de acuerdo al Modelo de Sistema Abierto; 4) Determinar las características del Desarrollo Organizacional de las Microempresas de Confección Deportiva del Siete de Agosto Bogotá, de acuerdo al Modelo de Sistema Abierto en los Niveles Organizacional, Grupo y Puesto Individual de Trabajo

Según posiciones teóricas contemporáneas en cuanto al desarrollo de las Organizaciones, se identifica una relación directa entre desarrollo organizacional y el desarrollo económico de los países, Adrich (1999), determina que la asimetría en el desarrollo organizacional presupone un marco contextual incidente, de allí que algunas organizaciones crecen, dinamizan progreso, mientras que

otras experimentan involución o simplemente otras mueren en el intento de existir en un ambiente cambiante y exigente por demás. Sin embargo la postura teórica de Aldrich (Aldrich et al 1999), relaciona la alineación del talento con la intencionalidad de mejoramiento de resultados, como condición *sine quanón*, en dicha alineación de la dinámica organizacional con el entorno, se presenta una serie de fenómenos sociales, tal es el caso de la especialización de tareas que se interrelaciona con la estructura organizativa formal, pero ese ordenamiento insinúa conflictos intra organizacionales que impactan de alguna manera el desarrollo, dado que las áreas funcionales (áreas estratégicas) obtienen cierta independencia y caracterización (Bien por su enfoque disciplinar de tareas, o en sí por una dinámica grupal propia), esa caracterización genera en sí diferenciación aun perteneciendo a la misma organización, cada unidad da cuenta de disímiles formas de trabajar, de conseguir resultados, de participar en la consecución de objetivos, de generar flujos de actividades, de flujos de trabajo y resultados distintos (Input-output); Meyer Briggs (1980), las organizaciones son sistemas abiertos, que reciben constantemente la influencia de factores externos y a su vez la organización (Y sus áreas funcionales) trata de afectar el entorno, Maturana (2003), quien asevera que son autopoieticos aquellos sistemas que actúan en torno a redes de procesos u operaciones, creando o destruyendo elementos del mismo sistema (Caso el Clima organizacional, que da cuenta de cómo el individuo hace parte de la concreción del clima y como el clima a su vez lo afecta), ello es reforzado por Oldhman (2008) quien determina la importancia de la gerencia del cambio y el impacto en el comportamiento del talento humano, como factor de sostenibilidad organizacional. Otro determinante es la cooperación existente entre los componentes de un sistema, al respecto cabe señalar que la sinergia y acompañamiento sistémico frente al desarrollo disminuye asimetrías (No se entienda como asistencialismo a los actores, es valor agregado con participación de las partes) (UNCTAD, 2.009)

Resulta importante determinar que para abordar el desarrollo organizacional y su diagnóstico, se debe tener presente la dinámica de la organización como sistema abierto y su interrelación con el entorno (French, 2007), en tal sentido abordar las variables que están en el entorno y observar la posible incidencia para la eficiencia y eficacia de la organización es de vital importancia, Lusthaus (2002) sugiere involucrar dentro de las variables externas que configuran el entorno organizacional: Factores administrativos, tecnológicos, socioculturales, políticos, económicos

Elementos Teóricos

Variables externas a la Organización que afectan el desarrollo:

Cada una de las dimensiones externas deben ser medidas y analizadas, de tal suerte que se pueda observar qué tanto el Entorno de la Organización conspira favorable o desfavorablemente para sus resultados, Lusthaus (2002), sugiere abordar los siguientes aspectos de desarrollo y que son las variables externas

que afectan el Desarrollo Organizacional, de acuerdo a la postura teórica: 1) Administrativo Jurídico; 2) Tecnológicos; 3) Política, 4) Económico; 5) Ecológicas; 6) Interesados Directos 7) Socio Culturales.

Resulta imperativo dar una mirada a las condiciones del entorno, Clage (2002) refuerza indicando que las reglas económicas reinantes en el entorno organizacional, resultan de vital importancia para procurar desarrollo organizacional, en tal sentido la institucionalidad económica y en general del entorno logran generar marco propicio para la organización o por el contrario limita su desarrollo. Aspectos de vital importancia tienen incidencia en el desarrollo organizacional: tasas de interés, tasas inflacionarias, tipos de cambio, niveles de importación y exportación, niveles de inversión local y extranjera, etc.; por otra parte el mismo manejo de la propiedad privada, son determinantes del desarrollo organizacional. Otro aspecto fundamental en el análisis del entorno organizacional y que tienen estrecha relación con su desarrollo, lo constituye la ley laboral y la posibilidad de proveer al mercado laboral condiciones de libre oferta y demanda, ello presupone que las organizaciones en su contexto logren disponer de la mano de obra calificada en condiciones transaccionales apropiadas, cita Wlaton y Engerma (2005), por consiguiente se entiende la organización como una serie de contratos entre diferentes actores (Bracker, 1986). Por otro lado, resulta importante referenciar que el entorno presenta una serie de reglas fundamentales para generar o diezmar el desarrollo, empero, los agentes involucrados con las organizaciones deben verlas como un referente con carácter obligatorio, de lo contrario la evasión a su cumplimiento se hace presente en el contexto, obligando a la organización la individualización para su acatamiento y consiguiente protección de intereses; es por ello que las reglas deben presentar atributos que incentiven su aplicación de aspectos tales como: Justicia, equidad, previsión y flexibilidad (Perry, 1998).

De esta manera el estudio del Desarrollo sugiere abordar la dimensión en la organización, a partir de una serie de cuestionamientos, que permiten evaluar las reglas y su aplicación como elemento fundamental en el desarrollo organizacional (Charles Lusthaus, 2002: 1) Tiene la organización claridad sobre qué hacer frente a cambios inesperados de reglas y políticas; 2) Puede la organización esperar que el estado aplique las principales leyes, reglas y políticas que puedan proteger la organización; 3) Está la organización informada sobre los cambios importantes sobre las reglas; 4) Puede la organización expresar su inquietud cuando los cambios planeados ejercen un efecto en sus intereses; 5) Puede la organización sentirse segura de que las autoridades la protegerán a ella y a su propiedad contra acciones delictivas o de acciones desfavorables; 6) Son las reglas que rigen su sector o sus intereses, lo suficientemente claras y creíbles para permitir que la organización lleve a cabo transacciones sin altibajos; 7) Son sancionadas los responsables de aplicar las reglas por no aplicarlas o por aplicarlas erróneamente, en forma corrupta, con parcialidad o favoritismo o en forma incongruente; 8) Los organismos de control hacen cumplir las reglas.

Igualmente, se deben considerar aspectos fundamentales del desarrollo: 1) Evaluación del *Ethos* organizacional, que hace referencia al marco histórico de

la organización o sector al cual se pertenece y que de una u otra manera lo afecta en su desarrollo. (Emery, 1979). Permite igualmente, revisar aspectos de cultura, anécdotas, conflictos, aciertos; 2) Evaluación de las Capacidades de la Organización, que afectan el desarrollo de las Organizaciones, se reportan una serie de recursos que están o no disponibles para apoyar a las organizaciones, si están obvio apoyan positivamente, pero en caso de no estar presente diezman considerablemente su desarrollo, estos recursos están en el orden de Recursos naturales, recursos humanos, recursos financieros, infraestructura (Transporte, carreteras, electricidad, telecomunicaciones, presencia estatal, etc.) (Jerry L. Porras, 1991). Todos estos recursos contribuyen al desarrollo organizacional. Otra variable es el medio ambiente, como generador de desarrollo (Charles Lusthaus, 2002); 3) Factores Internos del Desarrollo Organizacional, el desarrollo organizacional despierta gran interés en cuanto a sus variables internas, de allí que se plantea medir el desarrollo organizacional de ocho variables internas: (Charles Lusthaus, 2002): a) Liderazgo estratégico; b) Estructura organizacional; c) Talento humano; d) Gestión financiera; e) infraestructura; f) Gestión de programas y servicios; g) Gestión de procesos.

El liderazgo estratégico es un determinante para generar desarrollo organizacional sostenible en el corto, mediano y largo plazo; de hecho el desarrollo organizacional debe tener la característica de sostenibilidad evolucionista, siendo precisamente una bondad del liderazgo estratégico, en tanto presupone un pensamiento de largo plazo, que se alimenta de la Visión organizacional como elemento motivador de crecimiento (Mintzberg H., 1995); ello implica considerar el pensamiento estratégico como la capacidad de administrar por medio de la inclusión de aliados, prever oportunidades y limitaciones, ayudar a la organización a cambiar en forma positiva y adecuada con una visión de corto, mediano y largo plazo y el manejo conceptual del core del negocio. (Morin, 1990). Según Salopek (1998), cualquier tipo de organización presenta cuatro cualidades fundamentales de liderazgo: 1) Colaboradores diestros en facilitar, moderar y fomentar el diálogo; 2) Innovadores diestros en crear la visión, abogar por ella y difundirla; 3) Integradores diestros en organizar, mejorar y establecer vínculos; 4) Productores diestros en proyectar, mejorar y medir. Un líder eficaz, debe combinar esas cuatro cualidades y personificar y obvio ponerlos al servicio de la estrategia organizacional; por otra parte esas manifestaciones de liderazgo pueden ser de manera formal e informal, es por ello que resulta útil formalizar el liderazgo.

El Desarrollo Organizacional es visto como un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, regida por su jerarquía, para aumentar la eficiencia y salud organizacional, a través de intervenciones planeadas en los procesos que la conforman, usando como mecanismo de persuasión la ciencia del comportamiento (Beckhard, 2004) y Desde el enfoque del Grid gerencial, el desarrollo organizacional simplemente es un modo sistemático para alcanzar un ideal de excelencia corporativa (Moutan, 2008).

En las diferentes posiciones teóricas, el desarrollo organizacional ante todo es un resultado medible a través de una serie de elementos constitutivos de la organización (Modo sistemático) y que están relacionados con eficiencia y salud, pero dicho resultado presupone que al interior de la organización exista un conocimiento de su posición competitiva frente a un entorno, por demás cambiante y muy exigente; ahora bien ese grado de desarrollo determina unas condiciones mínimas, en tanto presupone condiciones nimias en diferentes aspectos como: 1) Visión global de la organización; 2) Enfoque de sistemas abiertos; 3) Compatibilización con las condiciones del medio externo; 4) Contrato consciente y responsable de los directivos; 5) Desarrollo de potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y Externas); 6) Institucionalización del proceso y auto sustentación de los cambios. (Entrialgo, 2002)

Según Beckhard (2004) una vez se planea el desarrollo, se planea igualmente los procesos organizacionales, usando la ciencia del comportamiento (Elementos de Arquitectura organizacional, DISEÑO). Al igual que los enfoques teóricos frente al desarrollo Organizacional, sugieren observar aspectos disímiles y acometerlo a través de una metodología diagnóstica, que permita: 1) Medir la Iniciativa Personal; 2) Qué tanto se comparten los Objetivos; 3) Cómo se reacciona frente a las fallas de procesos claves para la organización; 4) Cómo se enfrentan los problemas al interior de la Organización; 5) Qué tanta importancia tiene la Estructura Organizativa y a su vez los niveles jerárquicos y el status; 6) Cómo funciona el sistema de cultura organizacional; 7) Cómo funciona el tema de Competencias laborales; 8) Los gerentes convocan el interés de los colaboradores; 9) Cómo se consideran las opiniones de los colaboradores, 10) Se constituye un espíritu de equipo; 11) Cómo se consideran las opiniones de las personas al interior de la organización; 12) Qué tratamiento se dan a las necesidades y sentimientos de las personas en la organización; 13) Cómo se motiva la colaboración espontánea al interior de la organización; 14) Cómo enfrenta la Organización los periodos de crisis, 15) Cómo concreta la organización su posición frente al entorno. (Galbraith, 2003)

Para abordar el tema de Desarrollo Organizacional y lograr involucrar las variables deseadas, tal y como lo afirma Cummings en su texto de Desarrollo Organizacional, se procede a efectuar el Diagnóstico Organizacional (Blackburn, 2008), donde se define el diagnóstico como una fase de la intervención del Desarrollo Organizacional, que consiste en obtener la información pertinente sobre la realidad de la organización, para tal caso, se sugiere plantear las dimensiones a medir y sus correspondientes variables, esta metodología sistemática permite ante todo conocer el funcionamiento en el momento de aplicación de la metodología, ello implica tener claridad sobre la información que se desea compilar y analizar, ya que a partir de allí se logra hacer un mapeo organizacional (Martin, 1990). Pero para atender el diagnóstico, sugiere Worley (2008), plantear un marco conceptual, que es lo que se conoce como modelos de diagnóstico, la ventaja de estos modelos es que suministran un protocolo

en el proceso de conocimiento, de esta manera se aborda metodológicamente el diagnóstico. De acuerdo al postulado, el modelo diagnóstico de organización planteado es el de sistema abierto, se genera relación entre los comportamientos de los diferentes actores internos y externos a la organización, entendiendo que los sistemas abiertos, para lo cual se suponen unas propiedades: 1) Entradas, transformaciones y salidas, entendiendo por entradas (insumos), salidas (producto) y transformación (conversión de entradas en salidas, es decir diseño para transformar) ; 2) Límites y fronteras, los sistemas abiertos se distinguen porque interactúan, por tanto permean, por otra parte los subsistemas no siempre tiene claridad de las fronteras; 3) Retroalimentación, entendida como análisis de la información suministrada por el mismo sistema, lo que procura tomar acción correctiva; 4) Equifinalidad, el principio determina que en sistemas abiertos se pueden conseguir resultados similares con estados iniciales diferentes y en condiciones diversas, es por ello que la gestión no consiste en buscar una solución única y rígida, sino en generar varias opciones óptimas para una misma situación; 5) Alineación, resulta claro que el resultado del sistema, implica que cada subsistema entienda y se alineen a los fines por alcanzar, es decir que cada parte respalda a la otra y así sucesivamente, de esta manera los logros se dan de mejor manera.

Ahora bien, en sistemas abiertos las empresas son diagnosticadas en tres niveles: 1) Alto Nivel, que determina la Eficiencia Organizacional, que involucra al diseño de la estrategia corporativa, su estructura y procesos, para ello podríamos mencionar: La tecnología, la estructura, la Cultura, los sistemas de medición, los sistemas de Talento Humano; 2) Nivel Medio, determina la Eficiencia del equipo, que corresponde a grupos o departamentos, comprende el diseño de grupos y herramientas para estructurar las interacciones entre empleados, para ello podríamos mencionar: Estructura de la tarea, Claridad de las metas, Funcionamiento del equipo, Normas del grupo, Composición del grupo; 3) El Nivel de base que determina la eficiencia individual, es el puesto de trabajo individual, donde cabe señalar aspectos como Variedad de habilidades, autonomía, retroalimentación de resultados, significado de las tareas, identidad de tarea. Cabe señalar que el diagnóstico se enfoca en todos los niveles, o en determinado nivel, lo que es claro es que cada nivel impacta a los demás niveles. (Wendell L, 2008). Desde el enfoque de diagnóstico organizacional propuesto por Worley (2008), es claro que cada nivel tiene sus dimensiones y por consiguiente las preguntas correspondientes y en cada caso se dan una serie de elementos para lo cual revisamos cada nivel.

Metodología

Metodología de diagnóstico de sistema abierto

De acuerdo a la metodología sugerida por Worley (2008), el modelo de diagnóstico basado en sistema abierto, debe ser nutrido con la suficiente información, que permita identificar la situación actual de la organización, ello implica que la recolección de la información debe responder a un método apropiado a

la realidad organizacional (Que no riñe con la metodología de investigación científica) (Álvarez, 2.006), para el caso el diagnóstico organizacional sugiere cuatro herramientas: 1) cuestionario; 2) Entrevista; 3) Observaciones; 4) medidas no obstructivas (Soportes, informes, análisis). La metodología insinúa que la aplicación de una sola técnica de recolección no siempre es suficiente, en tanto por tratarse de la aplicación a empleados y en general miembros de la organización, el sesgo y el temor puede alterar la respuesta.

En términos de diagnóstico organizacional lo referente a la muestra y frente al modelo de sistema abierto, determina Worley (2008), que lo importante es que la muestra represente de manera adecuada las características de la población total, y en el caso de las organizaciones la muestra es de carácter aleatorio, ejemplo cuando se desea hacer seguimiento a la productividad, se puede tomar como muestra representativa una unidad y a partir de allí inferir sobre el comportamiento de la organización en tal caso. Con relación a las técnicas estadísticas, se emplean métodos cuantitativos y cualitativos; en cuanto a los cuantitativos las técnicas empleadas por el diagnóstico organizacional, están las medidas de estadística descriptiva, hasta análisis multivariados: Media, desviación estándar, Distribución de frecuencias, gráficas de dispersión, coeficientes de correlación y diferencias de pruebas. Por otra parte, Lewin (2008) recomienda emplear el método cualitativo, ya que se adecúa más a la dinámica de las organizaciones y sesgos en las respuestas, por tanto técnicas como: 1) Análisis de contenidos, especialmente la entrevista que permite agrupar los comentarios por categorías, al igual que hace que los entrevistados encuentren un excelente canal de opinión (Obvio el instrumento debe ser bien diseñado y lograr el rapport, que implica confianza) y permite recoger elementos de vida organizacional, tales como problemas organizacionales, actitudes, enfoques, discrepancias con la organización, entre otros; 2) El otro instrumento adecuado para el diagnóstico organizacional, lo constituye el análisis del campo de fuerza, propuesto por Lewin, es apropiada ya que clasifica la información en dos grupos, fuerzas que favorecen el cambio y fuerzas que prefieren la situación actual o que oponen resistencia.

Método investigativo aplicado

El modelo de diagnóstico, determina tres partes constitutivas: Entradas, Diseño y Salidas; lo que supone que la organización como sistema abierto tiene un entorno a nivel general que lo afecta, sin embargo de la manera cómo la organización se prepare, es decir se diseña, obtendrá unas salidas o resultados en cuanto a variables de medición de su eficiencia.

En primera instancia se define de qué manera la alta gerencia y su grupo de staff observa variables del entorno, así mismo diseñará la organización para enfrentar el comportamiento de dichas variables y de esta manera planea su performance organizacional a partir del pensamiento de largo plazo, lo que introduce un pensamiento diferente frente a la conducta generalizada de

las microempresas (Wittelloostuijn, 1996), para ello se hace seguimiento a variables de entorno que afectan la industria: 1) Político; 2) Económico, 3) De igual manera el conocimiento sobre el sector económico al cual se pertenece; 4) Ecológico; 5) Laboral, Conocimiento sobre el derecho laboral, seguridad del trabajo, competencia laboral; 6) Socio- Cultural.

Una vez abordado el tema de percepción del entorno por parte de la organización, se debe hacer el diagnóstico de los componentes de diseño en cada tema: 1) Tecnología; 2) Estrategia; 3) Sistema Estructural; 4) Sistemas de Medición; 5) Los Sistemas de Talento Humano; 6) La Cultura Organizacional. Con los elementos de entrada y el diseño organizacional como respuesta, se aborda los resultados obtenidos y ello se hace a través de los elementos de salida, de acuerdo a Worley (2008), se clasifican en tres elementos: 1) Resultados Financieros, que mide aspectos financieros como: Ventas, Utilidades, Rendimiento de la Inversión, Ganancia por Acción, Cumplimiento de presupuestos y reducción de costos, entre otros elementos; 2) Productividad, para lo cual se pueden manejar ratios relacionados con producción como: Ventas por empleado, producción por empleado, índices de errores en producción, índices de cumplimiento en entregas, índices de errores, porcentaje de unidades defectuosas, índice de reproceso, entre otros; 3) Satisfacción del Cliente, para lo cual se puede hacer directamente con el cliente o en su defecto observar cuota de mercado, crecimiento de cuotas de mercado, satisfacción del accionista, entre otros. Sin embargo, se puede hacer un análisis de la satisfacción por parte del cliente, cabe señalar que la propensión al trabajo planeado sugiere buenos resultados, por ello incluir el tópico de mercado y su participación, redundaría en beneficios óptimos. (Wittelloostuijn, 1996)

Una vez se haga el diagnóstico, afirma Worley (2008), se puede inferir sobre los resultados y observar si está de acuerdo a los datos de entrada, la organización está definiendo un apropiado diseño, que contribuya a la obtención de unos datos de salida apropiados; por otro lado se hace un análisis sobre la coherencia en la estructura del diseño efectuado por la organización y los elementos son o no congruentes, para enfrentar los datos de entrada.

Diagnóstico a nivel de grupos:

Se debe referenciar que los datos de entrada del nivel grupal, son los elementos de diseño organizacional, es decir que se genera un afán por enlazar la congruencia en el diseño organizacional y el diseño grupal, lo que de entrada parece lógico desde la óptica del sistema holístico. Worley (2008) determina como elementos del componente de diseño los siguientes elementos: 1) Claridad de las Metas; 2) Estructura de la tarea; 3) Composición, dimensión a nivel grupal que hace referencia a la integración o pertenencia del grupo; 4) Funcionamiento del grupo; 5) Normas de Desempeño. En cuanto a las Salidas establecidas para el nivel grupal, como resultado del diseño del nivel, se establecen medidas de

eficiencia en dos aspectos: 1) Desempeño, medido en la capacidad del grupo para controlar y reducir costos, incrementar la productividad, mejorar niveles de calidad; 2) Por otro lado se tiene lo relacionado a la Calidad de la Vida Laboral, que hace referencia directa con la calidad de vida en el trabajo, cohesión de equipos y compromiso laboral.

Diagnóstico a nivel de puesto individual:

Los datos de entrada del puesto individual lo constituye: 1) Estructura de la tarea; 2) Composición del grupo; 3) Las normas de desempeño; 4) La claridad de las metas; 5) Los rasgos personales de quienes están ocupando los puestos individuales: Edad, escolaridad, experiencia, habilidades y capacidades. En cuanto al diseño de los puestos individuales, se definen las siguientes dimensiones (Worley, 2008): 1) Variedad de Habilidades; 2) Identidad de Tarea; 3) Significado de la tarea; 4) Autonomía; 5) Retroalimentación. En cuanto a los datos de salida, es decir los elementos que miden la eficiencia a nivel individual, teniendo en cuenta: 1) satisfacción en el trabajo; 2) Desempeño Laboral; 3) Desarrollo del personal.

Para abordar la metodología de la investigación (Álvarez, 2006), para identificar la población se manejará como criterio la cadena productiva del Sector de Confección del Siete de Agosto de Bogotá, compuesta básicamente por tres componentes: Comercio al por Mayor de Materias primas e insumos (1% del total de empresas); Transformación de Confección (49% del total de empresas) y Comercio al por mayor de productos terminados (13% del total de empresas). Por otra parte resulta prudente anotar que dentro de la composición empresarial de la localidad de Barrios Unidos a la cual pertenece el barrio del siete de agosto, se presenta la siguiente composición empresarial: Pequeña empresa 14%; Mediana empresa 2% y Microempresa 84% (Bogotá, 2008). La mayoría de las empresas de la localidad, se concentran en los barrios: La castellana, Siete de Agosto, San Felipe, Polo Club, La Paz, Rio negro, Jorge Eliecer, Gaitán, Colombia, Doce de Octubre. El Barrio del Siete de Agosto, es característico por su dinámica comercial, se presenta allí una población empresarial dedicada a diferentes cadenas productivas, siendo una de ellas la Textil y Confección (Comercio, 2009). Adicionalmente es una población empresarial con múltiples necesidades, que van desde la percepción de largo plazo y estructuración competitiva (Hederich, 2008).

Resultados

Ethos del sector:

Atendiendo características del sector empresarial del Siete de Agosto, resulta apropiado abordar elementos propios de su Ethos, desde la óptica de los líderes del sector y que de alguna manera recoge elementos contextuales y que deberían estar nutriendo el diseño organizacional, e identificar elementos de entrada al sistema Organizacional; una vez

abordada mediante Grupo Focal (Entrevista Grupal), orientada a los líderes de la zona del Siete de Agosto, se pudo evidenciar elementos históricos que de una u otra manera han afectado el desarrollo de las empresas allí localizadas. Recuerdan los líderes, que para la década de los 70, el Siete de Agosto se caracterizaba por ser una zona de alta actividad comercial y gran congestión, esto en parte por la instalación de un número creciente de vendedores informales que invadían la zona peatonal, específicamente los andenes, así mismo la plaza de mercado servía de punto central, en torno a ella giraba la actividad comercial, por cierto recuerdan, que las condiciones antihigiénicas deterioraban el aspecto visual. Para la década de los 80, el sector comercial aumentó. Todavía había un comercio muy sólido sobre la carrera 24, aunque el uso del espacio público continuaba con la anuencia gubernamental, pues las casetas metálicas amarillas y rojas eran construidas por el distrito, eran almacenes pequeños sobre la vía, que vendían ropa, paraguas, electrodomésticos y demás.

En la década de los 90, desaparecieron las rutas de buses intermunicipales por la carrera 24 y empezó la decadencia del comercio de esa vía, diez años después, con el retiro de rutas de buses a raíz del nuevo sistema de Transmilenio los almacenes de la calle 66 y 68 empezaron a disminuir su clientela. En cambio y en compensación a esas pérdidas, se fue robusteciendo el comercio de autopartes y talleres en amplios sectores aledaños. Al parecer la actividad de la prostitución estuvo animada por la demanda de esos servicios por parte de la población visitante. Cabe señalar que la zona de prostitución hace parte de las actividades crecientes en la zona, según los líderes, la prostitución ha ido de la mano con el aumento de actividades comerciales que la alientan, y que de alguna manera podríamos afirmar que a medida que crecen actividades como talleres de autopartes, talleres de reparación de vehículos y motos, al igual que la disminución de presencia de asentamiento residencial, la prostitución se va encriptado en la realidad de la misma zona, con su consecuente deterioro en imagen y seguridad, por supuesto.

Los líderes del Siete de Agosto, reconocen que el comercio más significativo de la zona, durante más de 50 años lo constituyeron el vestuario, la zapatería, las joyerías y las ventas de electrodomésticos y productos de demanda intensa por parte de los residentes urbanos, lo mismo que los visitantes del norte de Cundinamarca, de Boyacá y hasta los Santanderes, ya que prevalecía en parte el trueque regional, es decir los comerciantes de esas regiones traían sus productos agrícolas y adquirían a cambio esos bienes (presentándose de alguna manera el trueque y los términos de intercambio), recuerdan que los visitantes de otras ciudades, se movilizaban en las flotas que cubrían el servicio interdepartamental, con agencias y parada obligada en el Siete de Agosto; incluso un buen número de residencias y hoteles de la zona, alojaban esa población temporal.

En cuanto al desarrollo de sectores económicos, importante determinar, que en los años 70's empezaron a abrirse espacio dos sectores nuevos: el comercial de los repuestos de automóvil y el industrial de la confección deportiva. En la

década siguiente se inició la comercialización de los productos de cuero. Estas industrias se han mantenido y haciendo presencia por más de 40 años, lo que determina indudablemente, que la historia económica de la zona gira en torno a varios renglones económicos: Comercial de repuestos de automóvil, industria de Confección en general y en particular la deportiva y la industria del cuero. El sector empresarial más dinámico es el de los repuestos y los servicios al automóvil, que se nutre de la tradición, por cuanto son conocidos la amplia oferta y los precios competitivos. La industria deportiva y de marroquinería, aunque de menores dimensiones, también ha disfrutado del reconocimiento que ha logrado su oferta por la calidad y los precios competitivos con otros sectores en la ciudad o con los centros comerciales. En síntesis, las empresas están favorecidas por la imagen positiva y de posicionamiento comercial, precio y por el hecho de estar ubicadas en un lugar asequible desde diversos lugares de la ciudad.

Parece contradictorio lo histórico religioso, a juzgar que alrededor de la iglesia del Siete de Agosto parece que hubo una fuerte cohesión social de los residentes, es explicable por la fuerte religiosidad vinculada a la iglesia católica por la población mayoritaria de origen boyacense en estos barrios, ese fervor está atenuado, de manera especial por la falta de vistosidad y liderazgo que han mostrado los últimos párrocos que han dirigido ese templo.

Por otra parte una marcada presencia de la actividad prostitución, dentro de la economía y la incidencia social que ello contrae, lo que determina la manera como se ha generado el desarrollo y la falta de presencia estatal en la misma zona. En cuanto al acompañamiento estatal y gubernamental, los líderes de Corpo Siete, determinan que durante la primera administración Mockus hubo una inversión distrital visible; en esa oportunidad se despejó la carrera 24 (retiro de las casetas distritales), arreglo de los andenes y embellecimiento con faroles. En ello incidieron dos factores adicionales a la política de espacio público del alcalde mayor, a saber: una organización comercial sólida (que después se esfumó) y la administración local en manos del señor Pedro Ávila, quien vivía en el Siete de Agosto. Sin embargo, estos programas se tornaron efímeros y decayeron en las siguientes administraciones distritales (Antanas Mockus 1995-1996 / Paul Bromberg 1996-1997 / Enrique Peñalosa 1997-2000 / Antanas Mockus 2001-2003 / Samuel Moreno Rojas 2004-2008 / Actualmente Gustavo Petro).

En cuanto a la visión de futuro, según los líderes de Corpo Siete, la situación no resulta tan halagüeña, de hecho consideran que las perspectivas empresariales

varían según la rama económica, sin duda, el comercio de autopartes y las actividades de servicio del automóvil seguirán pujantes. El desarrollo de la industria deportiva y de cueros es menos prometedor, debido a la excesiva competencia de la mercancía importada y la presencia de competencia desleal como es el contrabando y la entrada de mercancías de muy bajo precio como la proveniente de la China. Por otro lado, los servicios de comunicaciones, restaurantes y belleza es probable que se mantengan a un ritmo de crecimiento sostenido, por el hecho de estar asociados a la actividad automotriz, pero sin el dinamismo de este ramo comercial, es decir que la actividad automotriz y autopartes, resulta por el momento los sectores de mayor crecimiento y mejor panorama, que a su vez dará dinámica a las actividades económicas conexas.

Enfoque estratégico de los empresarios del sector:

Con relación a las relaciones estratégicas con sus pares empresariales, se observa como debilidad el enfoque autárquico dado en el diseño organizacional, a juzgar por la alta prevalencia a no sostener alianzas estratégicas (Preguntas 3-4, que indagan sobre el interés del empresario a constituir alianzas estratégicas, para lo cual prevalece la posición de no llevar a cabo y en pocos casos lo lleva a cabo, pero por coyuntura, ya que no responde a un plan estratégico). Este elemento determina el deseo por el trabajo aislado, aún perdiendo ventaja competitiva, que pudiera dar las alianzas estratégica, pero culturalmente puede observar un riesgo el trabajar con sus pares inmediatos.

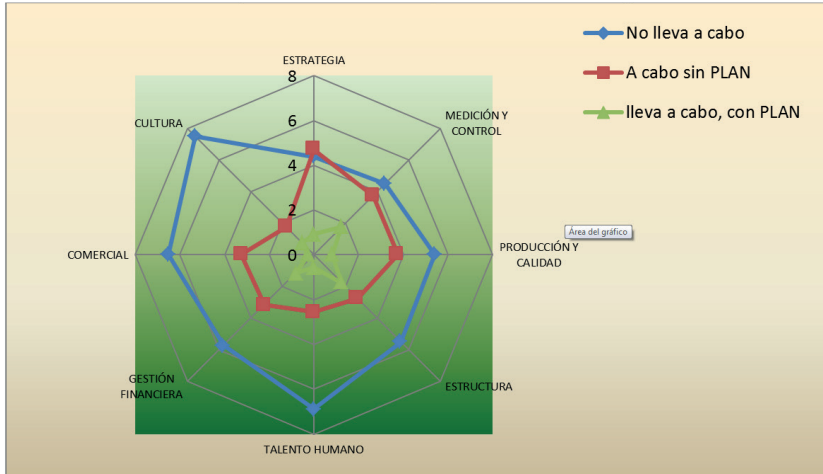
Tabla 1.

Resumen del diagnostico

ASPECTO CONSIDERADO	PROMEDIOS		
	No lleva a cabo	A cabo sin PLAN	lleva a cabo con PLAN
ESTRATEGIA	4,384615385	4,692307692	0,923076923
MEDICIÓN Y CONTROL	4,5	3,75	1,75
PRODUCCIÓN Y CALIDAD	5,416666667	3,75	0,833333333
ESTRUCTURA	5,5	2,75	1,75
TALENTO HUMANO	6,888888889	2,555555556	0,555555556
GESTIÓN FINANCIERA	5,714285714	3,142857143	1,142857143
COMERCIAL	6,5	3,25	0,25
CULTURA	7,5	1,75	0,75

Gráfica 1.

Resumen del diseño a nivel Organización



Fuente: Diseño del Autor

Se midieron Ocho aspectos, que inciden en los resultados corporativos y que hacen parte del diseño en el nivel de organización (Nivel superior desde el enfoque de diagnóstico de organizaciones como sistema abierto), con el objetivo de clarificar de qué manera los empresarios del sector de confección deportiva del Siete de Agosto, diseñan sus empresas, y se enfoca en la intencionalidad de su diseño, es decir si obedece dicho diseño a un plan establecido o simplemente se van consolidando aspectos inherentes a su dinámica empresarial y se asumen, pero no se decanta y se llevan a cabo de manera estratégica. En tal sentido una vez concatenado los resultados, se puede concluir los siguientes aspectos: 1) Se puede evidenciar que el empresario no aplica el pensamiento de mediano y largo plazo en los aspectos vitales para las empresas, siendo prevaleciente la visión de corto plazo, ello queda en relieve, cuando se observa que los aspectos del core del negocio, se llevan a cabo sin ser acompañados en muchos de los casos con planes estratégicos; 2) En tan solo el 9,2% de los casos, los aspectos estratégicos, responden a un plan establecido y que pudieran incorporar la cotidianidad con inclusión del largo plazo, en tanto el plan estratégico debe ante todo, permear todas las áreas y actividades relacionadas con los resultados, es decir proteger los inductores de mejores resultados organizacionales; 3) Resulta preocupante que aspectos relacionados con las dimensiones analizadas, no se llevan a cabo, es decir que el empresario no las considera vitales para el diseño de sus unidades empresariales, lo que permite inferir que, en el momento

de diseñar las empresas se deja de lado variables incidentes en los resultados corporativos, un caso de ellos es precisamente lo relacionado con el control de planes estratégicos, lo que permite observar a nivel gerencial la dinámica de las áreas estratégicas, la existencia de los planes de desarrollo, diseño de cargos y definición del catálogo de competencias requeridas para los diferentes cargos, acompañamiento de procesos, entre otros; 4) Se observa que el aspecto menos considerado es el cultural, ello implica que lo relacionado con la filosofía organizacional, se puede estar viendo como una situación cosmética y no se relaciona como generadora de valor, precisamente ello está incidiendo en la falta de visión de largo plazo, en tanto no se está observando la organización como un sistema abierto y su visión holística, sino por el contrario, las áreas se presentan sin conexidad en planes de desarrollo y su incidencia en los resultados, dándoles un tratamiento de unidades autárquicas.

Se puede inferir que el hecho que aún sin planes estratégicos, algunos elementos se lleven a cabo, resulta positivo, sólo que se debe trabajar en mejorar la visión de largo plazo y en sensibilizar al empresario sobre la importancia de los planes de desarrollo y diseño concordante con dicha intencionalidad, atendiendo el enfoque teórico del desarrollo Organizacional, cual es la intención de diseñar la organización concordante con la visión y los factores externos, con el ánimo de obtener el mejoramiento en los resultados corporativos.

A propósito de los resultados en el nivel organizacional, se puede destacar los siguientes elementos: 1) En un 83% las empresas, determinan que los resultados en ventas, fueron mejores que las del año inmediatamente anterior, este indicador es positivo indudablemente, sin embargo puede generar en el empresario un sentido de inacción en el mejoramiento continuo, y como se advertía en el diagnóstico, son varios los aspectos por mejorar, pero si se mantiene principio de corto plazo y definición de presupuestos a un año y se evalúa, se cierra y nuevamente se apertura, implica que de alguna manera esa dinámica se convierte en círculos viciosos y desincentivan la visión de largo plazo; 2) Los resultados positivos reportados por la mayoría de empresarios, no está acompañados de planes de mejoramiento, factor determinado en los hallazgos obtenidos, lo que puede incidir negativamente, ya que el empresario no considera la relación directa, entre mejoramiento y obtención de mejores resultados, 3) En el 83% de los empresarios, determinan resultados positivos en Utilidades, con relación al año inmediatamente anterior, lo que determina una excelente oportunidad de intervenir su crecimiento y mejorar niveles competitivos a futuro; 4) En el 100% de los casos, la presencia comercial es local, de hecho no tienen presencia comercial en otras Ciudades de Colombia, lo que resulta inquietante, ya que parecería que no les interesa otros mercados y que sienten a gusto con el mercado limitado que vienen atendiendo, lo que determina una variante incidente de la visión cortoplacista.

Conclusiones del diseño a nivel grupal e individual:

Gráfica 2.

Resumen del diseño a nivel de grupos e individual

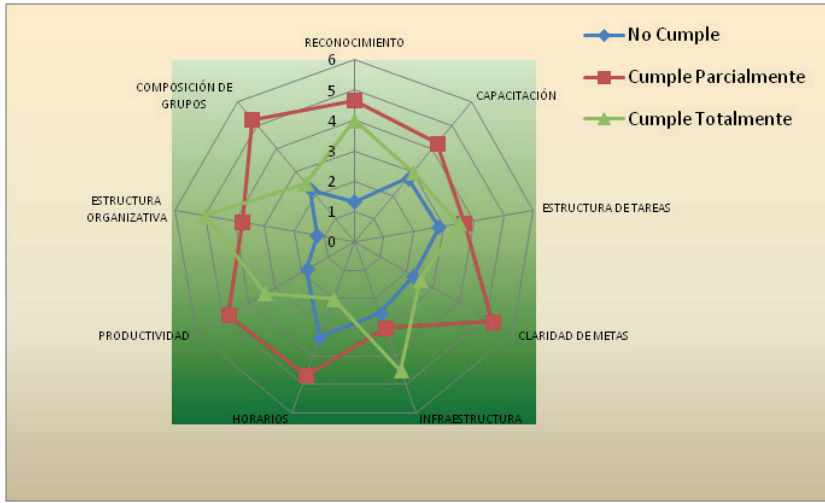


Tabla 2.

Resumen del diagnostico

ASPECTO CONSIDERADO	PROMEDIOS		
	No Cumple	Cumple Parcialmente	Cumple Totalmente
RECONOCIMIENTO	1,333333333	4,666666667	4
CAPACITACIÓN	2,75	4,25	3
ESTRUCTURA DE TAREAS	2,833333333	3,666666667	3,5
CLARIDAD DE METAS	2,25	5,25	2,5
INFRAESTRUCTURA	2,5	3	4,5
HORARIOS	3,333333333	4,666666667	2
PRODUCTIVIDAD	1,8	4,8	3,4
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	1,25	3,75	5
COMPOSICIÓN DE GRUPOS	2,25	5,25	2,5

Fuente: Diseño del Autor

Una vez analizadas cada una de las dimensiones que se involucraron en el estudio del diseño de las empresas del sector de confección deportiva del Siete de Agosto en el nivel de trabajo en equipo e individual, se puede inferir elementos que resultan ser relevantes y que determinan las características empresariales a este nivel, en cuanto a diseño se refiere, sean éstas de manera intencional o no, aparecen allí como elementos distintivos, haciendo parte de

su desarrollo organizacional: 1) Se observa la tendencia a cumplimiento parcial en dimensiones claves de éxito en la cotidianidad de la vida laboral, a nivel grupal como individual del trabajo. Ello se evidencia con elementos como, el de cumplimiento parcial en la Capacitación del personal, siendo este factor determinante en la labor bien efectuada, en el mismo conocimiento de las variables claves de éxito del negocio, que determina el aporte que pueda hacer el trabajo individual y colectivo en la consecución de objetivos corporativos; 2) Resulta bastante atractivo el reconocimiento que dicen tener los empleados por parte de sus empleadores, en términos de labor bien efectuada, en un 86.68% los empleados determinan un cumplimiento de este elemento fundamental en la cotidianidad individual y grupal, determinante éste en la evolución de los objetivos corporativos y la calidad de la misma labor, ya que atiende necesidades superiores del ser humano, en cuanto a reconocimiento y si ello se hace visible, genera bienestar en lo individual y colectivo; 3) Sin embargo, en lo relacionado con la claridad de metas y la tendencia a no contar con planes estratégicos de mediano y largo plazo, puede de cierta manera disminuir el buen clima de reconocimiento, en tal sentido se puede observar que en un 75% no existen planes a este respecto y el empleado puede hacer bien su labor, pero el empresario no lo está articulando con planes preestablecidos, se considera un punto que podría entrar en revisión y por supuesto adelantar plan de mejoramiento; 4) El reconocimiento de la existencia de estructuras organizativas, acompañadas de elementos jerarquizantes y toma de decisión, pueden ser favorables, entendiéndose que se asume la importancia del trabajo en equipo y la evolución de la empresa a partir de la sinergia, se evidencia este aspecto con el reconocimiento de trabajo en equipo en un 87.5% y reconocimiento de la estructura en un 75%; 5) En un 82% de los casos, los empleados y los equipos, reconocen la importancia de mejorar y cuidar la productividad, como elemento dinamizador de los buenos resultados organizacionales, enfocando de esta manera una percepción favorable frente a los resultados y la manera cómo el trabajo cotidiano hace parte de los mismos; 6) Los colaboradores perciben que los puestos de trabajo y su diseño, en general atienden condiciones saludables para el desarrollo de sus labores, lo que determina buen ambiente laboral e incentiva el trabajo seguro, por otra parte deja entrever preocupación por parte de la empresa, a procurar bienestar y disminuir riesgos inherentes a la actividad; 7) Aspectos medulares en la actividad a nivel grupal e individual, aún muestran debilidades, en tal sentido aquellos puntos en los cuales no se tiene vestigios de existencia, deben ser objeto de inclusión en planes de mejoramiento: Capacitación direccionada estratégicamente, la estructura de tareas, la aprehensión de competencias laborales requeridas entre otras.

Características del desarrollo de las Microempresas del Sector de Confección Deportiva del Siete de Agosto:

Una vez analizada las diferentes dimensiones, tanto en el nivel organización, como de grupos e individual, se podría definir ciertas características del Desarrollo Organizacional de este tipo de empresas, basados en los elementos suministrados por los empresarios y empleados:

1. Se percibe bajo nivel estratégico en la intencionalidad de desarrollo, prevalece la visión cortoplacista
2. Se mantienen comportamiento y decisiones sin la existencia de planes de desarrollo de largo plazo
3. No se nota una fuerte inclinación hacia mercados diferentes al local (A nivel de Bogotá), lo que sugiere que no se optimiza, ni se exploran otras posibilidades, que podrían generar crecimiento y mejores resultados
4. El empresario conserva la posición autárquica, este elemento puede diezmar su posición competitiva y aumentar su riesgo de mercado, en tanto se considera solo y actúa solo, por consiguiente su posición competitiva puede resultar igualmente débil
5. El anterior elemento, se refuerza con la baja propensión a la asociatividad e inserción a los gremios, resultaría apropiado, observar a qué se debe dicho comportamiento y cómo se mejoraría la propensión, máxime cuando existe consenso sobre su importancia en los niveles de competitividad
6. En el diseño organizacional, el tema de Talento humano, es débil y poco estratégico, en primera instancia no se tiene claridad sobre el diseño de cargos y la importancia de identificar competencias requeridas, lo que hace disminuir el potencial humano al interior de la organización
7. Otro elemento crítico, lo representa los procesos de talento humano, en cuanto a no contar con políticas y procedimientos de selección adecuada, disminuye el éxito en la selección del talento humano y por consiguiente el mejoramiento de resultados, en el nivel individual, grupal y organizacional.
8. Otro elemento de desarrollo, lo representa un bajo nivel estratégico a la comercialización internacional, de hecho la inexistencia de planes estratégicos en este orden, agudizan su baja propensión.
9. En el ámbito financiero, se observa la persistencia de trabajar a través de presupuestos de corto plazo; el plan financiero de corto, mediano y largo plazo, se hace poco presente como estrategia de desarrollo, lo que aumenta el riesgo de tomar decisiones inadecuadas en dicho orden y no contar con una visión de largo plazo que redunde en beneficios financieros y económicos.
10. No se proyecta la ganancia y beneficios financieros, de hecho se puede observar una alta tendencia a no contar con sistemas técnicos de costeo, este factor resulta inquietante para sus planes de desarrollo. A juzgar por las posiciones esgrimidas, se presenta ascenso en los resultados financieros, no se define elementos de planeación y control, al igual que no se cuenta con manejo técnico del costeo.
11. El anterior punto determina igualmente, que al no existir sistemas de costeo, no se le da el valor al costo como elemento fundamental de la competitividad.
12. Otro elemento prevaleciente, lo constituye la capacidad instalada y la exigencia de competitividad en la plataforma tecnológica, que pudiera acompañar el desarrollo de dichas empresas; Sin embargo no se percibe en el diseño organizacional, la intencionalidad en el mejoramiento de la plataforma productiva, lo que deja entrever que no se concibe planes de desarrollo de alta envergadura, lo que pudiera sugerir que se tiene

- pensamiento de continuidad, lo que refuerza el sentido cortoplacista y la desatención en el campo de mejoramiento comercial.
13. Otro determinante de la intencionalidad de desarrollo de las empresas del sector, lo constituye el bajo nivel de control, a juzgar por la baja utilización de la monitoria a través de indicadores de gestión. Ello se da en concordancia, frente al hecho de no contar con planes de desarrollo de largo plazo, lo que implica que realmente no se incorporan indicadores, porque sencillamente no se han asociado a la cultura corporativa de cuidar los resultados previstos a través de la planeación
 14. La cultura corporativa, es otro elemento débil en el desarrollo intencional, dado que al parecer no se le da la importancia al tema de filosofía organizacional y entender que es la base de la planeación, en tanto no se logre identificar el norte, igualmente no se identifica el camino a seguir, es por ello que resulta importante trabajar sobre dicha dimensión.
 15. La Calidad entendida como filosofía organizacional, que logre permear el comportamiento generalizado al interior de la organización y que ello resulte de un plan establecido; precisamente el aspecto de calidad, resulta ser la gran debilidad observada en la intencionalidad de desarrollo de las empresas del sector. Elementos fundamentales de la calidad y la producción, no se consideran en el momento de diseñar la empresa, es prevaleciente la inexistencia de elementos fundamentales, de igual manera la vocación de largo plazo en la sostenibilidad de la calidad, no se hace presente en el diseño, siendo elemento que debe ser reforzado con gran ímpetu a todos los niveles de las empresas, máxime cuando es claro que la competencia está en constante aumento.
 16. Las empresas del sector presentan una fortaleza y es la complacencia por parte de los colaboradores, al parecer estos reconocen bondades por parte del empleador, aspectos como la infraestructura al servicio de su labor, el reconocimiento a los logros.
 17. Sin embargo, el tema de capacitación a los colaboradores es un aspecto a mejorar y con algo de urgencia, dado que se descuidan elementos de competitividad vía capacitación, de allí la importancia de contar con mejores niveles en competencias laborales requeridas (Se repite la importancia de trabajar en el tema de competencias requeridas).
 18. Otro aspecto determinante en el diseño con intencionalidad de desarrollo, es que este tipo de empresas cuenta en su gran mayoría con personal técnico y tecnólogo, entre 25-35 años. Esto determina varias situaciones, por una parte indudablemente la vocación del saber hacer, como hecho prevaleciente en su formación académica, pero por otra, el enfoque de visión gerencial es menos frecuente, lo que implica que se concentra a la labor como tal en la cotidianidad, pero se disminuye el aporte de visión de largo plazo, este factor debe ser tenido en cuenta como elemento de cambio en dichas organizaciones.
 19. Por otra parte, se observa que los colaboradores en promedio tienen una antigüedad en dichas empresas de 7.1 años, lo que en primera instancia demuestra la estabilidad que pudiera dar el sector en términos de generación de empleo y calidad del mismo, pero por el otro determina que si los

colaboradores permanecen dicho promedio de tiempo sin actualización académica, formal o informal, se puede estar dando una desaceleración en el cambio de estas unidades de negocio, este elemento se debe tener en cuenta como factor dinamizador del desarrollo y debe estar presente en los planes de desarrollo de las empresas.

20. Otro elemento es la baja propensión de incluir proyectos de consultoría, lo que pudiera oxigenar las organizaciones, en tanto estos procesos generan ante todo intercambio de *Know How* (Saber Hacer), permitiendo tener otra visión frente al desarrollo, situación que puede sacar de anquilosadas posiciones de desarrollo y generar cambio y mejoramiento en resultados y niveles competitivos.
21. Determinante es el aporte que desde lo estatal y gubernamental puedan dar al sector, dado que se observa en las últimas administraciones una desatención al desarrollo de dicho grupo de empresarios, a juzgar por el aporte suministrado por los líderes de Corpo Siete.
22. Sin embargo, la baja propensión a la asociatividad y agremiación, sugiere que el trabajo colectivizado no es considerado como parte de la respuesta, por tanto se debe trabajar en sensibilizar al sector para que se asuma el cambio, a partir de acciones propositivas, de lo contrario se sigue trabajando de manera inconexa programas de desarrollo sectorial.
23. Por otra parte, se observa en la falta de asociatividad, una conducta de complacencia frente al statu quo, de tal suerte que se debe trabajar en sensibilizar frente al esquema de cambio y evolución. Esta sensibilización sugiere tener en cuenta la prospectiva, como estrategia de observar el futuro deseable y trabajar para lograr materializarlo, a través de la comunión de los diferentes actores.

Conclusiones

La complejidad dada en el mundo actual, en términos de internacionalización y mercados aperturados, induce a que los empresarios reevalúen su intencionalidad de desarrollo, ello sin duda implica hacer una mirada conjunta, crítica e introspectiva; a la manera cómo los empresarios están diseñando sus unidades de negocio, de tal suerte, que se pueda diagnosticar su posición competitiva y a partir de allí generar planes de mejoramiento sostenibles en el tiempo y que sin duda permitan mejorar sistémicamente el desarrollo económico, social e individual de las empresas y por supuesto de las personas. Dicho diagnóstico ante todo objetivísimo y colaborativo, permitirá dar respuesta de manera conjunta, en donde el empresario no observe al estado como agente primordial de su desarrollo, sino como un aliado estratégico que pueden contribuir a su desarrollo, es decir que la generación de un ambiente virtuoso debe ser entendido como un futuro deseable, que ante todo debe ser construido a partir de la conjunción de potencialidades individuales y amalgamadas en el poder sinérgico que atribuye trabajo en equipo.

Los hallazgos investigativos preliminares, dan cuenta que el sector económico de confección deportiva del Siete de Agosto, presenta una alta incidencia

en el concierto económico regional y nacional, tanto en la consolidación del Producto interno bruto (PIB), como en la generación de empleos, lo que permite aseverar que trabajar en procesos de mejoramiento en los resultados de las Mipymes del sector, puede incidir favorablemente en la concreción de un futuro deseable, que tenga en cuenta posibilidades de participación creciente en el mercado internacional y ante la posición inherente que desencadena los tratados de libre comercio, que se vienen consolidando en los últimos años. De allí que se comparte la posición conexas al desarrollo esgrimida por organismos internacionales, de trabajar conjuntamente con el empresario, en procesos de desarrollo organizacional intencionados y con vocación de largo plazo.

Sigue afectando al empresario Mipyme la visión cortoplacista, lo que sumado a la alta volatilidad en las variables claves de éxito de los negocios, permite pensar que ante una inminente entrada de operadores internacionales a mercados emergentes, como es el caso de Colombia, se seguirá aumentando la asimetría y la consecuente pérdida de participación en los mismos mercados; esta pérdida de participación en el mercado local, puede anteceder a cierre de varias unidades de negocio. Por consiguiente, hablar de internacionalización, sin el acompañamiento del mejoramiento de la posición competitiva, resulta ser una utopía, que se agudiza con la pérdida del mercado local, es decir cómo pretender ser una empresa con vocación internacional y con fortaleza en el mercado local, si no se trabaja de manera decidida y estratégica en el mejoramiento de posición competitiva, encontramos en este punto, el gran reto de los microempresarios del sector de confección deportiva del Siete de Agosto, cual es el de a partir del conocimiento de su realidad, trabajar urgentemente el tema de la competitividad sistémica y como lo es advertido por los líderes de Corpo Siete, el sector se verá cada vez diezmado frente a los condicionantes de competencia creciente y en condiciones de lealtad y deslealtad.

De allí que resulta vital trabajar conjuntamente en el mejoramiento del diseño de las organizaciones, principiando por la planeación, de hecho uno de los elementos más débiles detectados en los empresarios del sector de confección deportiva del siete de agosto, es su improvisación y poca aprehensión de largo plazo, de hecho la conducción de sus unidades están enmarcadas en presupuestos de corto plazo (Menos de un año), lo que los hace vulnerables frente a los riesgos inherentes, ello sumado a la falta de liderazgo visionario de sus dirigentes, que atribuyen el éxito efímero de sus unidades, al palpito en sus decisiones y su supuesta sabiduría elocuente del negocio, sin evidenciar la inminente incertidumbre que reina los negocios contemporáneos; por otra parte la conjunción de aspectos de dirección enmarcados en lineamientos poco técnicos, dan cuenta de una inminente necesidad de apoyar esquemas de diseño corporativo capaces de enfrentar los retos y obvio que estén concordantes con exigencias competitivas.

En cuanto a diseño corporativo, se evidencia una falta de concreción estratégica, de hecho son unidades que denotan falencias en su estructura y aquí cabe suponer que la estructura organizativa es débil, ante cambios en el ambiente externo,

he de suponer resultados organizacionales débiles. Ello diezma posibilidades de crecimiento y consolidación en mercados; situaciones relacionadas con Infraestructura tecnológica, bajo desarrollo en diseño, selección y desarrollo del talento humano, dejando suponer incidencia directa en resultados; por otro lado la ausencia en enfoques investigativos, que pudieran estar acompañando mejoramiento continuo en los atributos del servicio y/o producto, sugiere falta de competitividad. Por otro lado temas de dirección, como comunicación y liderazgo, puede afectar la respuesta adecuada frente al cambio requerido y anhelado, lo que podría sostener mejoramiento en niveles de competitividad y obtención de esquemas virtuosos en resultados sostenibles.

La investigación en su fase de desarrollo y resultados preliminares, sugiere que el empresario de Mipymes, debe ante todo ser consciente de la realidad circundante y mejorar su nivel conceptual, en términos de negocios y exigencias requeridas en un mundo por demás cambiante y de alta velocidad, donde la ventaja competitiva resulta una posición efímera, muchas veces sin el gusto de recuperar pérdidas experimentadas, en épocas de desventaja en el mercado. Este sentir obliga al empresario acercarse a procesos continuos de capacitación en elementos fundamentales del management y con ello ser generador de cambio en sus unidades empresariales, lo que pudiera sugerir sostenibilidad a través del tiempo. Con la suficiente capacitación, el empresario lograría impactar en mercados exigentes, con la posibilidad competitiva de crecer en ellos y entrar en una espiral evolutiva y virtuosa.

Bibliografía

- Aldrich, H. (1999). *Organizations Evolving*. London.
- Álvarez, C. e. (2.006). Metodología Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación con Énfasis en ciencias Empresariales. En C. e. Álvarez, *Metodología Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación con Énfasis en ciencias Empresariales* (págs. 230-232). Bogotá: Limusa.
- Ariza, J. C. (2009). LECTURAS Y LECCIONES DE LA CRISIS FINANCIERA INTERNACIONAL. *MANAGEMENT*, 35-73.
- Beckhard. (2004). Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral. En F. A. Faria, *Desarrollo Organizacional: Enfoque Integral*. estados Unidos: Noriega.
- Blackburn, P. D. (2008). Autonomía en el trabajo. En W. Cummings, *Desarrollo Organizacional y Cambio* (págs. 105-113). Cengage Learning.
- Bowers, T. J. (2008). Survey of Organizations: A machine stitute for social research. En C. Worley, *Desarrollo Organizacional y Cambio* (págs. 128-135). Cengage.
- Bracker, J. y. (1986). Planning and financial performance of small mature firms. *strategic Management Journal*, 503-502.
- Charles lusthaus, M. H. (2002). Evaluación Organizacional - Marco para mejorar el desarrollo. En *Evaluación Organizacional - Marco para mejorar el desarroll* (págs. 8-12). Otawa Canadá.
- Clague, C. K. (2002). *Property Rights and contrat enforcement*. institutions and economic Development.

- Comercio, C. (2009). *Perfil económico y Empresarial de la Localidad de teusaquillo y Barrios Unidos CCB*. Bogotá.
- Emery, F. (1979). *The Causal texture of organizational environments*. Prentice Hall.
- Entrialgo, M. (2002). The impact of the alignment of strategic and managerial characteristics on spanish SMES. *Journal Of Small Business management* , 260-270.
- French, W. L. (2007). Historia del Desarrollo Organizacional. En W. French, *Desarrollo Organizacional*. xxx.
- Galbraith. (2003). Diseño organizacional. *organization Theory and Desing*.
- Hederich, A. C. (2008). Situación y Necesidades de la pequeña empresa . Revista Electrónica de la Universidad Sergio Arboleda.
- Jerry L. Porras, R. S. (1991). *desarrollo y transformación organizacional*. Estados Unidos: Annual Review of Psychology.
- Lewin, K. (2008). Fiel theory in social science. En W. Cummings, *Desarrollo Organizacional* (págs. 115-120). Cengage learning.
- Martin, J. (1990). *Cultura Corporativa: Mapeando el terreno*. Sage Publishing.
- Maturana, H. (2003). *De máquinas y seres vivos: Una tepria sobre la organización biológico*. Santiago de Chile: Editoria Universitaria.
- Meyers, P. e. (1980). *Consulting Psychologist press*. Palo Alto.
- Ministerio de Comercio, I. y. (2009). *Reporte estructura y evolución de las Mipymes*. bogotá.
- Mintzberg H., y. J. (1995). *The Strategy Process*. New York: Prentice Hall.
- Morin, E. P. (1990). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Gedisa Editorial S.A.
- Moutan, B. y. (1 de 10 de 2008). *Gerencia Digital*. Recuperado el 5 de 04 de 2012, de parquesinapsix: www.parquesinapsix.com
- Oldham, K. y. (2008). Rediseño de trabajo. En W. Cummings, *Desarrollo Organizacional y Cambio* (págs. 110-115). Cengage Learning.
- Perry, B. S. (1998). Washinton: Banco Mundial.
- Romanelli, T. M.-E. (1985). *Evolución organizacional: Modelo de mefamorfosis y convergencia y reorientación*. Research in organizational Behavior.
- Salopek., J. (1998). The new Manayerial mentor Becoming a Learning Leader to Build. *Communities Of Porpose* , 52.
- UNCTAD. (2.009). *Cuestiones sistémicas y Cooperación Económica*. Nueva York.
- Walton, M. (2.005). La trampa de la desigualdad. *Finanzas y desarrollo*.
- Wendell L, F. (2008). Historia del Desarrollo Organizacional. En F. Wendell L, *Desarrollo Organizacional* (págs. 20-21).
- Wittelloostuijn, B. B. (1996). CEO Locus of control and small firm performance:An integrative Franework and empirical test. *Journal of management studies*, 667-688.
- Worley, C. (2008). Desarrollo organizacional y Cambio. En C. Worley, *Desarrollo organizacional y Cambio* (págs. 85-100). Brasil: Cengage Learning.