

# Adaptación de un Modelo de Diagnóstico Organizacional para las MiPYMES de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca

María Dolores Esquivel-Hernández<sup>a</sup>, Mónica Guadalupe Segura-Ozuna<sup>a</sup>, Isaac Machorro-Cano<sup>a</sup>, José Julián Aguilar-Láinez<sup>a</sup>, José Antonio Hernández-Contreras<sup>a</sup>

## Resumen

El objetivo del presente trabajo es mostrar los resultados más relevantes de la primera fase del proyecto de investigación titulado *Diagnóstico Organizacional de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPYMES) de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca*. Con dicho proyecto se pretende conocer la situación actual de las MiPYMES de la zona centro de la ciudad, a efecto de analizar, diseñar y evaluar soluciones factibles que contribuyan a lograr la mejora de las MiPYMES. La primera fase se denominó "Diagnóstico y Planeación" y consistió principalmente en diseñar un instrumento con variables que pudieran cuantificar y cualificar las características idóneas de las empresas para su estudio. Se presenta aquí el resultado de esta fase, es decir, la metodología que se siguió para elegir y adaptar un Modelo de Diagnóstico Organizacional adecuado a la región hasta llegar a la construcción del instrumento que se aplicó.

**Palabras clave:** micro, pequeñas y medianas empresas, diagnóstico, modelo de diagnóstico.

## Abstract

The objective of this paper is to show the most relevant results of the first phase of the research project entitled *Organizational Diagnosis of micro, small and medium enterprises of San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca*. This project has a goal to understand the current situation of micro, small and medium enterprises in the downtown area, in order to analyze, design and evaluate feasible solutions that contribute to improving these enterprises. The first phase is called "Diagnostic and Planning" and it mainly consisted of planning and designing an instrument with variables that could quantify and qualify the ideal characteristics of the enterprises for study. The result of this phase is presented here, the methodology followed to choose and adapt an Organizational Diagnosis Model until the construction of the instrument was applied.

**Keywords:** micro, small and medium enterprises, diagnosis, diagnostic model.

## Introducción

La ciudad de San Juan Bautista Tuxtepec presenta uno de los niveles de crecimiento poblacional más marcados en el estado de Oaxaca, ya que es la segunda ciudad más grande en territorio y población y es la ciudad más importante de la región de la Cuenca del Papaloapan en materia comercial debido a su ubicación geográfica. El Municipio de San Juan Bautista Tuxtepec está catalogado por

la Comisión Nacional de Población con grado de marginación bajo, aunque dentro del municipio existen comunidades que presentan un grado de marginación alto. El crecimiento de la población es más acelerado que el crecimiento del sector productivo, agudizándose en los últimos años. Ello se suma a los factores generadores de subempleo y migración externa e interna en el estado de Oaxaca.

<sup>a</sup> Universidad del Papaloapan, Av. Circuito Central N° 200 Col. Parque Industrial, C.P. 68301; San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca, México.

Correspondencia: María Dolores Esquivel Hernández  
Universidad del Papaloapan  
Correo electrónico: [desquivel@unpa.edu.mx](mailto:desquivel@unpa.edu.mx)

Como se menciona en el Plan Municipal de Desarrollo 2008-2010 una de las principales peticiones de los ciudadanos es la generación de más y mejores empleos, así como llevar a cabo mecanismos para generar nuevas empresas que aprovechen el gran capital humano con que cuenta la ciudad, a efecto de mejorar el nivel de vida de todos los Tuxtepecanos (Diagnóstico Municipal de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca, 2010).

Tuxtepec muestra actualmente situaciones evidentes: la rápida apertura de empresas y su desaparición en menos de dos años, la falta de diversidad de negocios para atender las necesidades de la población y la queja general de bajas ventas por parte de los empresarios. En la última década lo anterior se ha agravado con la competencia de tiendas de autoservicio que pertenecen a cadenas nacionales o internacionales, que sin duda en el mediano plazo reestructurarán la situación comercial de la región. La problemática observada es diversa y urgente de atender dada la deteriorada situación económica en la región.

Del mismo modo, en San Juan Bautista Tuxtepec, no se cuenta con información específica, clasificada, ni con algún diagnóstico o estudio organizacional de la situación actual de las empresas, por lo que la realización del estudio aquí presentado ha permitido generar dicho conocimiento a efecto de identificar áreas de oportunidad y generar propuestas que coadyuven al desarrollo socio-económico regional.

En la primera fase del proyecto se identifica un Modelo de Diagnóstico Organizacional y se adapta con el propósito de contar con un Modelo de Diagnóstico más acotado al entorno socioeconómico de Oaxaca que, si bien no es para uso general, sirvió para propósitos de llevar a cabo esta investigación y conocer los aspectos más relevantes de las MiPYMES sin descuidar las demandas actuales que tienen las empresas bajo el contexto actual de globalización económica. El proceso fue elegir un Modelo de Diagnóstico, adecuarlo a las demandas actuales y generar el instrumento que se aplicó.

La segunda fase del proyecto se denomina "Trabajo de campo" y consiste principalmente en el trabajo de campo en la zona de interés con el instrumento generado en la primera fase. La tercera fase es la de "Análisis, entrega y difusión de resultados". La segunda fase y la tercera, están en proceso de conclusión.

## Modelo de Diagnóstico Organizacional

Las organizaciones contemporáneas son producto de la aplicación del raciocinio a la actividad humana, de alguna manera vienen a ser sistemas tardíos en la historia que surgen cuando hay una motivación compartida. Estas organizaciones se gestan en la revolución industrial, derivado de la aglomeración de las personas en las ciudades, la creciente demanda de productos, el aumento de la complejidad de la sociedad y la monetarización de la economía (Rodríguez, 2005).

El análisis de las organizaciones es preciso, ya que desde el momento de su fundación son objeto de reformas conscientes y al ser compuestas por personas, sus relaciones a nivel individual y grupal modifican el devenir organizacional. El análisis, por tanto, indicará cuál es la situación de la organización, las relaciones de grupos e individuos, potencialidades y problemáticas; aunado a esto, la necesidad de diagnóstico apremia al estar éstas en medio de otras organizaciones, donde ocurren procesos que las obligan a adaptarse, en un contexto en el que se toman decisiones que las afectan, están en cambio constante por esta adaptación al entorno, incluido el interno.

El diagnóstico organizacional no sólo es forzoso sino más bien indispensable, al ser una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización y ser capaz de utilizarlos en provecho de los fines que la organización haya definido para sí. Así mismo, se entiende que el diagnóstico organizacional se realiza como un proceso de medición de la efectividad organizacional bajo un enfoque sistémico y visualizando el impacto del sistema organizacional sobre sus miembros.

Es relevante mencionar que este proceso de diagnóstico debe ser periódico ya que los cambios que sufren las organizaciones son inevitables, dichos cambios sean internos o externos pueden ocurrir por causas como Vidal (2011) señala, por ejemplo, el crecimiento de la organización que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos cuando se requiere mejorar la productividad y calidad de los bienes y servicios para los clientes. También en el proceso natural de la organización se requieren cambios de personal, equipos y edificios, o bien si la empresa requiere conocer su propia cultura para implementar esquemas organizacionales de alta calidad, así como mejorar su clima y aumentar la motivación de sus miembros.

Según Luchessa y Podestá (1973) es indispensable examinar la situación, detectar los problemas y encontrar o seleccionar las soluciones adecuadas. En cada caso el método de diagnóstico a usar será diferente, así como variará la profundidad del análisis, pero en todos los casos se trata de realizar un análisis sistemático e integral de los problemas, sus causas y posibles soluciones.

El diagnóstico de las organizaciones es por tanto indispensable, el cómo realizarlo, diferenciara los resultados a obtener por lo que es necesario analizar los modelos de diagnóstico ya que estos permiten estructurar el estudio de la organización y explicar su funcionamiento. Así Rodríguez (2005) menciona que el modelo está compuesto por la interrelación de variables y conceptos que explican de una manera coherente el funcionamiento organizacional, además los modelos son prescindibles e intercambiables: un investigador puede escoger entre diversos modelos cuál usar.

Existe una diversidad de modelos de diagnóstico organizacional, enfocados a diferentes áreas, algunos a aspectos tecnológicos, financieros, del comportamiento humano y otros meramente informativos. El presente trabajo se basó en modelos que están orientados al comportamiento humano. Como Burke (1988) señala,

la labor de dichos modelos es entender lo que los empleados hacen o no dentro de las organizaciones, y no lo que efectúan otros recursos como las máquinas. Para esta investigación se seleccionó y adaptó el Modelo de Marvin Weisbord ya que es más sencillo realizar el diagnóstico de problemas en la organización al considerar la influencia del medio ambiente. La selección se apoyó también en la revisión de artículos en internet sobre diagnósticos realizados a diversas empresas en México.

## Modelo de Marvin Weisbord

El Modelo de Weisbord es una herramienta de diagnóstico que orienta a los practicantes del Desarrollo Organizacional sobre dónde y qué deben buscar para diagnosticar los problemas de una organización (Figura 1).

Weisbord identifica seis áreas críticas: propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo, en donde deben funcionar las cosas si se quiere que la organización tenga éxito. Los practicantes emplean este modelo como un mapa cognoscitivo, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de cada cuadro, y buscando señales de problemas.

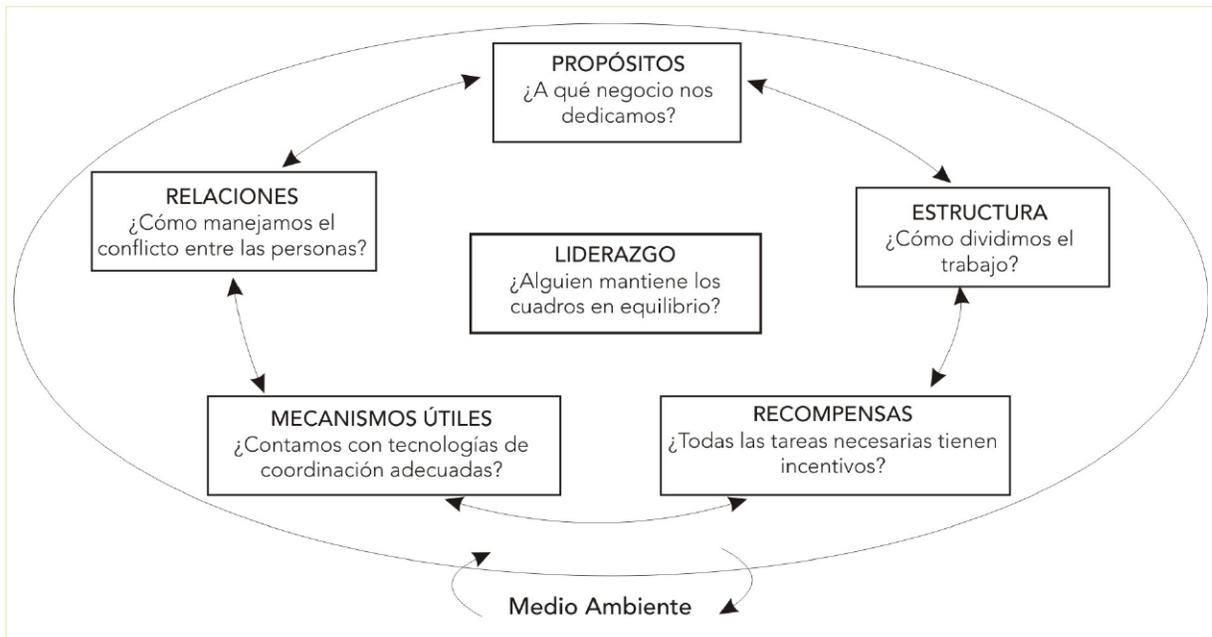


Figura 1. Modelo de Diagnóstico de Marvin Weisbord.  
Fuente: Wendell y Cecil, 1996: 127.

Los problemas podrían estar ocasionados por estructuras inadecuadas, por un liderazgo deficiente, por propósitos que no son claros, o por propósitos que discrepan con el producto, por la falta de mecanismos útiles, etcétera (Wendell y Cecil, 1996: 126).

De acuerdo con Weisbord, el consultor debe poner atención en los aspectos formales e informales de cada cuadro, siendo el formal la forma oficial en que se supone suceden las cosas y el informal la forma en la cual ocurren realmente. Él practicante requiere respuesta a dos preguntas: 1) Los arreglos y los procesos desarrollados por el sistema formal ¿son los correctos para cada cuadro? 2) Los arreglos y los procesos desarrollados por el sistema informal ¿son los correctos para cada cuadro? La distinción entre lo que debe suceder, en comparación con lo que sucede es uno de los secretos para comprender la dinámica de la organización (Wendell y Cecil, 1996).

A continuación se detallan las seis variables del Modelo de Marvin Weisbord:

1. Propósito: La dirección tiene la responsabilidad de determinar, qué es la organización y hacia dónde se dirige, manifestando y comunicando los propósitos y la misión de la organización a sus empleados.
2. Estructura: Se refiere a la forma en que la organización divide el trabajo en las diversas áreas, bien sea de manera horizontal en departamentos y secciones o vertical en niveles jerárquicos, contempla también la organización matricial para realizar proyectos específicos. Existen a su vez en este elemento reglas, procedimientos, metas y planes para la gestión del comportamiento humano en las organizaciones (Audirac, 2010).
3. Relaciones: los conflictos surgen en las organizaciones dado que las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos, esto se puede evitar si hay una buena comunicación entre todos sus colaboradores. Martínez de Velazco (1988) indica el papel relevante de la comunicación en las organizaciones, como elemento de unión al proporcionar los medios para transmitir la información necesaria para la realización de las actividades y el logro de las metas y objetivos de la organización. "Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes" (Chiavenato, 2007:59).
4. Recompensas: "La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización" (Chiavenato, 2007: 283). Su finalidad es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin compensación adecuada es probable que los colaboradores disminuyan su desempeño, incrementen el nivel de quejas o que abandonen la organización. (Werther, 2008).
5. Liderazgo: Madrigal (2005) indica que la palabra líder tiene una acepción más amplia y su función trasciende el mero rol administrativo de dirección y coordinación, incluyendo dimensiones personales que tienen que ver con la motivación y la persuasión de grupos humanos a los que inspira, señala también que el líder adopta un patrón típico de conducta con el fin de guiar a los trabajadores a alcanzar las metas de la organización, ello conforma su estilo de liderazgo el cual está basado en las experiencias, la educación, el género, la capacitación, y el estímulo que motiva al líder en diferentes circunstancias.
6. Mecanismos auxiliares: Marvin Weisbord (Burke, 1988) menciona que los mecanismos auxiliares ayudan a la organización a realizar sus operaciones y optimizan la calidad de sus productos; se constituyen por los procesos y medios que son necesarios para atender la supervivencia de la organización: planeación, control, presupuestación y sistemas de información. Los procesos y medios mencionados ayudan a que los miembros de la organización desempeñen sus respectivas funciones y alcancen los objetivos organizacionales correspondientes. Entre los mecanismos de apoyo que puede tener las organizaciones están: finanzas y logística, capacitación y tecnología.

Finalmente, es relevante mencionar que el análisis de las seis variables del Modelo de Diagnóstico de Marvin Weisbord se efectúa dentro de este trabajo, en el contexto del medio ambiente externo en el cual se desenvuelven las organizaciones e influye en su funcionamiento. Dicho análisis permitirá plantear las perspectivas de las mismas.

## Modelo de Diagnóstico Organizacional adaptado

El modelo de seis cuadros de Weisbord es un marco de referencia para el diagnóstico el cual fue publicado en el año de 1976 (Wendell y Cecil, 1996), época en la que prevalecía otro contexto empresarial, por lo que se hace necesario incluir otras variables para analizar situaciones de suma importancia y actualidad en las empresas. Actualmente se vive en una economía globalizada en donde interactúan mercados mundiales no sólo regionales o nacionales. La competencia es a nivel planetario en un mundo más complejo y turbulento, en el cual la humanidad ingresa a una etapa denominada la era de la información, por lo que la empresa debe estar en sintonía con lo que pasa en el mercado, conocer lo que necesita el cliente, monitorear a la competencia, revisar continuamente los procesos del negocio, actualizar la tecnología y repensar su misión (Chiavenato, 2010).

En el presente trabajo se hace una adaptación al modelo de Marvin Weisbord (Véase Figura 2) estableciendo otra variable que es relevante en el contexto actual (responsabilidad social y cambio) y para propósitos de la investigación que se pretende realizar en San Juan Bautista Tuxtepec,

Oaxaca la variable de mecanismos auxiliares se subdivide en las siguientes subvariables: Tecnologías de la Información, Marketing y Ventas, Finanzas y Capacitación.

Como se puede observar en la Figura 2 están las variables del Modelo de Marvin Weisbord: Propósito, Estructura, Relaciones, Recompensas, Liderazgo y Mecanismos auxiliares. A continuación se detallan las subvariables de Mecanismos auxiliares y la variable incluida de Responsabilidad Social y Cambio.

### Tecnologías de la Información

Hoy en día, el conocimiento y aplicación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) son importantes para el desarrollo de la sociedad, ya que permiten estar en contacto con otras personas, informarse, estudiar, trabajar, comprar, entretenerse, entre muchas otras cosas más. A la empresa le permite lograr un mayor acceso a la información, llevar un mejor control y administración de las actividades y operaciones que realizan y con esto poder agilizar los resultados, además de que sirve como herramienta de comunicación para estar en contacto con clientes, proveedores y otras

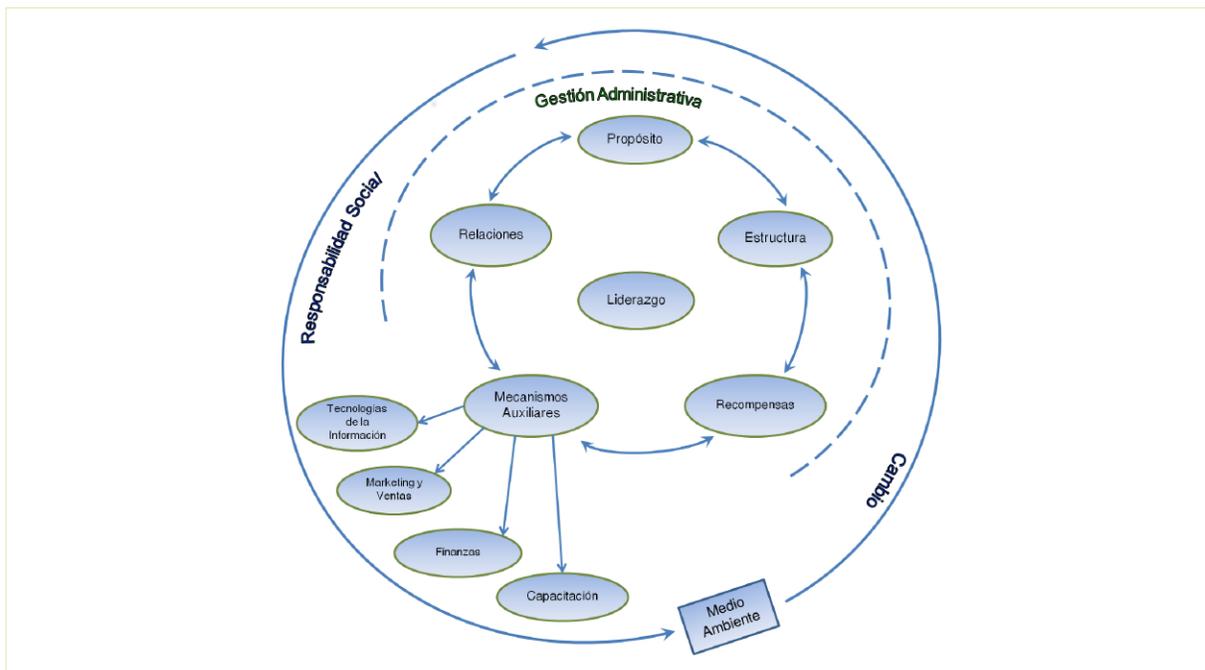


Figura 2. Modelo de Diagnóstico de Marvin Weisbord adaptado.

Fuente: Elaboración propia.

empresas, así como para crear ventajas competitivas. Es importante que las MiPYMES participen en el uso de las TIC's para que puedan adaptarse a los cambios de una economía mundial globalizada y competir ante otras empresas que ya las utilizan. Cabe mencionar que estas representan uno de los sectores para mejorar los niveles de empleo.

Con la información que se obtenga de la variable de Tecnologías de la Información se podrá realizar un análisis sobre aquellas MiPYMES que utilicen algún equipo de cómputo para el desempeño de sus actividades de negocio y conocer las principales funciones que realizan, saber si hacen uso de las redes sociales y si cuentan con página web.

## **Mercadotecnia y Ventas**

En la actualidad las MiPYMES se enfrentan a un cambio en el que será fundamental la capacidad que tengan de orientar el negocio hacia el cliente. El objetivo fundamental de cualquier organización no sólo es la captación de ellos, sino el hecho de retenerlos y desarrollar su valor a lo largo del tiempo con objeto de maximizar el beneficio de las MiPYMES. Por eso es importante orientarlas, lo que permitirá identificar claramente sus necesidades y deseos, con el objeto de ofrecer productos que satisfagan a los clientes. Hogarth-Scott, Watson y Wilson (1996) señalan la trascendencia de la adaptación a los nuevos cambios en el ambiente, así como atender las necesidades de los clientes para la sobrevivencia de las empresas, utilizando a la mercadotecnia como facilitadora de este proceso. Por tal motivo, la variable de mercadotecnia busca identificar las necesidades y los deseos del mercado objetivo de las MiPYMES, para ofrecer la satisfacción que buscan los clientes. Así mismo, identifica las estrategias de mercadotecnia que emplean para la competitividad.

## **Finanzas**

Como lo indica Rebolledo (2005:75):

En la empresa, el sistema de operación financiera recibe ingresos de todo tipo ya sea que provengan de aportaciones de los propietarios o de operaciones comerciales, consecuencia de la venta de los bienes y/o servicios que se producen. Asimismo, recibe compromisos de pago al personal, a propietarios de la organización y a terceros, como gobierno y proveedores de bienes y servicios.

Por lo que el análisis de los aspectos relacionados al sistema de operación financiera de las MiPYMES permitirá conocer las decisiones de inversión (tanto en inventarios como en inmuebles, maquinaria y equipos) requeridos para la generación de ingresos, la identificación de la composición de las erogaciones relacionadas con la operación comercial, así como los criterios que definen el uso del financiamiento interno o externo para la permanencia o desarrollo de las mismas. Asimismo la detección de las prácticas financieras realizadas directamente por sus propietarios o el personal a cargo de la toma de decisiones en materia financiera es un área de suma importancia para el crecimiento y sobrevivencia del negocio.

## **Capacitación**

La capacitación es un mecanismo de apoyo importante para cualquier empresa. La capacitación "es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos" (Chiavenato, 2007: 386). El análisis de este aspecto permitirá visualizar el nivel de preparación del personal para responder a las demandas del mercado en un contexto globalizado.

## **Responsabilidad Social y Cambio**

Como lo indican Daft y Marcic (2010) la responsabilidad social es el emprender acciones que contribuyan al bienestar de la sociedad y de la organización, considerando ello como un deber gerencial, lo que implica analizar las acciones que las empresas efectúan para beneficiar a la sociedad. De igual manera, también se debe tomar en cuenta el impacto en el entorno natural y las cuestiones éticas con que actúan las empresas. La variable de Responsabilidad Social y Cambio pretende cubrir el saber qué acciones de responsabilidad social se practican en Tuxtepec, por otro lado y no menos importante se enfoca también a conocer qué tanto se adaptan las empresas de la localidad a los cambios del entorno, ya que como indica Chiavenato (2010), aceptar la transformación y dejar los viejos paradigmas organizacionales que vuelven a las empresas obsoletas y poco competitivas, exige revisar y adecuar dichos paradigmas a los nuevos desafíos de cambio y productividad, considerando que las empresas modernas operan

y funcionan en un ambiente mutable e imprevisto. Por lo tanto, adaptarse al cambio, fomentarlo y llevarlo a cabo se ha convertido en una cuestión básica de supervivencia y éxito.

Finalmente para propósitos de esta investigación se describe en la Figura 2 como Gestión Administrativa al estudio de las variables de Marvin Weisbord: propósito, estructura, relaciones, recompensas y liderazgo, examinando la importancia del Capital Humano o Recursos Humanos. En virtud de que el capital humano hoy en día constituye una ventaja competitiva para las empresas, es relevante conocer los procesos de atraer, seleccionar, desarrollar y retener al personal. Como lo señalan Chamorro y Tato (2005) no hay empresa grande o pequeña que esté protegida hoy en día del impacto de la globalización. La competencia mundial está forzando a la continua evaluación de cómo los recursos humanos pueden ayudar en el acelerado ritmo de ésta.

Las personas se han convertido en una fuente de ventaja competitiva sostenible, gracias a sus particulares características. De forma directa, a través del conocimiento estático y su dinámica o aprendizaje; y de forma indirecta, mediante el uso y gestión de los activos, ya sean intangibles o tangibles. Sobre esta base, se plantea a los recursos humanos. y su gestión como el fundamento de la competitividad de las empresas globales. Así mismo señalan Chamorro y Tato (2005) que la información y el conocimiento son hoy en día el espíritu de la nueva economía, caracterizada por la globalización y el uso de las nuevas tecnologías. Esto es así desde el momento en que la economía encuentra en el talento la piedra básica de sustento de la competitividad.

### **Descripción del instrumento de recolección de información utilizado**

La correspondencia del Modelo de Marvin Weisbord y del Modelo adaptado se analiza en la Tabla 1 la cual muestra la estructura del instrumento que se aplicó. Se obtuvo un cuestionario de 95 ítems con preguntas cerradas, dicotómicas y múltiples, para las que se utilizó la escala de Likert. Se elaboraron cada una de las preguntas con sumo cuidado para conformar las variables procurando en todo momento contar con la información suficiente para elaborar el diagnóstico de las MiPYMES de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca.

Para realizar el diagnóstico, se hizo uso de fuentes primarias tales como la observación, entrevista y el instrumento descrito en la Tabla 1, aplicado a los encargados de las MiPYMES, y como se trató de un levantamiento censal y no de una encuesta, no se determinó muestra. En primer término se aplicó un cuestionario piloto el cual fue posteriormente modificado para asegurar la comprensión de las preguntas. El área de estudio abarcó 39 manzanas. El instrumento final inició con una cédula de identificación del negocio la cual contiene datos generales como nombre o razón social, dirección, años del negocio, número de empleados, giro, tipo de empresa y si tiene correo electrónico, además de conocer si la empresa es negocio familiar. Con ello se pretende tener los datos generales de la empresa con el fin de ubicarla y clasificarla. Posteriormente se indaga sobre los datos generales del entrevistado, su puesto, género y antigüedad en la empresa. De esta manera se obtendrá información referente a las personas que están encargadas del negocio.

Las variables que conformaron los apartados del instrumento son las siguientes: a) Tecnologías de la Información; b) Mercadotecnia y Ventas; c) Gestión Administrativa; d) Capacitación; e) Responsabilidad Social y Cambio; y f) Finanzas.

### **Consideraciones finales**

El uso del Modelo de Diagnóstico adaptado fue de utilidad para la construcción del instrumento que se aplicó en el trabajo de campo en 2014. Las fortalezas y debilidades del mismo aún están por ser evaluadas acorde con la certidumbre de los resultados obtenidos en junio 2015 y su comparación con otros similares que surjan en el futuro. Cabe mencionar que cada apartado fue elaborado por especialistas en su área. El instrumento fue utilizado en la zona centro de la ciudad de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca y se considera que contiene los aspectos más relevantes para conocer las problemáticas generales de las micro, pequeñas y medianas empresas, lo que permitirá contar con la información necesaria para que distintos agentes contribuyan a proponer estrategias de mejora en las empresas de Tuxtepec. Con el resultado de este trabajo se formará una base de datos actualizada del sector comercial y de servicios, lo que generará diversos beneficios como: contar con una fuente confiable del sector que apoye en la toma de decisiones de diversa índole, ya sean de negocios, financieras, gerenciales, de emprende-

Tabla 1. Modelo de diagnóstico adaptado para el instrumento de recolección de información.

Variables del modelo de Weisbord	Variables relativas al modelo adaptado	Dimensiones	Subdimensiones	No. de ítems
Propósito			Propósito	5
Estructura			Estructura	3
Relaciones	Gestión administrativa.	Aspectos relativos a la administración de la empresa y del capital humano.	Relaciones	6
Recompensas			Recompensas	4
Liderazgo			Liderazgo	6
			Recursos Humanos.	7
Mecanismos auxiliares	Tecnologías de la Información.	Aspectos relativos al uso de las tecnologías de la información.	Equipos, programas, internet, redes sociales.	12
Mecanismos auxiliares	Mercadotecnia y ventas.	Aspectos relativos al uso de la mercadotecnia y a la comercialización del bien o servicio.	Horario, competencia, publicidad, canales de venta.	17
Mecanismos auxiliares	Finanzas	Aspectos relativos al área financiera del negocio.	Registros contables y o de control.	3
			Inversiones en activos.	8
			Ingresos por Productos y/o Servicios.	3
			Gastos de Operación.	2
			Fuentes de Financiamiento.	4
Mecanismos auxiliares	Capacitación	Aspectos relativos al desarrollo de las personas en la empresa.	Capacitación.	4
	Responsabilidad social y cambio.	Aspectos relativos a las acciones de Responsabilidad social y adaptación al cambio.	Responsabilidad social.	4
			Innovación y cambio.	2
			Entorno del negocio.	3
			Total de ítems:	95

Fuente: Elaboración propia.

durismo, entre otras. Posteriormente se analizará la situación actual de las MiPYMES en las dimensiones especificadas anteriormente (Ver Tabla 1) y se clasificarán para elaborar un diagnóstico y establecer las perspectivas a futuro primordialmente de las MiPYMES del sector comercial y de servicios.

## Agradecimientos

Este trabajo fue realizado con el apoyo del Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), actualmente Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP).

## Referencias

- Audirac, C. (2007). *Desarrollo organizacional y consultoría*. México: Editorial Trillas.
- Burke, W. W. (1988). *Desarrollo Organizacional: punto de vista normativo*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Chamorro Mera, A. & Tato Jiménez, J.L. (2005). *Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos*. En *Análisis Económico*, XX(43) 167-186. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41304308>.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la Administración. Tendencias y estrategias los nuevos paradigmas*. México: McGraw-Hill.
- Daft, Richard L. y Marcic, Dorothy (2010). *Introducción a la administración*. 6ª ed. CENGAGE Learning.
- Diagnóstico Municipal de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca. *Plan Municipal de Desarrollo, 2008-2010*. H. Ayto. San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca. Disponible en [http://www.finanzasoxaca.gob.mx/pdf/inversion\\_publica/pmds/08\\_10/184.pdf](http://www.finanzasoxaca.gob.mx/pdf/inversion_publica/pmds/08_10/184.pdf)
- Hogarth Scott, S., Watson, K. y Wilson, N. (1996). Do small business have to practice marketing to survive and grow? En *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 14, No. 1.
- Luchessa, H. y Podestá, J. (1973). *Diagnóstico: evaluación sistemática de los problemas de la empresa*. Buenos Aires: Editorial Macchi.
- Madrigal, B. (2005). *Liderazgo: Enseñanza y aprendizaje*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Martínez de Velasco, A. (1988). *Comunicación Organizacional Práctica: Manual gerencial*. México: Trillas.
- Rebolledo Lozano, J.L. (2005). *Diagnóstico de Operaciones de las PyMES*. México: Trillas.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega Grupo Editor.
- Vidal, S. (2011). *Mercadotecnia Global*. En *Revista de Mercados y Negocios Internacionales*. Disponible en: [http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=407&Itemid=125](http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=407&Itemid=125).
- Wendell, F. y Cecil, B. (1996). *Desarrollo Organizacional*. 5ª ed. México: Prentice Hall.
- Werther, W. B. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano en las empresas*. México: McGraw-Hill.

**Recibido:** 5 de febrero de 2015

**Corregido:** 21 de mayo de 2015

**Aceptado:** 28 de mayo de 2015

**Conflicto de interés:** No existe conflicto de interés