

INTRODUCCIÓN AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Competitividad y Desarrollo
Organizacional

Bloque 1

El presente material recopila una serie de definiciones, explicaciones y ejemplos prácticos de autores especializados que te ayudarán a comprender los temas principales de este bloque.

Las marcas usadas en la antología son única y exclusivamente de carácter educativo y de investigación, sin fines lucrativos ni comerciales.

Introducción al desarrollo organizacional

1. Fundamentos de desarrollo organizacional

El contexto en el que se mueven las organizaciones es cambiante, y por ende, las personas que se encuentran en ellas también lo son, lo que propicia que deban adecuarse a las circunstancias y exigencias de un mundo que constantemente se transforma. Ante dicha situación, el desarrollo organizacional se presenta como una alternativa para mejorar las relaciones interpersonales, con la finalidad de impulsar a las empresas, aumentando su eficacia por medio de intervenciones en los procesos organizacionales y basándose en las teorías del comportamiento.

1.1. Términos y conceptos

Concepto de organización

Existen diferentes conceptos acerca del significado de la organización, los cuales iremos analizando para formar una definición que tome lo más relevante de los siguientes autores:

Según Hernández (2017), la mayoría de las personas somos parte de una serie de agrupaciones humanas; estamos inmersos en organizaciones formales o informales de manera voluntaria o involuntaria. La organización no solamente se puede entender como un espacio de trabajo, sino que también puede atribuirse a una gran variedad de sentidos; es una máquina, un sistema ecológico, un organismo vivo, una cultura, o bien el mismo cerebro (p. 5).

Koontz, Wehrich y Cannice (2012), refieren que el concepto de organización en términos administrativos “suele utilizarse sin precisión: a veces se incluyen los comportamientos de todos los participantes, otras se considera todo el sistema de relaciones sociales y culturales, incluso hay unas en que el término se emplea como sinónimo de empresa” (p. 200).

Una organización será la unidad que conste al menos de dos personas que trabajan para lograr una o más metas en común. Organizaciones grandes y pequeñas, locales y globales, exitosas y no exitosas revelan su funcionamiento interno a través de su gente, procesos y estructuras (Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske, 2013, p. 5).

Por lo que podemos deducir que una organización está conformada por al menos dos personas, que se forman voluntaria o involuntariamente, y tienen objetivos en común.

La **Figura 1** muestra la importancia del desarrollo organizacional para el logro de una mayor eficiencia organizacional:

Figura 1. Importancia del desarrollo organizacional.



Fuente: Hernández (2017, p. 9).

Otros Términos

Después de comprender la importancia que toma el concepto de organización, e identificar algunas definiciones de desarrollo organizacional dadas por varios autores, abordaremos, a continuación, aspectos clave que deben considerarse en el estudio del desarrollo organizacional.

a. Términos básicos

- **Las intervenciones** son los medios de los que se vale el desarrollo organizacional para ejecutar el cambio planeado.
- **El consultor** es el responsable (interno o externo) de llevar a cabo el programa de desarrollo organizacional; es la persona responsable de coordinar y promover el proceso.
- **Un sistema** es un conjunto de elementos interrelacionados que actúan de manera ordenada; un ejemplo común es la analogía existente entre el funcionamiento de una empresa con la forma en la que trabajan los sistemas del cuerpo humano.
- **El concepto catarsis** es la reacción que provoca el cambio que se lleva a cabo en la organización, en otras palabras, es la reacción para cambiar ante ciertas situaciones que obligan a hacerlo.

- **El conflicto proactivo** es la situación provocada por el consultor para obtener resultados positivos para la organización.
- **El cambio** es una palabra clave en el desarrollo organizacional; implica redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas con la finalidad de que la organización pueda adaptarse mejor a los cambios.
- **La transformación organizacional** es considerada por algunos autores como una extensión del desarrollo organizacional; otros argumentan que es una disciplina nueva; su función está diseñada para ocasionar cambios radicales, fundamentales y a gran escala en las organizaciones.
- **La administración del cambio** se centra en el valor de los costos, la calidad y los programas; el desarrollo organizacional incluye la administración del cambio, mas no a la inversa (Guízar, 2013, p. 7).

b. Características

Según Guízar (2013), el desarrollo organizacional tiene una orientación sistémica, posee valores humanísticos, utiliza un agente de cambio que trabaja en conjunto con la dirección de la empresa, se concentra en la solución de problemas y depende en gran medida de la retroalimentación (pp. 8-9). Asimismo, el desarrollo organizacional tiene ciertas características que se enuncian a continuación:

- Es una estrategia educativa planeada.
- El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea lograr como metas, crecimiento, identidad y revitalización, así como eficiencia organizacional.
- Tiene su fundamento en la conducta humana.
- Los consultores pueden ser internos o externos.
- Implica una relación cooperativa entre el consultor y la organización.
- Los consultores comparten un conjunto de metas: mejorar la capacidad interpersonal; transferir valores humanos; lograr la comprensión entre grupos y la administración por equipos; buscar mejores métodos para la solución de conflictos (p. 8)

c. Valores

Para Audirac *et al.* (2016), los valores “son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento [...]” Algunos valores que se deben considerar en la práctica del desarrollo organizacional son: colaboración, excelencia, trabajo en equipo, punto de vista sistémico, independencia e interdependencia, crecimiento constante, responsabilidad, confianza, toma de riesgos, calidad de vida, apertura y autenticidad (p. 21)

Recordemos que el tema de los valores es un reto del diseño organizacional, ya que debido a la diversidad de personas que conforman a la organización, resulta muchas veces complicado jerarquizar y tener una escala de valores que esté acorde al 100% con todos los miembros de la organización, pero también hay que tener en cuenta que existen valores universales mínimos, que deben de ser incluidos en la cultura organizacional para que se puedan cumplir con los estándares de calidad y servicios tanto internos como externos.

Acerca de los valores Hernández (2017), dice: “son importantes para el estudio del desarrollo organizacional porque establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación; además influyen en las percepciones” (p. 19). De la misma manera el autor expone los valores en que se basa el desarrollo organizacional:

- Respeto por la gente: los individuos deben ser tratados con respeto y dignidad.
- Confianza y apoyo: son características que posee una organización efectiva y saludable.
- Igualdad de poder: la libertad de ideas inhibe la autoridad y el control jerárquico.
- Confrontación: los problemas deben confrontarse abiertamente.
- Participación: cuando la gente participa en las decisiones que lo rodean, más comprometidos estarán en poner en práctica esas decisiones (p. 19).

d. Objetivos

Como lo menciona Audirac, *et al.* (2016), el campo del desarrollo organizacional es amplio y variado. La **Figura 2** contiene 10 de los objetivos más comunes que persigue el desarrollo organizacional, los cuales pueden ser aplicados en casi todos los procesos.

Figura 2. Objetivos del desarrollo organizacional.

No.	Objetivo
1	Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
2	Establecer un clima de confianza.
3	Desarrollar las potencialidades de los individuos.
4	Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupo.
5	Estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines.
6	Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto de los valores y concepciones.
7	Analizar las demandas, restricciones, oportunidades, cambios, desafíos del medio externo.
8	Desarrollar la organización a través de la mejora de los individuos.
9	Perfeccionar los procesos de comunicación a todos los niveles.

Elaborado a partir de Audirac et al. (2016).

Como todo proceso administrativo el diagnóstico de las oportunidades de mejora nos permite brindar un panorama a la innovación de los procesos, permitiéndose la apertura a proyectos que optimicen por medio de la motivación y la flexibilidad de la organización, logrando enriquecer sobremedida a la cultura organizacional.

1.2. Historia de la evolución del desarrollo organizacional

Origen y evolución

Hernández (2017) afirma que “el origen del desarrollo organizacional se encuentra en los estudios sobre la conducta y las relaciones humanas”. Se tienen identificados un gran número de estudiosos acerca del tema, por lo que mencionar sólo algunos pudiera ser injusto para otros; no obstante, “todos ellos coinciden en que el desarrollo organizacional se enfoca a la dirección de las organizaciones a optimizar la salud y productividad de la compañía aplicando acciones planeadas y utilizando las experiencias de la ciencia de la conducta” (p.12).

Dentro de las aportaciones más significativas de los grandes pioneros de la administración y en especial del diseño organizacional, se encuentran las de Elton Mayo, Mary Parker Follet, Henry Gantt y Hugo Munsterberg; todos concuerdan que la necesidad del ser humano por interrelacionarse está basada en la necesidad social de analizar, conocer, comprender, aprender y explicar el comportamiento de los grupos, sub grupos e individuos que conforman a la organización.

Además, consideran que la motivación y el cumplimiento de sus necesidades básicas y secundarias mejoran considerablemente la relación y la comunicación que existe entre estos individuos.

Bajo el mismo orden de ideas, Hernández (2017), afirma que los expertos en el área comenzaron a realizar:

Una serie de investigaciones sobre las necesidades de los trabajadores y las relaciones humanas en el trabajo. Se plantearon interrogantes que antes no se habían identificado en el entorno de trabajo como las siguientes:

- ¿Cuáles son las necesidades humanas que el trabajo debe satisfacer o espera que lo haga?
- ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa a los trabajadores a la acción?
- ¿Cuáles son las características que debe tener el liderazgo para lograr un real aporte de los equipos de trabajo a los fines organizacionales?
- ¿Cómo lograr que el trabajador aplique plenamente su potencial?
- ¿Cómo conocer y medir la potencialidad del hombre en el trabajo?
- ¿Qué conduce al hombre a ser más eficiente y productivo?
- ¿Por qué surgen los cambios y cómo hay que enfrentarlos? (p.13).

Por otra parte, como menciona Audirac *et al.* (2016) “hablar acerca del nacimiento del desarrollo organizacional no es nada sencillo, ya que no están totalmente definidos sus orígenes, por lo que se considera más acertado exponer cuál ha sido su evolución”.

Se puede reconocer que el surgimiento del desarrollo organizacional como tal, data de la necesidad de un aumento de la producción a gran escala viniendo de la recesión que dejó la Segunda Guerra Mundial y los problemas sociales y de comportamiento que ésta acarreo. Ante dicho escenario surge la necesidad de capacitación para la readaptación de la fuerza laboral, y de ahí el origen de los grupos talleres de capacitación que dan origen a los grupos de sensibilización, los laboratorios de entrenamiento y los grupos T, los cuales tenían como propósito una adecuada interacción individuo- grupo – grupos.

La siguiente figura contiene aspectos clave que hacen referencia a la evolución histórica que dio origen a las tres raíces que aparecen en el surgimiento del desarrollo organizacional.

Figura 3. Las raíces del desarrollo organizacional y su evolución.



Elaborado a partir de Audirac *et al.* (2016).

1.3. Resultados obtenidos por el desarrollo organizacional en empresa de México y Latinoamérica

Según Guízar (2013), en el artículo El estado del arte del desarrollo organizacional en México, del consultor Alejandro Serralde, se menciona que el Grupo Dando Consultores fue la primera firma en ofrecer servicios enfocados al desarrollo organizacional (p.19).

En la actualidad casi todas las empresas pequeñas, grandes, nacionales e internacionales se enfocan en la creación de procesos de desarrollo organizacional, ya que esto les permite llevar a cabo sus actividades con personal motivado, que está de acuerdo con las metas y objetivos de la organización, y que es consciente de la importancia del crecimiento de su fuerza laboral a corto, mediano y largo plazo.

Por otra parte, es importante identificar cómo evolucionó el desarrollo organizacional en México a través de los años. Hernández (2017) refiere que:

Debido a la influencia de Estados Unidos de Norteamérica durante 1967 y 1968, el desarrollo organizacional llegó a México promovido por la inquietud de varios empresarios de la iniciativa privada nacional que, a raíz de las dificultades presentadas por los cambios políticos y socioeconómicos en el país, necesitaban lograr florecer hacia la nueva era del desarrollo y la modernidad. No menos importante es mencionar las necesidades operativas que surgieron de las empresas de capital extranjero, sobre todo las de origen estadounidense, que comenzaron a reproducir la tecnología innovadora en relación con el diseño estructural administrativo y que, al parecer, estaba generando excelentes resultados (p. 26).

Fue el Instituto de Estudios Superiores de Monterrey que comenzó a realizar seminarios avanzados en administración de personal, mostrando las tendencias en *grid* gerencial, la teoría de Maslow y la teoría de McGregor. Durante 1969 y 1970, comenzaron a aparecer las primeras gerencias en desarrollo organizacional, se promovían laboratorios y seminarios sobre los temas más relevantes; esto dio paso a que surgieran los primeros consultores en la materia.

Durante 1971 y 1972 “empresas como Cydsa Fama Crisa y Gamesa adoptaron el desarrollo organizacional como una manera de estar al día con respecto a las nuevas teorías administrativas [...]” (Hernández, 2017, p. 26). Asimismo, se produce el primer trabajo de investigación en una tesis de la facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.

Además, Hernández (2017), explica que en el año 1973 y 1974, se suman al movimiento del desarrollo organizacional las empresas Figusa, Hylsa, DANDO y Serfín, además de que inician programas de entrenamiento con grupos pequeños en el ITESM, a cargo de Joe Bentley, Stan Herman y Beckhard.

Mientras que en el año de 1988 se realiza en la ciudad de Monterrey el Primer Congreso Continental de Desarrollo Organizacional, sin embargo para la década de los 80's, México presentaba un lento desarrollo tecnológico en el campo del desarrollo organizacional, aunado a la poca difusión entre las empresas mexicanas; no se mostraban los resultados que obtenían los casos prácticos de las consultoras emergentes, por lo que la evolución de esta estrategia de cambio era irregular, creciendo de forma lenta y con una presencia en el mercado poco consistente (p. 26).

Es necesario también remontarnos a la evolución del desarrollo organizacional en América Latina, y la manera en que éste ha llegado a funcionar o ha terminado en un fracaso. Según Petit, Abad, López y Romero (2012), una perspectiva filosófica basada en el pensamiento creativo y transformador latinoamericano tiene implicaciones para la construcción de nuevas teorías administrativas y gerenciales “en apoyo a las dinámicas sociales que emergen en el continente, por ejemplo, la irrupción de movimientos sociales y alternativas organizacionales que han venido avanzando en países como Argentina, Brasil, Bolivia, Ecuador, Nicaragua y Venezuela” (p. 186).

Continúan explicando que:

Los fenómenos observados señalan patentemente que gran parte de las sociedades latinoamericanas se organizan hoy para impulsar maneras de vivir distintas, más asociadas a los valores de la equidad, la paz y la sostenibilidad. Igualmente deben hacerlo para innovar y lograr prosperidad (p. 186).

Seguido de lo anterior, los autores enuncian una vertiente del desarrollo organizacional tradicional:

La propuesta de Desarrollo Organizacional para la Gerencia de la Innovación en Latinoamérica (DOGIL) justamente constituye un enfoque dirigido a la planificación del cambio basándose en un concepto abierto, flexible, propiciador de la construcción de innovación social en distintos escenarios, para así dar respuesta a la compleja dinámica de articular las necesidades e ideas, con las habilidades y capacidades para implementarlas (pp. 191-192).

El desarrollo organizacional en Latinoamérica es complejo, ya que la idiosincrasia de sus organizaciones, y por ende de su fuerza laboral, se basa en principios de empoderamiento y liderazgo pese a las inclemencias sociales y políticas, pero a la vez, permite que los sistemas sociales autogenerados originen interrelaciones humanas y laborales innovadoras que permitan la motivación y el mejoramiento de las condiciones laborales y por ende organizacionales.

Por tanto, se puede concluir que el avance de los programas en desarrollo organizacional en Latinoamérica, han arrojado un balance positivo, pues ha contenido los requerimientos para apoyar los principios de la filosofía (Guízar, 2013, p. 21).

1.4. El desarrollo organizacional como estrategia de competitividad en las organizaciones

Como menciona Jiménez y Armando (2011):

Para poder definir qué es competitividad, se hace necesario distinguir entre los términos estrategia, productividad y competitividad, ya que a menudo pueden ocasionar confusiones.

En este sentido, es importante señalar que, la estrategia se refiere a la transformación de decisiones bien informadas en una acción oportuna. Por su parte, la productividad es la utilización de todos los componentes de una operación, capital, mano de obra, conocimiento, etc.; para generar una producción con mayor eficiencia. La competitividad se refiere a la combinación de una buena estrategia y una alta productividad, es decir, está basada en la productividad y en las buenas estrategias (pp. 93-94).

La competitividad difiere del término competencia, ya que una competencia podría implicar que, con tal de lograr el objetivo, descuidemos una buena estrategia y sacrifiquemos la productividad. En cambio, la competitividad se basa en ser consiente de lo que ocurre en el entorno de la organización, tomar buenas decisiones y lograr satisfacer las necesidades del cliente, interno como externo, para poder mejorar la productividad.

Con el fin de lograr el éxito competitivo debemos de mirar lo que realiza la competencia, innovar o mejorar sus ideas e ir a la vanguardia de los acontecimientos que ocurren con nuestros clientes (oferta y demanda), proveedores (costos y calidad de los insumos y situación económica, así como política y social que sobreviene en nuestro entorno organizacional).



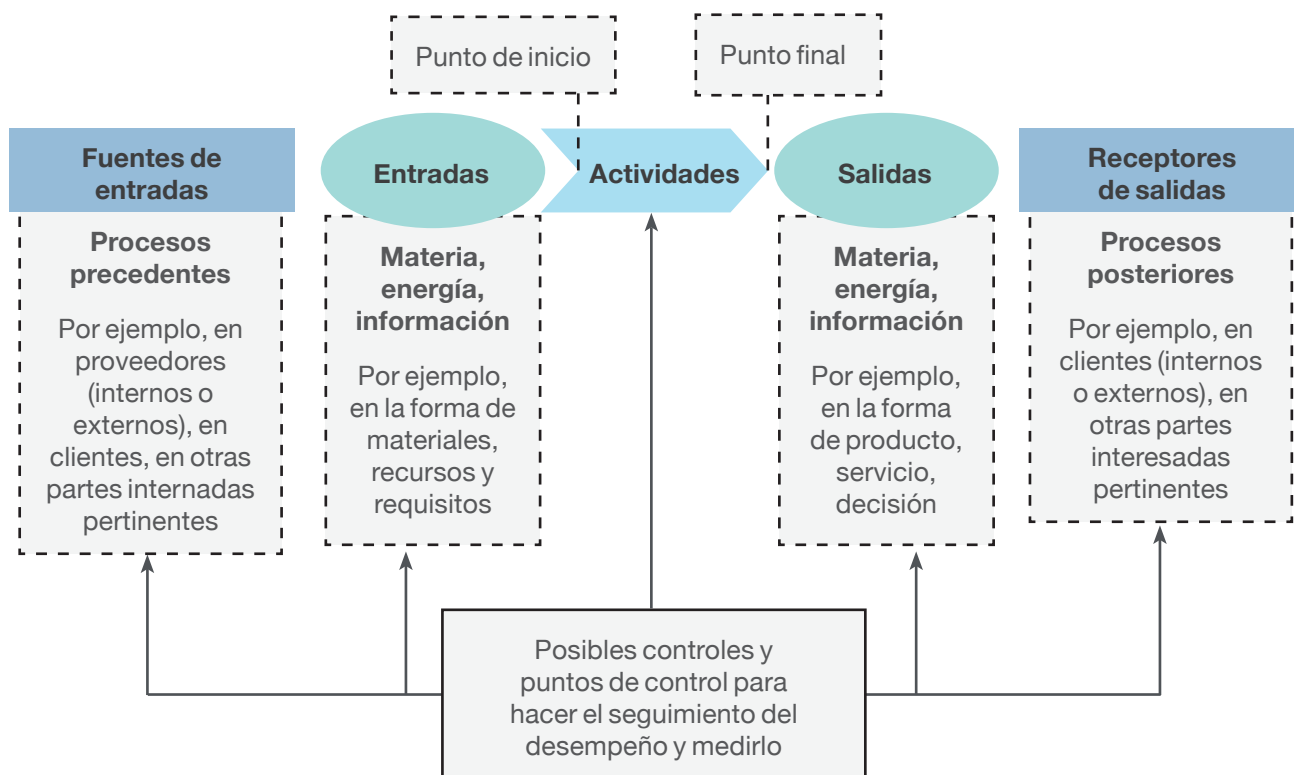
1.4.1. Sistematización de la gestión

La norma internacional ISO 9001 (2015), refiere que:

La comprensión y gestión de los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización.

La **Figura 4** muestra la representación esquemática de los elementos de un proceso:

Figura 4. Elementos de un proceso.



Fuente: ISO 9001 (2015).

Beltrán, *et al.* (2009), mencionan lo siguiente: “en la actualidad, es una cuestión innegable el hecho de que las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados; entornos en los que toda organización que desee tener éxito tiene la necesidad de alcanzar buenos resultados empresariales” (p. 13).

La sistematización de la gestión apunta a diseñar procesos estandarizados en las diferentes áreas de la organización, que permitan una mejora significativa en las funciones de los miembros de la organización, creando formatos prediseñados que contengan información desglosada y fácil de entender, para todos los miembros de la organización, con esto se han obtenido grandes beneficios en términos de eficiencia, productividad, control y agilidad en las operaciones del negocio.

Por otro lado, la interacción e integración de los procesos entre los miembros de la organización y su entorno, ayudan a mejorar la comunicación y por ende, a tratar de llegar al mismo objetivo organizacional.

La tecnología toma un papel relevante en la sistematización de los procesos, ya que ejecutar los procesos de manera integrada y eficiente requiere de una serie de herramientas tecnológicas, cuyo objetivo es modelar, simular, implementar, ejecutar y monitorear procesos de cualquier naturaleza; que permiten interactuar con trabajadores, sistemas, clientes, proveedores y otros agentes externos.

En la actualidad existen herramientas y programas de paga y de libre acceso que ayudan a mejorar los procesos organizacionales, en el caso de los software libre que contiene elementos básicos del programa, se pueden ocupar en las pequeñas empresas y probar su funcionamiento, y en el caso de que sean los adecuados a utilizar, se pueden complementar con licencia de paga.

En el caso de los programas de paga, por lo regular las organizaciones contratan personal altamente capacitado para que creen programas acordes a las necesidades de la organización.

A continuación se expone un ejemplo de cómo la gestión basada en procesos contribuye a brindar herramientas que permitan a las organizaciones ser más competitivas:

Deloitte, es una empresa que ofrece servicios de consultoría en temas de desarrollo organizacional; en su camino, han “desarrollado un modelo de madurez que permite identificar en qué nivel se encuentra cada organización en términos de la adopción de un enfoque de gestión basado en procesos” (Rodríguez y Alpuin, 2014, p. 6).

La siguiente figura muestra el Modelo de Madurez, de la adopción de BPM (*Business Process Management*, por sus siglas en inglés).

Figura 5. Modelo de madurez de la adopción de BPM.

	Iniciación	Definición	Automatización	Integración y monitoreo	Optimización y mejora continua
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> La organización identifica sus procesos principales haciendo foco en las actividades a ser ejecutadas por las distintas áreas funcionales. 	<ul style="list-style-type: none"> Los procesos son conocidos y están documentados. Se identifican “dueños” de procesos como figuras de referencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Los procesos están automatizados y montados sobre una herramienta BPMS. 	<ul style="list-style-type: none"> Los procesos se encuentran integrados y se monitorea su desempeño. Los “dueños” de procesos adquieren poder de decisión y responsabilidad por los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Los procesos se monitorean en forma centralizada. Se trabaja en la optimización y mejora continua a los procesos.
Tecnología y herramientas	<ul style="list-style-type: none"> La organización no utiliza herramientas para el modelado de procesos. Cuando éstos se documentan, se utilizan herramientas tradicionales (descripción literal, tablas de actividades, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> La organización utiliza herramientas de modelado de procesos, define indicadores de desempeño e identifica roles vinculados a la gestión de cada proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> La organización incorpora herramientas BPMS para la automatización de sus procesos, la gestión de reglas de negocios y el intercambio electrónico de documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> La herramienta BPMS integra los diferentes sistemas y facilita la integración con agentes externos. Se incorporan herramientas para el monitoreo de actividades y acuerdos de servicio. Se comienzan a utilizar herramientas de BI para el análisis de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> La organización incorpora herramientas avanzadas para el monitoreo de procesos. Se utilizan herramientas avanzadas de BI para procesamiento de datos y obtención de información analítica. Se incorporan herramientas de simulación para la optimización de los procesos.

Factores críticos de éxito	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de conciencia de procesos dentro de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración efectiva entre áreas de negocios y TI. • Capacitación de actores claves. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación y gestión del cambio durante la implementación. • Generación de resultados rápidos y visibles. • Liderazgo y patrocinio de la Dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados con conocimientos sobre la gestión transversal de procesos. • Definición e responsables para el monitoreo y corrección de desvíos. • Liderazgo y patrocinio de la Dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación del cambio como una constante en la organización. • Descentralización en la toma de decisiones. • Roles y responsabilidades claramente comprometidos.

Fuente: Rodríguez y Alpuin (2014, p.7).

1.4.2. Consolidación y mejora continua de los procesos de la empresa

Si una organización es competitiva, tendrá una visión hacia la mejora continua, buscará hacer las cosas mejor cada día. Beltrán, *et al.* (2009), afirman que “cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá establecer las acciones correctivas necesarias para asegurar que las salidas del proceso sean conformes [...] para que el proceso alcance los resultados planificados” (p. 70).

Los autores sugieren que la mejora de un proceso puede aplicarse siguiendo una serie de pasos, que permitan llevar a cabo la mejora buscada, esto a través del ciclo de mejora continua de Deming, o ciclo PDCA (p. 70). Los cuatro pasos de este ciclo son:

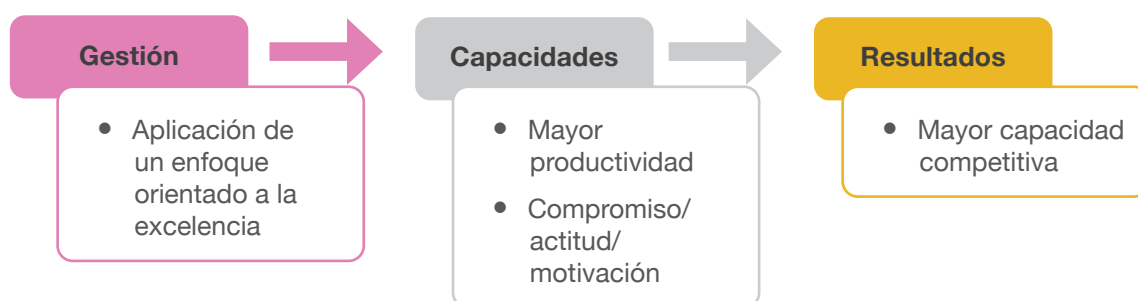
- **P. Planificar:** implica establecer objetivos y determinar cómo se pretende alcanzarlos. Requiere identificar y analizar la situación, establecer las mejoras a alcanzar, identificar, seleccionar y programar las acciones a realizar.
- **D. Hacer:** se ejecuta la implantación de las acciones planeadas en la etapa anterior.
- **C. Verificar:** se comprueba la implantación de las acciones y su efectividad para lograr las mejoras que se han planeado.
- **A. Actuar:** a partir de los resultados de la etapa anterior, se realizan las correcciones necesarias o se convierten las mejoras alcanzadas en una forma controlada de ejecutar el proceso (p. 71 y 72).

1.4.3. Excelencia en la gestión

Las organizaciones, con un enfoque de gestión orientado a la excelencia, ayuda a lograr la competitividad, a través de ciertas capacidades como: mayor productividad, compromiso, actitud y motivación de los trabajadores, acciones de innovación en los procesos, productos y servicios de la empresa (Oyarce, 2013, p. 61).

La **Figura 6** muestra la relación entre gestión, capacidades y resultados.

Figura 6. Relación entre gestión, capacidades y resultados.



Fuente: Oyarce (2013, p. 61).

Oyarce (2013), expone un conjunto de principios básicos denominados criterios de excelencia, que permiten mejorar la competitividad de las organizaciones a través de la mejora continua en la gestión, éstos son:

- Liderazgo y compromiso de la dirección.
- Gestión orientada hacia la satisfacción de los clientes.
- Las personas son el principal factor estratégico.
- Mejoramiento permanente de la productividad y calidad.
- Flexibilidad y capacidad de respuesta.
- Perfeccionamiento de los sistemas de planificación y decisión.
- Valoración de la responsabilidad pública, protección del medio ambiente y del aporte social de la organización.
- Orientación de la gestión a los resultados
- Adhesión a la no-discriminación (p. 61).

1.4.4. Administración por procesos

Según Sánchez y Blanco (2014), un proceso es un conjunto de actividades relacionadas de manera lógica y ordenadas secuencialmente; tiene un objetivo; su orientación es horizontal; y crea valor para satisfacer las necesidades del cliente (p. 56).

Un proceso se compone de personas, recursos físicos, método, *inputs*, *outputs*. Por tanto, se define que la gestión por procesos “es una forma específica de ver la realidad y la empresa. Percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente (Sánchez y Blanco, 2014, p. 58).

Es conveniente considerar que la implantación de la gestión de procesos traerá a la organización beneficios, humanos, materiales y tecnológicos que le permitirán funcionar de manera eficiente, sin embargo, si este cambio es solamente ficticio, para lograr alguna acreditación o certificación, o que el personal no está capacitado a realizarlas, la implantación traerá gastos innecesarios a la misma.



REFERENCIAS

Alles, M. (2012). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. México: Ediciones Granica.

Audirc, C., et al. (2016). *A B C del Desarrollo organizacional*. México: Trillas.

Beltrán, J., et al. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. [versión electrónica]. Recuperado de http://www.euskadi.eus/web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documento/adjuntos/Guia%20para%20una%20gestion-basada-procesos.pdf

Gibson, J., et al. (2013). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. México: Mc Graw Hill.

Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.

Hernández, J. (2017). *Desarrollo organizacional. Teoría, prácticas y casos*. México: Pearson.

ISO. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad- Requisitos*. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Jiménez, R. y Armando, M. (2011). La competitividad como herramienta empresarial necesaria para la inserción de las empresas en los mercados globales. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XXVII (1), pp. 91-114. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/364/36420121006.pdf>

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.

Oyarce, J. (2013). Excelencia empresarial y competitividad ¿una relación fructífera? *Panorama socioeconómico*, 31 (46), pp. 58-63. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/399/39929212006.pdf>

Petit, E., et al. (2012). Desarrollo Organizacional Innovador: un nuevo enfoque gerencial para Latinoamérica. *Opción*, 28 (67), pp. 173-205. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/310/31025156010.pdf>

Rodríguez, I. y Alpuin, D. (2014). *La gestión por procesos en las organizaciones. La forma en la que los resultados se logran*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/strategy/Gesti%C3%B3n%20por%20procesos%20para%20web.pdf>

Sánchez, L. y Blanco, B. (2014). La gestión por procesos. Un campo por explorar. *Revista DyO*, 54, pp.54-71. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/270157807_La_gestion_por_procesos_Un_campo_por_explorar/link/570fb59d08ae38897ba2cc5a/download