



DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i41.2548>

Ciencias Económicas y Empresariales
Artículo de Investigación

El Desarrollo Organizacional Como Apoyo al Sistema Empresarial

Organizational Development as a Support to the Business System

Desenvolvimento Organizacional como Suporte ao Sistema de Negócios

Diana katuska Peña-Ponce ^I
diana.pena@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-6324-5222>

Martha Lorena Figueroa-Soledispa ^{II}
marha.figueroa@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-5479-0333>

Jenny Elizabeth Parrales-Reyes ^{III}
Jenny.parrales@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-6648-0858>

Correspondencia: diana.pena@unesum.edu.ec

***Recibido:** 30 de noviembre de 2021 ***Aceptado:** 30 de diciembre de 2021 * **Publicado:** 28 de enero de 2022

- I. Diploma Superior en Liderazgo Educativo, Doctor En Ciencias Económicas, Master en Gestión Ambiental, Economista, Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, UNESUM, Jipijapa, Ecuador.
- II. Magister en Docencia Mención Gestión en Desarrollo Del Currículo, Magister en Administración de Empresas, Diplomado en Autoevaluación y Acreditación Universitaria, Ingeniero Comercial, Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, UNESUM, Jipijapa, Ecuador.
- III. Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Doctora en Administración, Diplomado en Autoevaluación y Acreditación Universitaria, Profesor de Segunda Enseñanza Especialización Comercio y Administración, Ingeniero Comercial, Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí, UNESUM, Jipijapa, Ecuador.

Resumen

La finalidad de este documento es caracterizar el Desarrollo Organizacional y la resistencia al cambio como dos factores fuertemente interrelacionados; consecuencia del dinamismo del entorno impuesto principalmente por la competitividad en el que se encuentran las empresas actuales. A partir de considerar que es imprescindible el estudio de los componentes y procesos internos que se desarrollan en las empresas, el entorno complejo en el que se desenvuelven y las interacciones entre estos dos ámbitos, se formula el presente proyecto de investigación. Esta investigación analiza aspectos importantes de la empresa en función al desarrollo organizacional, siendo este primordial para la excelencia empresarial, de forma que interpreta los diferentes modelos de desarrollo y gestiona aspectos de la empresa. La forma de construcción del presente trabajo fue a través de la selección y revisión de distintas fuentes documentales como libros, artículos y trabajos de grado universitarios así como de documentos digitales ubicados en la Internet. El resultado obtenido se resume a una serie de conclusiones hechas por los autores sobre la interrelación teórica que se deduce entre estos dos constructos. Para ello, en primer término, se presentan de manera general los aspectos principales del desarrollo organizacional.

Palabras clave: Desarrollo organizacional; apoyo empresarial; modelos de desarrollo; grado de cumplimiento.

Abstract

The purpose of this document is to characterize Organizational Development and resistance to change as two strongly interrelated factors; consequence of the dynamism of the environment imposed mainly by the competitiveness in which today's companies find themselves. Considering that it is essential to study the components and internal processes that are developed in companies, the complex environment in which they operate and the interactions between these two areas, this research project is formulated. This research analyzes important aspects of the company based on organizational development, this being essential for business excellence, in such a way that it interprets the different development models and manages aspects of the company. The form of construction of the present work was through the selection and revision of different documentary sources such as books, articles and university degree works as well as digital documents located on the Internet. The result obtained is summarized in a series of conclusions made by the authors on the

theoretical interrelationship that is deduced between these two constructs. To do this, firstly, the main aspects of organizational development are presented in a general way.

Keywords: Organizational development; business support; development models; degree of compliance.

Resumo

O objetivo deste documento é caracterizar o Desenvolvimento Organizacional e a resistência à mudança como dois fatores fortemente inter-relacionados; consequência do dinamismo do ambiente imposto principalmente pela competitividade em que as empresas de hoje se encontram. Considerando que é imprescindível estudar os componentes e processos internos que se desenvolvem nas empresas, o ambiente complexo em que estão inseridas e as interações entre essas duas áreas, formula-se este projeto de pesquisa. Esta pesquisa analisa aspectos importantes da empresa com base no desenvolvimento organizacional, sendo este essencial para a excelência empresarial, de forma que interprete os diferentes modelos de desenvolvimento e gere aspectos da empresa. A forma de construção do presente trabalho se deu por meio da seleção e revisão de diferentes fontes documentais como livros, artigos e trabalhos de graduação, além de documentos digitais localizados na internet. O resultado obtido é resumido em uma série de conclusões feitas pelos autores sobre a inter-relação teórica que se deduz entre esses dois construtos. Para isso, primeiramente, são apresentados de forma geral os principais aspectos do desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: Desenvolvimento organizacional; suporte de negócios; modelos de desenvolvimento; grau de cumprimento.

Introducción

La globalización empresarial y organizacional, reconoce diversos aspectos de las empresas, además estas enfrentan diferentes crisis sociales y administrativas en la última década, de esta forma se requiere que las empresas tomen a considerar diferentes métodos para lograr una mejor optimización de la acción empresarial y de esta forma para obtener una ventaja sobre la competencia, por eso es necesario que se identifique la estructura de la empresa, reconocer los retos estratégicos, y crear una flexibilidad suficiente para lograr alcanzar un estado de organización con un entorno dinámico. El desarrollo organizacional es indispensable para las empresas, este se asocia a temas relacionados con el cambio y el entorno de adaptación, se compromete ante un modelo de gestión de herramientas

que brindan un sinnúmero de estrategias para lograr los objetivos y metas de la empresa. De esta forma, pretender alcanzar los altos niveles de eficiencia y eficacia que soportan los procesos de planificación, organización, gestión, control y evaluación.

En este sentido el propósito del desarrollo organizacional dispone del elemento humano dentro de las organizaciones, en su desempeño, y el cambio de las diferentes variables ante la labor que se impone en el entorno de la organización. Dicho así, el elemento humano es un factor con mayor relevancia dentro de la organización, puede ser determinante a la hora de lograr las metas y objetivos, siendo la base para diferentes generaciones inyectando nuevos conocimientos.

Por lo tanto, cada organización para lograr mayor éxito debe estar enmarcada a mantener un grado de desarrollo organizacional enfocándose en la motivación, trabajo colaborativo, compromiso, diferentes factores que logren mejorar el trabajo grupal y personal ante la organización.

Lograr el cambio no es fácil de hacer, es más bien un proceso de equilibrio y cambio que hay que tratarlo de manera eficiente y convincente para que los individuos o miembros de una organización lo acepten de manera cooperativa y voluntaria, lo cual implica que hay que planear, diseñar y evaluar una estrategia pertinente del cambio para evitar el nacimiento de la resistencia al mismo.

La rama de la psicología que se ocupa de este aspecto es la psicología organizacional, que se encarga del estudio del individuo de una organización y el método principal que aplica es la observación, su carácter científico está sustentado por todas las conductas tangibles y no tangibles del sujeto. Por otra parte, el desarrollo organizacional como proceso para desarrollar la eficiencia de las empresas, comparte muchos conocimientos que emanan de la psicología organizacional con la administración, por lo que se basa en varios métodos científicos de esta disciplina para el desarrollo de sus conocimientos.

Metodología

La investigación es de tipo descriptiva, ya que busca mencionar todas aquellas características que posee la organización las cuales son susceptibles de mejora en el área organizacional; además se sustenta el proyecto con la metodología de enfoque cualitativo

Problematización

Cada sector empresarial tiene la capacidad de observar inmediatamente el margen del error que sufre una empresa y así poder tomar las decisiones adecuadas para llegar al juicio de poder resolver

inmediatamente sus errores, por supuesto, el empresario tiene que saber que la mejor receta es curarse en salud, es abrir el paraguas antes de que llueva; es decir, prever con anticipación futuros inconvenientes que pueden acabar con sus sueños de empresario exitoso. Es bueno que los empresarios estudien las fortalezas que ofrece el desarrollo organizacional como virtudes de empresas triunfadoras; pero también es muy importante que vean las causas que a muchas otras les llevaron al fracaso. La moraleja debe ser imitar los aciertos y prever los errores. En ésta investigación principalmente se estudia el estado actual de la aplicación de las principales funciones gerenciales como: planificación, organización, dirección y control. Que son parte integral del desarrollo organizacional

Se enfatiza que la gestión de empresas se articularía con la dirección de estas, en particular en el rasgo estratégico, en el sentido de abordar condicionantes que repercuten en el alcance de finalidades y procesos con efectos multiplicadores, los que pueden ser de corto, mediano o largo plazo. Se subraya también la importancia de la perdurabilidad de las empresas, a partir, básicamente, de componentes relacionados con flexibilidad funcional y organizativa, de innovación, de gestión del conocimiento y de adaptación creativa de actividades y resultados a ambientes complejos.

Dentro de sus objetivos de este artículo de revisión bibliográfica se encuentra. Realizar un diagnóstico situacional de la empresa. Fundamentar teóricamente la temática relacionada al desarrollo organizacional. Establecer procesos y procedimientos de desarrollo organizacional.

Justificación

La finalidad esencial de este proyecto es poder investigar los procesos y mecanismos que ocurren en el ámbito interno de las empresas o unidades de producción, y respecto a condiciones del entorno. Los elementos internos de las organizaciones son los que resultan en características propias de perdurabilidad, innovación, manejo estratégico, adaptación creativa y aportación de valores agregados a las esferas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios. Se reconoce que es únicamente en la esfera de las unidades productivas o empresas en donde se produce estrictamente la riqueza para la sociedad humana.

En tal virtud, las condicionantes del entorno; tales como aspectos sociales generales, políticos, macroeconómicos, de vínculos internacionales y de políticas públicas, pueden ayudar o bien obstaculizar el logro real de las potencialidades que ofrecen las empresas o unidades de producción. Estos elementos del entorno son determinantes en la supervivencia, adaptación y, en general,

perdurabilidad de las empresas, además del éxito que ellas puedan manifestar

La importancia de implementar este instrumento se refleja en las mejoras que el DO ha dado en las empresas que lo han aplicado, pues continuar con un modelo de negocio que no se ha podido adaptar a los cambios bruscos que involucra a la comercialización de vehículos, conlleva a la insatisfacción interna y externa de una empresa. De esta manera se justifica claramente investigar a fondo la problemática detectada, así como el análisis de todas las repercusiones y consecuencias que ésta genera dentro y fuera de la organización, logrando superar barreras o limitaciones, alcanzar el éxito como empresa y la total satisfacción de los grupos de interés

Generalidades de Contexto D.O. y Empresa

Para sustentar la presente investigación se consideran aportes significativos como lo es el de Molina (2000, p.2) "el DO ha surgido de las exigencias de un ambiente cambiante y del conocimiento originado por la evolución de las ciencias sociales aplicadas" en las empresas y organizaciones de distintas índoles, así como, para Pariente (citado por Hernández, Gallardo & Espinoza, 2011) es una estrategia de cambio controlado, una manera de solucionar múltiples problemas a los que se enfrentan las organizaciones

Dicho cambio está constituido por esfuerzos deliberadamente encaminados a eliminar una situación insatisfactoria mediante la planificación de una serie de acciones y estrategias que son el resultado de un análisis de la organización.

Se debe agregar que el DO se ha convertido en una herramienta importante para las empresas en los últimos años, como lo manifiestan Hernández, Gallardo & Espinoza (2011) un "máximo reto consiste en propiciar cambios tendientes a desarrollar todas las facultades y potencialidades humanas de la organización". (p.10)

La administración es el proceso consecutivo y ordenado de planificar, organizar, dirigir y controlar con la finalidad de cumplir metas previamente establecidas, proceso que es aplicable en la vida diaria de las personas y sobre todo en el campo empresarial. Así como lo menciona la Asociación Americana de Administración (2002) "la administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros."

Robbins, Decenzo y Moon (2009) aseguran que "el termino administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con

ellas.”¹.

Cabe destacar que los autores sustentan su aporte con las explicaciones referentes a la eficiencia y la eficacia términos con distintos significados pero que van de la mano entendiéndose que:
 Eficiencia: es hacer una tarea correctamente y hay una estrecha conexión entre insumos y productos. Eficacia: es la capacidad de concluir una actividad con el mínimo costo.

Proceso Administrativo En su totalidad todas las organizaciones sin importar su tamaño tienen un objetivo, sin importar que el mismo se haya planteado bajo análisis o simplemente es una idea que se desea cumplir. Los autores Robbins et al. (2009) manifiestan que las empresas tienen un objetivo en concreto, el cual se lo define previamente por una o varias personas y se debe conocer cuáles son los medios para lograr cumplirlo, en una organización la persona que realiza esta actividad es el gerente.

El gerente es el individuo que debe cumplir tres roles primordiales que son las relaciones interpersonales, transferencia de información y la toma de decisiones. Mintzberg (citado por Robbins et al., 2009). Seguidamente se presentan los roles gerenciales de Mintzberg con sus actividades fundamentales:

Tabla 1 Proceso administrativo

Interpersonal	Interpersonal Transferencia de información	Toma de decisiones
Cabeza visible	Monitor	Empresario
Líder	Difusor	Gestor de anomalías Asignador de recursos
Enlace	Portavoz	Negociador

Fuente: Elaboración propia a partir de Mintzberg (citado por Robbins et al., 2009).

Tabla 2 Funciones básicas del proceso administrativo

Proceso	Definición
Planeación	Determinar objetivos
Organización	Distribuir trabajo
Dirección	Guiar el talento
Control	Contrastar entre lo planeado y lo logrado

Fuente: Elaboración propia a partir de Blandez, 2014. ²

¹ Robbins, S., DeCenzo, D. y Moon, H. (2009). Fundamentos de administración: Conceptos Escenciales y Aplicaciones. México: Pearson.

Los gerentes deben poseer varias habilidades para desarrollar adecuadamente las actividades que se las ha encomendado Robbins et al. (2009), tales como la habilidad conceptual que es la capacidad de coordinar todos los intereses y las actividades de la organización; habilidades interpersonales es la capacidad de entender, enseñar y motivar a otros en sus actividades; las habilidades técnicas hacen referencia a las destrezas para hacer uso de instrumentos, procedimientos y técnicas de un campo especializado; y las habilidades políticas son las facilidades que tiene el gerente para crear un base de poder y establecer los contactos correctos².

Desarrollo En términos generales el desarrollo es una mejora que se puede emplear en varios ámbitos para conseguir mejoras y características favorables de un objeto de estudio de cualquier índole. De acuerdo con la Real Academia Española (REA, 2017) “desarrollo en el ámbito administrativo y económico es la “evolución de una economía hacia mejores niveles de vida.”³. Aspecto que se considera aplicable en el presente proyecto de investigación

Organizacional Es considerado como organizacional a lo concerniente al planteamiento de un orden para lograr conseguir un objetivo específico. En el contexto de la palabra organizacional, es utilizado el término organización como lo define la Real Academia Española (REA, 2017) “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.”

Desarrollo Organizacional Es una estrategia actual utilizada a nivel organizacional para desarrollar un cambio controlado con la finalidad de impulsar al personal de una empresa para obtener aún mejores resultados.

Así lo afirma Bennis (como se citó en Guízar, 2013) el Desarrollo Organizacional es: “Una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio” (p.6). En contraste, se tienen algunas definiciones más actuales mencionadas en el año 1994, igual de valederas como la citada anteriormente; el DO “es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.” Burke (como se citó en Guízar, 2013)⁴.

² Robbins, S., DeCenzo, D. y Moon, H. (2009). Fundamentos de administración: Conceptos Escenciales y Aplicaciones. México: Pearson.

³ Real Academia Española. (2018). Diccionarios. Recuperado de: <http://www.rae.es>

⁴ Guízar Montúfar, R. (2013). Desarrollo organizacional principios y aplicaciones. 4e. México D.F., México: Mc Graw Hill.

Las características son

(1) Es una estrategia educativa planeada. (2) El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer. (3) Se fundamenta en la conducta humana. (4) Los agentes de cambio pueden ser internos o externos a la organización. (5) Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización. (6) Los agentes de cambio se deben plantear varias metas.

Mientras que para Davis (como se citó en Chiavenato, 2010)⁵ las características del DO. Son las siguientes:

Atención a toda la organización.	Orientación sistémica.	Agente de cambio.
Solución de problemas.	Aprendizaje empírico.	Procesos de grupo.
Realimentación.	Orientación en contingencias.	Desarrollo de equipos

Fuente: Elaboración propia a partir de Davis (como se citó en Chiavenato, 2010).

Las principales características del DO son: (1) El DO se enfoca en la cultura y los procesos. 2. Específicamente, el DO fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y de los procesos. 3. Los equipos de todas clases son de una importancia particular para el desempeño de las tareas y son los objetivos de las actividades del DO.

Para concluir la primera fase que es la conceptualización de DO se ha analizado lo planteado por Guízar (2013) que se sintetiza en cinco términos importantes: (**Orientación sistémica:** se requiere que las empresas trabajen en armonía. **Valores humanísticos:** son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento. **Agente de cambio:** es copartícipe, junto con la dirección de la empresa, en el éxito del programa de desarrollo organizacional. **Solución de problemas:** capacita a los participantes para identificar y solucionar problemas en lugar de solo analizarlos teóricamente. **Retroalimentación:** los participantes requieren de este proceso para ayudarles a sustentar sus decisiones).

⁵ Chiavenato, A. (2010). Innovaciones de la administración. Tendencias y estrategias. Los nuevos paradigmas. México: McGrawHill.

Desarrollo organizacional.

Tapia Usca (2018) menciona que el desarrollo organizacional se puede resumir como una estrategia planificada que permite a una organización identificar la fuente de la necesidad de cambio en una variedad de situaciones. Incluye un enfoque que dispone el realizar un aumento en el funcionamiento de la empresa, además de gestionar a los empleados, mejorando sus conocimientos y destrezas para un desempeño máximo con una satisfacción por parte de los empleados, este adapta cambios con respecto al desarrollo de sus actividades⁶.

El desarrollo organizacional está vinculado con el desarrollo de la gestión, manteniendo un propósito de capacitar a los superiores dando un óptimo crecimiento de sus habilidades, si bien el proceso asociado con el desarrollo organizacional es cambiar el desempeño, los procesos, la naturaleza y la estructura de toda la empresa, en ese caso se planea mejorar el desempeño de los gerentes para que puedan lograr metas de manera planificada. Por lo tanto, se trata de mejorar la eficiencia operativa y el rendimiento empresarial general para producir mejores resultados. No es necesario que sea un solo miembro.

El desarrollo organizacional es una herramienta de gestión cuyo objetivo genera cambios a nivel individual, colectivo y organizacional para ayudar a las organizaciones a adaptarse mejor al cambio, debe ser un esfuerzo planificado y gestionado por la alta dirección en toda la organización ya que determinan el proceso de innovación, el clima organizacional y la gestión del conocimiento entre todos los miembros de una organización que puede ser un recurso importante dando una organización con enfoque propio de conocimiento y experiencia. Es una herramienta básica que tiene un impacto positivo en la competitividad de una organización, tanto en factores estructurales como factores sociales.

Los elementos esenciales son:

Orientación a largo plazo.

1. Desarrollo conjunto de los procesos de diagnóstico.
2. Satisfacción del cliente.
3. Planificación del cambio.

⁶ Tapia Usca, K. M. (2018). El desarrollo organizacional de la empresa esum de la ciudad de riobamba y el servicio al cliente. Riobamba. Recuperado el 01 de 08 de 2021, de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/5544/3/UNACH-EC-FCP-ING-COM-2019-0012.pdf>

4. Organización.

Proceso del desarrollo organizacional.

Este consta de 3 procesos y además una evaluación:

- Recolección y análisis de datos.- Resulta una de las actividades más importantes y difíciles en el desarrollo organizacional porque incluye métodos específicos para describir sistemas organizacionales y modelos para identificar problemas.
- Diagnostico organizacional.- Una vez que hayas recibido los datos correspondientes, se avanza a la fase la cual se llevara a cabo la interpretación para identificar inquietudes, errores y posibles desenlaces de la información que recibes y desarrollarás un diagnóstico que establece prioridades, metas y objetivos en base al crecimiento organizacional.
- Acción de intervención.- En esta etapa, la ejecución del proceso se lleva a cabo y se planifica con anticipación. Aquí se selecciona la intervención más adecuada para encontrar una solución al problema, pero esta no es la etapa final del desarrollo organizacional.
- Evaluación.- La etapa final de un proceso que dispone de un ciclo cerrado, los resultados de la evaluación incluyen cambios de diagnóstico que dan como resultado un nuevo inventario, nuevos planes, nuevas implementaciones y más. Esto le da al proceso su propio dinamismo y permite que el proceso se desarrolle sin interferencias externas (Contreras, 1998)⁷.

Por lo contrario Burke (1994) señala siete fases:

- Entrada: Establece de manera inicial el primer contacto que de forma remota explora una manera real ante un cambio.
- Realizar un contrato: Implica generar diferentes simulaciones en cuanto a generar diferentes metodos, la manera en como empieza y las diferentes condiciones.
- Diagnóstico: Presenta diferentes datos sobre los procesos de información del actual funcionamiento de la organización.
- Retroalimentación: Representa diversos analisis de diversos sistemas.

⁷ Contreras, A. E. (1998). Desarrollo organizacional y recursos humanos. Universidad de Sonora. Recuperado el 29 de 07 de 2021, de <https://www.ciad.mx/archivos/desarrollo/publicaciones/Tesis%20asesoradas/Licenciatura/21.pdf>

- Planificación del cambio: Se trata sobre la desición que toman los clientes, de la acción que se planifica.
- Intervención: Describe de manera estructurada cada acción de todos los individuos, grupos de trabajos, que consituyen y toman metas para un mejoramiento.
- Evaluación: Estapa final que se basa en el funcionamiento de los resultados, este implica diversos procesos, planificaciones e implementaciones.⁸

Objetivos del desarrollo organizacional.

Cada objetivo dispone de un desarrollo que mantiene un diagnostico que revela diferentes formas de enfrentar los problemas, sus objetivos son:

- Aumentar el nivel confianza y compañerismo en el entorno organizacional de la empresa.
- Generar un ambiente con disposición de la autoridad, dando un criterio basados en aptitudes y habilidades.
- Incrementar el grado de cumplimiento personal, y del entorno del mismo.
- Encontrar soluciones con resultados creativos.
- Generar optimización de los recursos e incrementar la competencia mediante el conocimiento implementado, en el desarrollo de gestión de la organización.
- Sentar las bases de una cultura organizacional que englobe la posibilidad del intercambio de conocimiento.
- Lograr la armonía entre la tecnología y las capacidades de los factores humanos y mantener un equilibrio con un carácter exclusivo.
- Aumentar el desempeño funcional de cada individuo, logrando ser responsable en sus actividades.
- Fortalecer el entorno laboral, a través de nuevos y actualizados planes.

Actividades del desarrollo organizacional.

Las actividades de desarrollo organizacional generalmente incluyen la implementación e informes, programación y un proceso de indagación interactivo que puede incluir elementos de diseño de misión, definición y desarrollo de visión, misión y estrategia.

- Retroalimentación de encuestas.- Se enfoca en la distribución de cuestionarios entre los

⁸ Burke. (1994). Organization. Recuperado el 28 de 07 de 2021, de https://www.researchgate.net/figure/Burke-and-Litwins-1994-Model-of-Organisational-Change_fig1_239832184

trabajadores, en lo cual el propósito de estos es conocer el grado del clima organizacional.

- Formación de equipos.- Fomentar el trabajo en equipo, ante cada departamento generando un escenario colectivo de manera global.
- Intervención de grupos de gran tamaño.- Reuniones de cada departamento de la organización teniendo como prioridad resolver temas de discusión que permitan aclarar aspectos negativos de la empresa, generando diversos planes para nuevos proyectos al futuro.

Por otra parte un desarrollo organizacional demanda condiciones específicas, estas disponen varios sistemas de comunicación que deben los empleados implementar, para mejorar la planificación y realizar las metas y objetivos que se fijan. Además una condición es afrontar los problemas en base a los cambios en la rotación de fuerza de trabajo, pero para esto es necesario adaptar un ambiente actualizado, renovar el clima organizacional. Las actividades van desde un enfoque familiar a uno especial, dando un diferente desempeño ya sea por la organización total.

La excelencia empresarial dispone de un grupo de prácticas que sobresalen de una u otra forma en la gestión, dando un mejor desarrollo en los contenidos primordiales, dispone de diferentes herramientas para conseguir una mayor efectividad en la organización. El objetivo debe ser desarrollar una calidad general de todos los departamentos promoviendo el progreso y la mejora de manera equilibrada y de forma equitativa. De esta forma, la excelencia empresarial incluye un enfoque en resultados, liderazgo y paciencia, procesos y eventos, compromiso de personas, mejora continua e innovación. El diseño que lo formula está basado en un modelo de gestión el cual integra elementos claves(s.f, ISOtools, 2017)⁹.

La ventaja de esta estrategia es que se puede aplicar a cualquier organización, independientemente del sector empresarial u otras circunstancias. La razón es que nos enfocamos en el factor humano, enfocamos en la excelencia del entorno empresarial.

De esta forma, puede agregar valor apoyando a todos los miembros del equipo y alentándolos a lograr niveles más altos de desempeño con un compromiso y motivación excepcionales. Este término está destinado a mejorar todos los procesos y áreas de la organización que utilizan el sistema de gestión de la calidad, con el propósito de mejorar lo que parece ser un resultado imparable. Sin embargo, implementar estos sistemas no es suficiente ya que se debe fomentar los procedimientos

⁹ *ISOtools*. Recuperado el 01 de 08 de 2021, de ISOtools: <https://www.isotools.org/2017/04/17/excelencia-empresarial-gran-reto-organizaciones/>

necesarios para una mejor respuesta.

El objetivo debe ser crecer sin descuidar la calidad general de cada departamento de la empresa para promover un progreso equilibrado. Por ello es necesario un análisis detallado de la institución que todo a considerar todos los departamentos, enfocándose en las estrategias, metas, planes, dirección, entre otros. Es necesario seguir logrando las metas, cumpliendo los desarrollos, los que implican una transformación que permita generar fuerza a través de la organización.

Discusión de Resultados

Es importante acotar que la gestión de procesos va de la mano con la administración funcional en donde se plantean los procesos claves o principales, encaminados a satisfacer las necesidades del cliente

La **incorporación de procesos** en las organizaciones se ha convertido en una importante herramienta administrativa en los negocios, es así como el autor Maldonado (2011) sostiene que “un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido” ¹⁰(p.1).

La comunicación es el eje principal de todos los tipos de relaciones. Así, la capacidad que tiene todo ser animado de relacionarse con sus semejantes, por medio de intercambio de ideas o pensamientos dentro de un grupo, siendo este un proceso bilateral, dentro de un circuito en el cual se interrelacionan dos o más personas (Diéz, 2010). Constituye un gran pilar para alcanzar un adecuado funcionamiento de la organización, la inexistencia de este proceso organizacional debilita a la empresa y en algunos casos esto puede ser irremediable¹¹

En el **contexto administrativo las políticas** son un plan de acción que tiene como finalidad servir de guía a los miembros de una organización en su desenvolvimiento, ayudando de esta manera a tomar eficientes decisiones administrativas y la orientación a la acción. Por lo tanto, cuando se tiene políticas en una empresa genera un sentimiento de confianza en la toma de decisiones administrativas y cómo reaccionar ante una determinada situación.

¹⁰ Maldonado, J. (2011). Gestión de procesos (o gestión por procesos). Retrieved from <https://ebookcentral-proquest-com.pucesa.idm.oclc.org> 69

¹¹ Diéz Freijeiro, S. (2010). Técnicas de Comunicación. España: Editorial S.L.

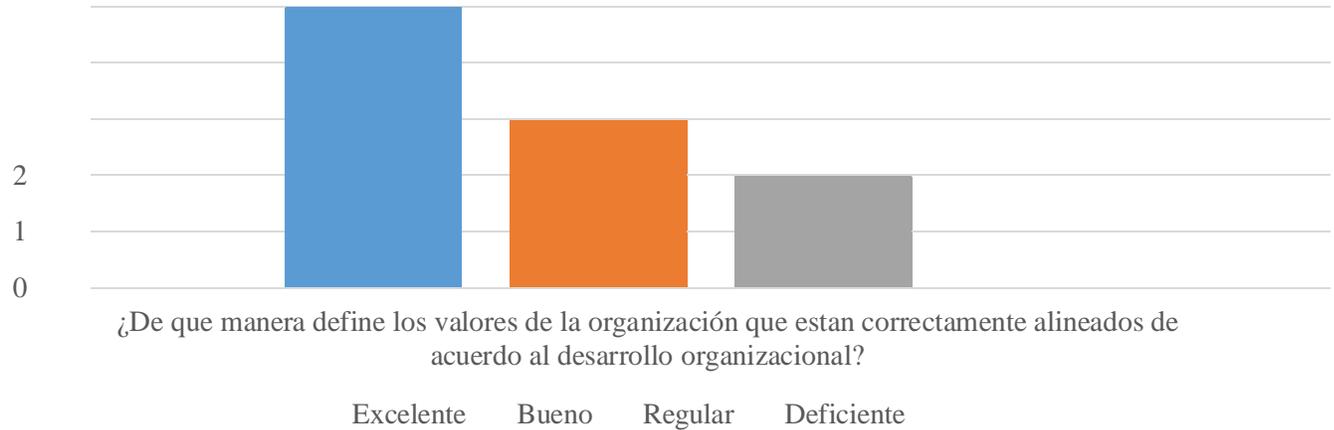
Modelo de planeación Se propone definir el término planeación mismo que para Robbins et al. (2009) se resume en definir los objetivos o las metas de una empresa, así como lograr establecer adecuadamente una estrategia general que ayude a alcanzar tales metas y así una jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades. La planeación constituye un esfuerzo coordinado, ya que cuando los miembros de una institución comprenden hacia dónde se dirige esta pueden empezar a coordinar sus actividades con cooperación y trabajo en equipo.

Conclusión

En base a la recopilación y convalidación de bibliografías e informe de internet se adaptó al Desarrollo Organizacional conjuntamente con los procesos y procedimientos que se ven inmersos en esta trabajo para ver al desarrollo organizacional como apoyo empresarial cuenta con cinco fases consecutivas: Enfoque: Funcional y cultural, conceptualización, diagnósticos de los problemas y sus soluciones, gestión del cambio y evaluación y retroalimentación.

- El diagnóstico situacional, permite conocer cuál es el estado de la organización actualmente; la información obtenida a través de varios documentos de Desarrollo Organizacional brinda datos relevantes al tema de estudio y las pautas para encaminar la investigación.
- El estado del arte se efectúa por medio de una investigación teórica que recaba aportes de varios autores quienes contribuyen con conceptos, características, procesos y, puntos de vista prácticos y metodológicos aplicables en el Desarrollo Organizacional para el fortalecimiento empresarial; información que se ha ordenado a manera de secuencia para sustentar la temática.
- Queda demostrado que el desarrollo organizacional es de gran apoyo empresarial el mismo que da varias perspectivas para lograr el cumplimiento de los procesos y procedimientos que ya existen en la organización.

El Desarrollo Organizacional Como Apoyo al Sistema Empresarial



Los resultados dan como evidencia que para 2 empleados los valores de la organización no están bien definidos, dado que ellos calificaron que estos se expresan de manera regular ante el desarrollo organizacional de la empresa, mientras que 3 empleados respondieron que estos se expresan de buena forma.

Referencias

1. Blandez, R. M. D. G. (2014). Proceso administrativo. Retrieved from <https://ebookcentral-proquest-com.pucesa.idm.oclc.org>
2. Burke. (1994). Organization. Recuperado el 28 de 07 de 2021, de https://www.researchgate.net/figure/Burke-and-Litwins-1994-Model-of-Organisational-Change_fig1_239832184
3. Contreras, A. E. (1998). Desarrollo organizacional y recursos humanos. Universidad de Sonora. Recuperado el 29 de 07 de 2021, de <https://www.ciad.mx/archivos/desarrollo/publicaciones/Tesis%20asesoradas/Licenciatura/21.pdf>
4. Chiavenato, A. (2010). Innovaciones de la administración. Tendencias y estrategias. Los nuevos paradigmas. México: McGrawHill.
5. Diéz Freijeiro, S. (2010). Técnicas de Comunicación. España: Editorial S.L.

6. Guízar Montúfar, R. (2013). Desarrollo organizacional principios y aplicaciones. 4e. México D.F., México: Mc Graw Hill.
7. *ISOtools*. Recuperado el 01 de 08 de 2021, de ISOtools: <https://www.isotools.org/2017/04/17/excelencia-empresarial-gran-reto-organizaciones/>
8. Maldonado, J. (2011). Gestión de procesos (o gestión por procesos). Retrieved from <https://ebookcentral-proquest-com.pucesa.idm.oclc.org> 69
9. Real Academia Española. (2018). Diccionarios. Recuperado de: <http://www.rae.es>
10. Robbins, S., DeCenzo, D. y Moon, H. (2009). Fundamentos de administración: Conceptos Escenciales y Aplicaciones. México: Pearson.
11. Tapia Usca, K. M. (2018). El desarrollo organizacional de la empresa esum de la ciudad de riobamba y el servicio al cliente. Riobamba. Recuperado el 01 de 08 de 2021, de <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/5544/3/UNACH-EC-FCP-ING-COM-2019-0012.pdf>