

**GUÍA PARA IDENTIFICAR CUÁL ES EL LIDERAZGO REQUERIDO PARA UNA  
GERENCIA INTEGRAL POR PROCESOS**

**LUIS FERNANDO AGUDELO TOBÓN**

**UNIVERSIDAD EAFIT**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL POR PROCESOS**

**MEDELLÍN**

**2020**

**GUÍA PARA IDENTIFICAR CUÁL ES EL LIDERAZGO REQUERIDO PARA UNA  
GERENCIA INTEGRAL POR PROCESOS**

**Luis Fernando Agudelo Tobón**

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGÍSTER EN GERENCIA  
INTEGRAL POR PROCESOS

**Director temático:** Fernando Alexander Garzón Lasso

Doctor en Administración Estratégica de Empresas

**Asesora metodológica:** Gina Giraldo Hernández

Doctora en Ética y Democracia

**UNIVERSIDAD EAFIT**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL POR PROCESOS**

**MEDELLÍNMEDELLÍN**

**2020**

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	8
OBJETIVOS.....	9
GENERAL .....	9
ESPECÍFICOS .....	9
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
ANTECEDENTES .....	9
FALENCIAS .....	11
DIFERENCIAS DE ENFOQUE.....	12
ASPECTOS CONTEXTUALES .....	13
JUSTIFICACIÓN.....	16
¿POR QUÉ?.....	16
¿PARA QUÉ?.....	17
¿PARA QUIÉNES? .....	17
DISEÑO METODOLÓGICO .....	19
Criterios de selección .....	19
DESARROLLO DEL TRABAJO.....	20
MARCO CONCEPTUAL .....	20
GESTIÓN INTEGRAL POR PROCESOS .....	20
LIDERAZGO.....	21
METODOLOGÍAS DE GESTIÓN POR PROCESOS .....	23
Evolución de las teorías de liderazgo.....	25
Teoría del Gran Hombre – Teoría basada en cualidades.....	26

Teoría basada en comportamiento .....	27
Liderazgo situacional .....	29
Teorías transformacionales .....	31
Liderazgo adaptativo .....	34
Evolución de las metodologías de gestión por procesos.....	35
Enfoque de gestión basado en control .....	36
Enfoque de gestión basado en la calidad .....	39
Enfoque de gestión basado en normalización o modelos de excelencia.....	44
Enfoque de gestión basado en procesos y estrategia .....	45
Resumen de las metodologías de gestión por procesos .....	51
RESULTADOS.....	52
Trabajo de Investigación .....	52
RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN .....	54
Análisis de los resultados .....	54
RESULTADO SEGÚN LOS CÓDIGOS.....	59
Liderazgo + ciclo PHVA .....	59
Cultura + estrategia .....	63
Gestión integral para la estrategia .....	64
La gestión integral por procesos.....	66
Intención de la GIP .....	66
Liderazgo .....	67
Metodologías .....	73
GUÍA PARA IDENTIFICAR EL LIDERAZGO REQUERIDO EN UNA GERENCIA INTEGRAL POR PROCESOS.....	75

INTRODUCCIÓN .....	75
OBJETIVO.....	76
GUÍA .....	76
PLANEAR.....	77
<i>Definir la estrategia</i> .....	77
Desarrollar el plan estratégico.....	77
HACER .....	77
<i>Formación y entrenamiento</i> .....	77
<i>Ejecución de la estrategia</i> .....	77
VERIFICAR.....	77
<i>Verificación de resultados</i> .....	77
ACTUAR .....	78
<i>Mejorar los procesos</i> .....	78
CONCLUSIÓN .....	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79
Figueroba, A. (s. f.). <i>La Teoría General de Sistemas, de Ludwig von Bertalanffy</i> . <a href="https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-general-de-sistemas-ludwig-von-bertalanffy">https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-general-de-sistemas-ludwig-von-bertalanffy</a> .....	80
ANEXOS.....	85
Anexo 1. Guía para las entrevistas.....	85
Anexo 2. Cuestionario .....	86

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Teorías de liderazgo relacionados.....	26
Figura 2. Estilos de liderazgo versus comportamientos.....	34
Figura 3. Metodologías de gestión por procesos relacionados.....	36
Figura 4. Metodologías de gestión por procesos versus comportamientos.....	52
Figura 5. Relevancia de los códigos utilizados en Atlas.ti.....	57
Figura 6. Mapa conceptual Liderazgo + ciclo PHVA según <i>software</i> Atlas.ti.....	57
Figura 7. Nube de palabras utilizadas en las entrevistas.....	59
Figura 8. Matriz de estilos de liderazgo requerido según metodologías de gestión.....	74
Figura 9. Ciclo PHVA para identificar el liderazgo.....	76

## **RESUMEN**

Las metodologías de gestión por procesos utilizadas para alcanzar resultados, por estar muy orientadas a la ejecución de tareas, se enfocan en el presente y son buenas para conseguir que las organizaciones funcionen con eficiencia. Por otro lado, para que las organizaciones sean eficaces se requiere dirección y acompañamiento, y esto depende del liderazgo (Icontec, 2015), y de la interpretación de la norma NTC-ISO 9001:2015. De la misma manera, los procesos de cambio que involucren algún modelo de gestión como el enfoque por procesos requieren de estilos de liderazgo con capacidad para producir cambios sustantivos. El propósito de esta investigación es identificar los diferentes estilos de liderazgo que se requieren para implementar una gerencia integral por procesos. A través del análisis de diferentes autores sobre los estilos de liderazgo y sobre la gestión por procesos, complementado con entrevistas a líderes de organizaciones y expertos técnicos que han estado involucrados en la gerencia integral en Colombia, se identifica cómo han resuelto este tema y cuáles han sido sus resultados. Se propone finalmente una guía que permita evaluar cuáles estilos de liderazgo facilitan la gerencia integral por procesos.

*Palabras clave:* gestión por procesos, estilos de liderazgo, gerencia integral por procesos, enfoque por procesos

## **ABSTRACT**

The process management methodologies used to achieve results, due to be very oriented to the execution of tasks, are focused on the present, and are good for getting organizations to function efficiently. On the other hand, for organizations to be effective, direction and accompaniment is required, and this depends on the leadership, and of the interpretation of Icontec (2015) NTC-ISO 9001:2015. In the same way, change processes involving some management models such as the process approach require leadership styles capable of producing substantive

changes. The purpose of this research is to identify the different leadership styles that are required to implement an integral process management. Through the analysis of different authors on leadership styles, and about process management, complemented with interviews with leaders of organizations and technical experts who have been involved in integral management in Colombia, is identified how have them resolved this issue and which its results have been. A guide that allows evaluating which leadership styles facilitate integral process management is finally proposed.

*Keywords:* process management, leadership styles, integral process management, process approach



## INTRODUCCIÓN

Teniendo claro que la gerencia integral por procesos (GIP) es una metodología muy orientada a la ejecución de tareas, por medio de la cual se alcanzan resultados eficientes, y en la que las personas actúan de distintas maneras ante diversas situaciones, el presente trabajo se propone investigar los diferentes estilos de liderazgo que pueden facilitar distintos comportamientos en una estrategia de gestión por procesos: tanto los presentes como los que se considera adecuado motivar.

La investigación se desarrolla en Colombia, y se apoya en líderes, consultores y facilitadores de procesos, en empresas grandes, medianas y pequeñas de diferentes sectores de la economía. El método de investigación es cualitativo, dado que es una realidad subjetiva, y se aplica tanto por medio de la lectura y el análisis de documentos sobre el tema como de entrevistas semiestructuradas.

El resultado de la investigación permitió responder a la pregunta: ¿Cómo los estilos de liderazgo facilitan la gerencia integral por procesos? A partir de los hallazgos se propone una guía para que las empresas, de cualquier tipo, que decidan implementar una gerencia integral por procesos como parte de su estrategia puedan definir en cualquier momento los estilos de liderazgo requeridos por sus ejecutivos. También podrá servir de insumo para las discusiones de los académicos interesados en este tema.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Proponer una guía que permita identificar cuáles son los estilos de liderazgo requeridos en una gerencia integral por procesos.

### **ESPECÍFICOS**

- 1) Identificar los estilos de liderazgo que pueden influir positivamente en el comportamiento requerido en una gerencia integral por procesos.
- 2) Identificar diferentes metodologías de gestión por procesos que sean aplicables en la gerencia integral por procesos y en el comportamiento de sus trabajadores.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **ANTECEDENTES**

En 1950, Deming (1989) inició en Japón una metodología de mejoramiento continuo, que luego se convirtió en una cultura. Esta metodología, también denominada Círculo de Deming, se desarrolla mediante el ciclo planear, hacer, verificar y actuar (PHVA), que es la base fundamental de la gerencia por procesos. La norma ISO 9000:2014 (Icontec, 2014) reconoce que: “Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se

gestionan como un proceso”. Basados en esto, se infiere que para obtener resultados eficientes (optimización de recursos) y eficaces (lograr los resultados) se requiere gestionar por procesos. A partir de esta experiencia se determina el principio de calidad denominado *enfoque basado en procesos*. No obstante lo simple que parece, ponerlo en práctica requiere disciplina y riguroso cumplimiento. Deming también hace énfasis en la importancia de tratar a los empleados como personas, para lograr así involucrarlos en las mejoras. Esto forma parte de su filosofía, y lo resalta en uno de sus catorce principios de calidad: *Instituir el Liderazgo*.

En 1980 Deming, citado por Hunter (2015), afirma en un programa de la NBC: “Si Japón puede, ¿por qué no podemos?”. Desde ese momento comienzan a impulsarse con mucha fuerza las metodologías para gestionar la calidad. Este hecho fue considerado como el inicio de la *tercera ola industrial*, basada en el conocimiento. El organismo internacional de normalización (ISO, por sus siglas en inglés *International Organization for Standardization*), por su parte, desde 1974 promovió a nivel mundial la estandarización de los sistemas de gestión para asegurar la calidad, y se inició la serie de normas 9000 que establecen los requisitos habilitantes para asegurar la calidad en las organizaciones. De estas normas, en particular la ISO 9001 ha tenido cinco revisiones (Isotools, 2016): en 1987, en 1994, en 2000, en 2008 y en 2015. La versión del año 2000, denominada ISO 9001:2000, enfatiza en la importancia de gestionar por procesos, reconociendo que la metodología propuesta por Deming es la mejor forma de lograr los resultados esperados por una organización, y en la versión del 2015 se resalta de manera particular la necesidad de liderazgo.

## FALENCIAS

De manera general, a través de investigaciones hechas en diferentes empresas a nivel mundial se pudo concluir que la norma ISO 9000 sí ayuda a lograr los objetivos propuestos. Acerca de esto, en la *Revista Ciencias Estratégicas*, Rodríguez (2012) afirma: “Se ha detectado que en Colombia la mayor parte de las empresas, sin importar su tamaño, han obtenido resultados exitosos, pero hay que mejorar algunos aspectos” (p. 157).

De igual manera, Rodríguez (2012) indica:

No todas las experiencias en la aplicación de una metodología de gestión de calidad fueron positivas; esto puede ser consecuencia del tipo y tamaño de la organización, porque depende de cómo se gestione la calidad. Toda empresa tiene características particulares y por eso independiente del sistema de gestión que se quiera implementar y las metodologías que se utilicen, no aseguran necesariamente el éxito, a pesar de que muchas experiencias hayan sido exitosas. (p. 157).

Por otro lado, según una investigación sobre los factores de éxito para la implementación de un sistema de gestión de calidad en Colombia desarrollada por Ramírez (2016), los cinco ítems principales que influyen en el éxito son los siguientes:

1. Compromiso, liderazgo y apoyo por parte de la alta dirección con una ocurrencia de 12,87%.
2. Formación, capacitación y desarrollo con un 10,89%.
3. Orientación al Cliente con 9,90%.
4. Cultura organizacional enfocada en Calidad, 8,92%.
5. Participación y empoderamiento por parte de los trabajadores con 7,92%. hasta acá se acumula el 50,50%. (p. 51).

Al revisar las falencias y dificultades de las empresas que no alcanzaron el éxito se resalta el liderazgo. El organismo internacional de estandarización ISO, en su revisión periódica de la versión 2015, es decir, en la NTC-ISO 9001:2015 (Icontec, 2015), en el capítulo 5 también incluyó como requisito el liderazgo. Según dice la norma: “La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad”, y en el numeral (h) resalta: “Comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad”.

En general, diversos autores, entre los que se cuentan Deming (1989), Ishikawa (1991), Crosby (1991) y Hunter (2015), hablan de sistemas de gestión de calidad.

De acuerdo con las definiciones de ISO:9000 se puede asimilar que es lo mismo un sistema de gestión referido a la calidad: su objetivo final es lograr calidad para el cliente a través de los procesos, que un sistema de gestión por procesos: su objetivo son los resultados basado en procesos claramente definidos, y un sistema de gestión: donde para lograr los objetivos se define cómo se pretende lograr los resultados. Por esta razón, a lo largo de la presente investigación se tratan como similares.

## **DIFERENCIAS DE ENFOQUE**

A principios del presente siglo, Ostroff (1999) replantea la diferencia de enfoque en los estilos de dirección para lograr mejores resultados de cara al cliente, y pasa de una organización funcional a una organización por procesos. Este cambio de enfoque requiere gestionar tanto un cambio de pensamiento como la forma de actuar de la alta dirección, dado que ella es la responsable de establecer las directrices y en el cambio es fundamental el compromiso. En este sentido, Agudelo (2012) afirma: “Liderazgo es el requisito fundamental para lograr el cambio y es la

característica general que debe identificar a todos los miembros de una organización”. (p. 53)

Según Valdes (2002), en todos los sistemas de gestión, o en la gestión por procesos, que es la metodología mayormente aceptada, el no contar con un estilo de liderazgo efectivo que guíe su implementación se reconoce como una de las causas predominantes de los fracasos de estos procesos (p. 240).

## **ASPECTOS CONTEXTUALES**

Sánchez-Ruiz y Blanco (2014), citados por Barrios-Hernández, Contreras-Salinas, y Olivero-Vega (2019), afirman:

Existe evidencia en la literatura sobre la creciente importancia que tiene la implementación de la gestión por procesos en las organizaciones y el interés que esta cuenta por parte de los profesionales en los últimos años, a pesar de las limitaciones y el escaso desarrollo que se presenta en Hispanoamérica. (p. 105).

Cuando una organización decide establecer un sistema de gestión por procesos requiere la ayuda de una metodología, para lograr ya sea un cambio de pensamiento o algún cambio en la forma de abordar las actividades, para lograr los resultados deseados. En todo caso, se requiere la participación de las personas en este proceso de cambio. Por esto es necesario un estilo de liderazgo que motive a las personas.

Según García, Pantoja y Duque (2011): “La misión básica de todo líder es dirigir un grupo hacia metas deseadas y propuestas” (p. 95). El líder es la persona que asegura el cumplimiento de objetivos en una organización, al asegurar los recursos, el compromiso de la gente y el alcance de los resultados a través de las personas

que dirige u orienta, y logra que esas personas adquieran conciencia de lo que están realizando.

El líder también debe tener en cuenta la falta de motivación, la resistencia al cambio o la insatisfacción laboral, porque afectan el cambio de enfoque. Además, dado que en la gerencia integral por procesos las metodologías que se emplean están enfocadas en aspectos técnicos, García y otros (2011) concluyen que la orientación está basada en un liderazgo transaccional.

Burns (1978), por su parte, afirma que los líderes lideran a partir de intercambios, dejando de un lado los factores humanos que pueden posibilitar o entorpecer los resultados; así mismo, que también es posible que surja resistencia al cambio cuando quienes hayan sido seleccionados como participantes en un cambio hacia un nuevo modelo de gestión utilizando diferentes metodologías, o no se capacitan suficientemente, o no les gusta, o finalmente no son las personas adecuadas para ello, según sus conductas observables y motivaciones en la actividad profesional.

Gordo (2016), haciendo referencia a la falta de motivación, asegura que por parte de la dirección no se le ha dado suficiente importancia al liderazgo, y que esto es completamente necesario. Por esta misma razón, la norma ISO 9001:2015 incluye como relevantes los aspectos de liderazgo, y lo define como: “[La capacidad de] mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización”.

Al revisar las investigaciones hechas en Colombia, se encuentra que Wolf y Harmon (2012) afirman que las pequeñas y medianas empresas (pymes) son un motor económico de grandes proporciones. Según Confecámaras (2016), en el 2016 la creación de empresas se incrementó en un 21,7% con respecto al año anterior. En 2016 se constituyeron 299.632 nuevas empresas en el país, de las cuales 76.794 son sociedades y 222.838 son personas naturales. Del total de unidades

económicas creadas en este período, la mayor concentración se encuentra en el sector comercio (37,1%), seguido de alojamiento y servicios de comida (13,1%), industria manufacturera (10,7%), actividades profesionales y científicas (7,6%), construcción (5,8%), actividades de servicios administrativos y de apoyo (4,4%) y otras actividades de servicios (4%). Estos sectores, siete en total, por su mayor participación en la estructura de actividad económica dan cuenta del 82,6% de las unidades empresariales que se originaron durante ese año. El principal impacto de las pymes se ve reflejado en la generación de empleo, por lo cual motivar el incremento de su competitividad es una tarea que involucra tanto a los entes del Estado como a la universidad y a las organizaciones no gubernamentales.

Si se tiene en cuenta lo anterior, para motivar el incremento de la competitividad una empresa se puede apalancar en un buen sistema de gestión, y en un buen liderazgo que lo haga viable, como se refirió al principio; y si cada empresa nueva logra hacerlo de manera simple, es más posible que desaparezcan menos empresas. Según Confecámaras (2017), en países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y de América Latina más de la mitad de las empresas nuevas fracasan en los primeros cinco años de vida. Solo en el primer año desaparecen en promedio entre un 20% y un 30% de las empresas nacientes, y a partir del segundo año el porcentaje de compañías que mueren aumenta aproximadamente 10 puntos porcentuales cada período, de suerte que después de cinco años solo permanecen activas cerca de un 50%. Sin embargo, se presentan diferencias entre países: en Chile y Argentina, de cada 10 sociedades creadas, 5 siguen activas después de cinco años de operación; en Colombia, siguen activas 4, y en México, solo permanecer 3. Por su parte Shultz (1978), citado por Palomo (2008), afirma: “Aproximadamente la mitad de todas las nuevas industrias fracasan en sus dos primeros años de vida y tan solo un tercio supera los cinco años, la causa del fracaso se debe a un liderazgo defectuoso”, (p. 22).



Durante los últimos años, los profesionales y académicos de la gestión por procesos han reclamado también la necesidad del ejercicio del liderazgo cuando de realizar cambios se trata. Como lo sostiene García-Allen (s. f.): “La cultura de la empresa, los objetivos que se persiguen o la personalidad de los empleados, entre otros factores, determinan qué estilo de liderazgo encaja mejor con la compañía”.

Teniendo claro que la gerencia por procesos es una metodología exitosa que puede fallar si no se establece un modelo adecuado para gestionarla, y que a su vez este proceso puede fracasar si no se cuenta con un liderazgo en particular que lo facilite, en el presente trabajo se propone investigar los estilos de liderazgo que puedan motivar a las personas en una estrategia de gerencia integral por procesos.

Con todo lo expuesto, y como resultado de este trabajo, las empresas de cualquier tipo que decidan establecer una gerencia integral por procesos como estrategia para ser exitosas podrán definir en cualquier momento qué estilo de liderazgo requieren para lograrlo, dado que, como se expresó al principio: “Las metodologías de gestión por procesos, por estar muy orientadas a la ejecución de tareas, alcanzan sus resultados y hacen que las organizaciones sean eficientes y para facilitarlos requieren de liderazgo”.

Finalmente, se le da respuesta a la pregunta acerca de cómo los estilos de liderazgo facilitan la gerencia integral por procesos.

## **JUSTIFICACIÓN**

### **¿POR QUÉ?**

La presente investigación se justifica porque la puesta en práctica de la gestión integral por procesos como estrategia empresarial es de interés general para las

organizaciones dado que, según Rodríguez (2012), esta metodología ha sido en general exitosa. Además, de acuerdo con González (2010), se necesita también resolver la problemática asociada a la gestión integral por procesos y el liderazgo requerido para ello.

Actualmente, para gestionar aspectos de calidad las organizaciones utilizan las normas ISO 9000, como metodología de gestión reconocida a nivel mundial; pero, según González (2010), no requieren considerar solo sus requisitos técnicos, que son el fundamento de este sistema de gestión, sino que, por el contrario, deben tener en cuenta la influencia que ejerce el liderazgo en el éxito al momento de su implementación. Los líderes son los que orientan la organización y son quienes finalmente establecen la unidad de propósito.

### **¿PARA QUÉ?**

Al implementar cualquier metodología en un sistema de gestión se debe transitar hacia dicho sistema mediante un proceso de cambio. De acuerdo con Rodríguez (2012), no se puede asegurar el éxito, aunque muchas experiencias hayan sido exitosas. La experiencia de la mayor parte de empresas en Colombia presenta resultados favorables, pero se ha detectado que hay que mejorar algunos aspectos para que el sistema tenga éxito. Es necesario entonces profundizar en la forma de dirigir, para determinar cómo lograr que el cambio hacia una gestión integral por procesos se lleve a cabo de manera práctica y eficaz.

### **¿PARA QUIÉNES?**

Según Rodríguez (2014), las organizaciones en su ejecución se encuentran abocadas a muchas situaciones complejas de resolver, y la gestión por sí misma

ofrece solución a estos problemas. La gestión ordena diferentes aspectos importantes para lograr los resultados esperados en calidad, rentabilidad y oportunidad. En este proceso, el liderazgo es esencial para lograrlo.

Siempre que se active una nueva metodología o una forma de gestionar, se hace necesario un cambio. Hay que tener en cuenta qué es lo que motiva a las personas para lograr los objetivos esperados, y de esta manera plantear cómo se realiza el cambio.

Según González (2010), Elton Mayo en sus estudios realizados entre 1927 a 1932:

Descubrió la existencia y el impacto que los grupos informales tienen dentro de la organización: una vez que los operarios producen lo que consideran que es su cuota normal, reducen su ritmo de trabajo. Y aquí es donde los programas de producción y los proyectos de mejoramiento se estrellan si los empleados no han sido involucrados en el proceso de cambio. (párr. 3).

Para involucrar a los empleados en un proceso de cambio, también es necesario considerar cómo el liderazgo que se ejerce en este proceso puede influir favorablemente. Rodríguez (2014) afirma que la gestión y el liderazgo tienen algo en común:

Los dos son métodos para guiar la acción y los dos son necesarios para alcanzar el éxito en el entorno empresarial. Uno no es mejor ni peor que el otro, ni se sustituyen mutuamente. Por el contrario, son complementarios. Esto implica que una gestión eficaz debe poseer habilidades de liderazgo, y un líder eficaz debe demostrar habilidades de gestión. (párr. 3).

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

El método de investigación es cualitativo, dado que se trata de una realidad subjetiva. La presente investigación incluyó la conceptualización de las diferentes metodologías para alcanzar resultados basados en la gestión integral por procesos, y si estos procesos han tenido en cuenta el liderazgo, y también se identificaron los tipos de liderazgo que pueden ser aplicados.

La investigación se efectuó a través de la lectura de documentos consultados utilizando los criterios de las palabras clave, en la base de datos Ebsco de Eafit, en Google Academic y en libros impresos de diferentes autores, sobre los aspectos que se iban a tratar, tales como la gestión por procesos y el liderazgo, y cuál ha sido a nivel mundial la experiencia en la aplicación de estas metodologías. Esto se complementó con entrevistas a consultores y directores de organizaciones colombianas, grandes y medianas, que han o no han implementado modelos de gestión por procesos.

### **CRITERIOS DE SELECCIÓN**

Se seleccionó y entrevistó a un grupo de presidentes de compañías (4), gerentes y directores (6), consultores con trayectoria empresarial (5), coordinadores líderes (1) y, finalmente, por medio de cuestionarios se complementó con ejecutores de actividad expertos en procesos (4), para una muestra total de 20 personas: 17 hombres y 3 mujeres. En los anexos se detalla el cargo y la experiencia de todos los entrevistados.

Las compañías seleccionadas están ubicadas en Bogotá, Medellín y Cali; tienen operación a nivel nacional, y algunas a nivel internacional, y pertenecen a los sectores de producción de alimentos, empaques, producción de electrodomésticos,

servicios de *call center* y *outsourcing*, servicios de salud, servicios de seguros, transporte de carga, ventas multinivel, consultoría empresarial en estrategia, procesos, gestión humana, soporte tecnológico y aseguramiento de la calidad, certificación y normas técnicas.

El tamaño de las compañías se clasificó en grandes, medianas y pequeñas. Como grandes, son 10: Grupo Nutresa, Grupo TCC, Konecta Colombia, Suramericana de Seguros, Clínica Cardio Vid, UNE EPM Comunicaciones, Industrias Haceb, Marketing Personal, Tetrapack y Amcor Flexibles Colombia; como mediana industria, son 2: Icontec y Backer Tilly; y como pequeñas empresas con consultoría, son 4.

En esta mezcla multifuncional y operacional se consideró la variedad para cubrir todos los tópicos y opiniones. En conjunto, estas compañías operan con más de 168.000 personas vinculadas de forma directa en Colombia.

## DESARROLLO DEL TRABAJO

### MARCO CONCEPTUAL

#### GESTIÓN INTEGRAL POR PROCESOS

La NTC-ISO 9000:2014 (Icontec, 2014), en el numeral 3.3.3 define así la *Gestión*: “Actividades coordinadas para dirigir y controlar una **organización**”, y la *Gestión por procesos* como: “Un resultado deseado que se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso”. Esta definición es más universal, dado que es reconocida en más de 163 países en el mundo. Sallenave (2002), por su parte, afirma: “La gerencia Integral es el arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización, en busca de una mayor competitividad” (p. 1). Con base en estas definiciones, podemos decir que la

*gerencia integral por procesos* es el arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización, en busca de una mayor competitividad, basada en un enfoque por procesos.

La gerencia integral por procesos es en realidad un sistema de gestión porque, según la NTC-ISO 9000 (Icontec, 2014), este es un conjunto de elementos de una organización, interrelacionados o que interactúan, para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos.

## **LIDERAZGO**

Andersen (1998) define el liderazgo como la manera como se gestionan los intereses y actividades laborales de un grupo de personas, logrando encaminar la intención y las operaciones a un determinado fin, conocido como objetivos corporativos. Un líder es responsable de dirigir un grupo para alcanzar los resultados deseados en una organización, motiva a las personas para lograr los resultados y resuelve las necesidades de interrelación entre estas. Según Rossel (2006), citado por García y otros (2011): “La misión básica de todo líder es dirigir un grupo hacia metas deseadas y propuestas” (p. 95).

La evolución de los estilos de liderazgo ha pasado por el pasivo-evitativo, el transaccional, el transformacional y el de rango completo, y de forma breve se analizan a continuación.

**Liderazgo pasivo-evitativo.** Compuesto por: dejar hacer, o *laissez faire*, ofrece muy poco, evita tomar decisiones y deja hacer lo que la gente quiera. Ausente cuando se necesita *Gestión por excepción* (pasivo). De acuerdo con García y otros (2011), estos líderes: “Solo intervienen cuando las circunstancias son excepcionales y no trata de hacer mejoras” (p. 107).

**Liderazgo transaccional.** García y otros (2011, p.106) señalan así este estilo de liderazgo: “Asignar a las personas actividades que limitan su libertad, estando su desarrollo enfocado a objetivos personales y económicos”. Está compuesto por: *gestión activa por excepción*, liderazgo que genera un desempeño moderado porque se centra en los errores, reconocimiento contingente basado en el intercambio, establece objetivos y da recompensas, logra que sus dirigidos alcancen los resultados.

**Liderazgo transformacional.** Se caracteriza por la capacidad para producir cambios sustantivos. De acuerdo con Daft (2006): “Lleva a los seguidores a convertirse en líderes por medio de la focalización de sus esfuerzos en torno a una misión común a partir de un marco en el cual se controla su conducta”. Este tipo de liderazgo está compuesto por: el de *consideración individual*, que es un líder que escucha activamente y tiene empatía, desarrolla a las personas y les proporciona ayuda y apoyo mediante un trato personalizado y conoce a los demás. El de *estímulo intelectual*, que motiva a otros para que por sí mismos logren cambios, y cuestiona lo tradicional; por lo tanto, logra que su equipo rompa con el pasado. El de *motivación*, que inspira y que le da sentido a lo que hace, motiva a la gente para lograr grandes cosas y establece altos estándares; además, es experto en liderar cambios. Inspira a los demás, y el de *influencia idealizada*, que son los líderes carismáticos y a los que se les cree y se toman como modelo, porque le dan confianza a su equipo, emprenden grandes cambios y dan ejemplo.

**Liderazgo de rango completo.** Según Bass y Avolio (1994), es un modelo que incluye los componentes del liderazgo transformacional y transaccional, para conformar un modelo integral que brinda como resultado la satisfacción de las necesidades de los individuos de un grupo, y el liderazgo adaptativo, que, según Heifetz, Grashow y Linsky (2009): “Ayuda a las personas a desarrollar las prácticas del futuro que permiten que la organización prospere en un nuevo entorno, mientras sigue usando las mejores prácticas necesarias para el éxito en el presente” (p. 4).

## **METODOLOGÍAS DE GESTIÓN POR PROCESOS**

Metodología es un conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar el objetivo, o tareas que requieran habilidades, conocimientos o cuidados específicos. De acuerdo con esto, las metodologías de gestión por procesos son técnicas o herramientas que facilitan el logro de los objetivos de una organización mediante la implementación del enfoque por procesos según las necesidades de mejora.

Hasta el presente se cuenta con un gran número de metodologías, de las cuales a continuación se resaltan algunas.

**Metodologías muy orientadas al control.** *Control Total de Calidad (TQC)*. Ishikawa (1991) la define como: “Sistema que integra tecnologías de calidad dentro de varios departamentos funcionales para asegurar la satisfacción del consumidor” (p. 84). *Control de Calidad a Través de la Organización (CWQC)*. También de Ishikawa (1991), quien la define como: “El medio para proveer productos buenos a bajo costo, dividiendo los beneficios entre los consumidores, empleados y accionistas; mientras se incrementa la calidad de vida de la sociedad” (p. 85). *Despliegue de la Función de Calidad (QFD, por sus siglas en inglés Quality Function Deployment)*. Esta metodología, según González (2001): “Traduce la voz del cliente en parámetros de diseño, para que estos puedan desplegarse, en forma horizontal, dentro de los procesos de planeación, ingeniería, manufactura, ensamble y servicio” (p. 17) de una compañía. QFD es una herramienta de planeación que introduce el control de calidad en el desarrollo del producto (p. 2).

**Metodologías orientadas a la mejora de procesos.** *Mejoramiento de los procesos de empresa (MPE)*. Harrington (1992) la define así: “Una metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos” (p. 23). *Reingeniería*. Hammer y



Champy (1994) la definen como: “La revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como: costo, calidad, servicio y rapidez” (p. 34). *Organización horizontal*. Para Ostroff (1999), es una organización que debe dejar de ser funcional para enfocarse hacia el cliente final (p. 10).

**Metodologías basadas en la estadística.** *Six sigma*, que aparece en 1987 en Motorola (Larson, 2003). Su propuesta es un método de mejora de los procesos que permite eliminar defectos o fallas de cara al cliente y reduce la variabilidad, medida en términos estadísticos. *Lean Six Sigma*, como un concepto evolucionado de *six sigma*, que se concentra en la mejora de procesos, pero enfocándose en resultados rápidos y en soluciones prácticas y claras, y son fáciles de implementar.

En 1986 surge la metodología *kaisen*. Imai (2003) la describe como “sitio donde ocurre la acción” (en japonés, *Gemba*), lugar de trabajo, la clave para el éxito competitivo del Japón. Ayuda a la mejora continua al encontrar la causa fundamental. Guiar a los subordinados para que puedan alcanzar objetivos superiores sin perder el entusiasmo, es función del supervisor el mantenimiento y mejoramiento. *Justo a Tiempo*. Hay (1988) la define como: “Producir el mínimo número de unidades en las menores cantidades posibles y en el último momento posible, eliminando la necesidad de inventarios” (p. vi). Requiere sistema de recompensas.

Cada una de estas metodologías, al igual que un número indefinido de otras que aquí no se mencionan, le aportan a la gestión por procesos como enfoque, pero constituyen herramientas que pueden ser útiles de manera específica según el momento que esté viviendo la organización.

## **EVOLUCIÓN DE LAS TEORÍAS DE LIDERAZGO**

A través de esta investigación se analizan las diferentes teorías sobre el liderazgo que se han planteado desde 1900 hasta 2009, en total 23, para observar cómo evolucionaron en el tiempo. Se plantean en forma secuencial, para luego interrelacionar la influencia entre ellas y finalmente concluir cuáles estilos de liderazgo son los más adecuados para orientar los diferentes comportamientos de las personas en un contexto organizacional específico. Con esta identificación se pretende resolver el primer objetivo específico: *identificar estilos de liderazgo que pueden influir positivamente en el comportamiento requerido en una gerencia integral por procesos.*

La evolución se puede observar a continuación en la figura 1. Cada teoría se *presenta siguiendo la secuencia histórica.*

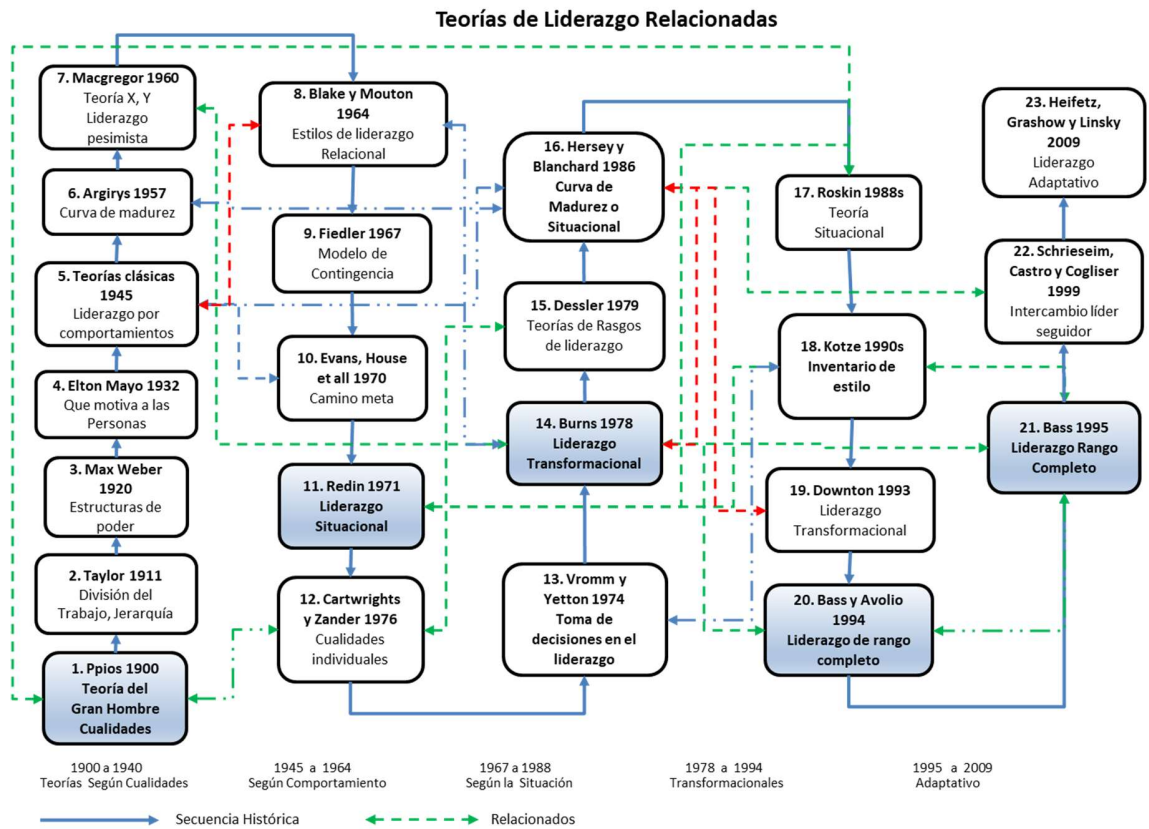


Figura 1. Teorías de liderazgo relacionadas

Fuente: elaboración propia.

## Teoría del Gran Hombre – Teoría basada en cualidades

El análisis sobre el liderazgo empieza a evolucionar a principios del siglo XX con la *teoría del Gran Hombre* (teoría 1), de Carlyle (1946), que plantea que los líderes nacen, no se hacen, lo que quiere decir que el liderazgo es innato y las personas nacen con cualidades de dirección que los diferencian de otros. Según García y otros (2011), al plantear la teoría de esta manera se pretendía establecer que los

líderes deben tener características particulares o rasgos de personalidad identificables, tales como: inteligencia, determinación y asertividad. La teoría del gran hombre influye más adelante, en 1971, en la teoría de *cualidades individuales* (teoría 12), y a finales de los años ochenta, en la *teoría situacional* (teoría 17).

Weber (1864-1920), citado por Villalobos (1981), define el poder como: “Posibilidad de que una persona o varias realicen su propia voluntad en una acción en común aun contra la oposición de otros participantes en la acción”. Por esto plantea su *escala de estructuras de poder* (teoría 3). Villalobos, por su parte, define las estructuras de poder en tres sentidos: poder político, poder social y poder económico, y establece una división del poder político basado en diferentes estilos de dominación, los cuales clasifica como: carismático, tradicional y racional. En consonancia con la *teoría del Gran Hombre*, ambos se orientan más al ejercicio de la autoridad sobre otros.

### **Teoría basada en comportamiento**

Más adelante, en 1945, las teorías sobre el liderazgo empiezan a identificar dos tendencias: aquellas que definen el liderazgo según su *orientación a las tareas* versus aquellas que lo definen según su *orientación a las personas*, y desde ese momento se empiezan a considerar como estilos de liderazgo. Por esta razón, lo interpretan entonces como *liderazgo por comportamiento* (teoría 5): tienen énfasis en las teorías de Taylor, que propone tareas, y de Elton Mayo, que propone relaciones.

Taylor (1911) publica *Principios de la administración científica*, donde se definen los fundamentos de las organizaciones modernas, estableció las estructuras de tipo jerárquico, basado en la división del trabajo (teoría 2), afirmaba que la planeación y la ejecución de las tareas estaban separadas y la base con la cual se incrementaban los resultados se debe especialmente a la especialización.

Elton Mayo, (teoría 4) por el contrario, a partir de los estudios realizados de 1927 a 1932, como lo cita González (2019):

Descubrió la existencia y el impacto que los grupos informales tienen dentro de la organización: una vez que los operarios producen lo que consideran que es su cuota normal, reducen su ritmo de trabajo. Y aquí es donde los programas de producción y los proyectos de mejoramiento se estrellan si los empleados no han sido involucrados en un proceso de cambio.

Según esto, es necesario tener en cuenta qué es lo que motiva a las personas para lograr los objetivos esperados, y de esta manera plantear cómo se realiza el trabajo: se sustenta en la manera de relacionarse con su líder.

Luego aparece el estudio de las teorías clásicas, que inician con la *teoría de curva de madurez* (teoría 6), la *teoría X, Y* (teoría 7), que posteriormente, en 1964, influyen sobre el estudio de *liderazgo hacia tareas o personas* (teoría 8), y en 1970, sobre la *teoría de camino meta* (teoría 10).

La primera de las teorías clásicas se basa en el concepto del liderazgo orientado a la tarea que puede determinar la efectividad de los procesos organizacionales, basado en el compromiso de las personas para alcanzar los resultados esperados. Entonces Argiryz (1957), citado por García y otros (2011), plantea la *teoría de los rasgos y modelos que involucran curvas de madurez* (teoría 6). Particularmente esta teoría observa el comportamiento de las personas según su ciclo vital en las organizaciones y lo relaciona con su ciclo de madurez. Para determinar la forma en que deben ser lideradas se tienen en cuenta las circunstancias particulares de su experiencia profesional. Por eso Argiryz las clasifica según se les deba: dirigir, persuadir, participar o delegar. Más adelante se observa cómo esto evoluciona hacia un liderazgo situacional, y es en parte una forma de determinar qué estilo de liderazgo se requiere según la metodología de gestión por procesos que se esté aplicando.

En 1960 aparece la *teoría X*, de MacGregor (Alteco Consultores, s. f.) (teoría 7). Esta teoría complementa el planteamiento de Argirys sobre la observación del comportamiento de las personas; la plantea porque considera que los empleados no sienten interés por la calidad de los productos, y dice que es necesario controlarlos mediante el pago de incentivos económicos para lograr los resultados, y, de no ser así, pueden ser castigados. Esta teoría prácticamente le da respuesta a la *teoría de la división del trabajo* planteada por Taylor (1911). MacGregor complementa la *teoría X* con la *teoría Y*, porque afirma que la dirección confía en las personas, y basadas en esa confianza les delega responsabilidades. Estas dos teorías conforman lo que se denomina el *liderazgo tradicional*, cuyo principal propósito es la obtención de resultados efectivos.

El *liderazgo de comportamiento* de las teorías clásicas influye en Blake y Mouton (1964), citados por García y otros (2011). Blake y Mouton diseñaron una matriz (la malla gerencial), donde relacionan los estilos de liderazgo con la *orientación a tareas o personas* (p. 95) (teoría 8). De este modo se reafirma entonces la dependencia del comportamiento de las personas. Es un estilo de liderazgo basado en el relacionamiento (Notas de clase Maestría Gerencia Integral por Procesos, 2019).

### **Liderazgo situacional**

Para 1967, se presenta una transición del enfoque por comportamiento hacia el enfoque situacional, y Fiedler (1967), citado en *Breve historia sobre el liderazgo*, propone un *modelo de contingencia* (teoría 9), al afirmar que no es el comportamiento de las personas lo que definen el estilo de liderazgo, sino que, por el contrario, las diferentes situaciones que se presentan en las organizaciones: las

características del líder, el control situacional y la efectividad del líder, son las que afectan el estilo de liderazgo (p. 4).

Evans (1970), House (1971), House y Dessler (1974) y House y Mitchell (1974), citados por García y otros (2011), proponen el modelo *Camino meta* (teoría 10), dice que los seguidores creen que su líder será claro para fijar metas y a su vez dará apoyo para eliminar los obstáculos cuando estos aparezcan; este modelo de forma similar fue planteado muchos años después en 1999 por Schrieseim, Castro y Cogliser (1999), citados por García y otros (2011), como: “Intercambio líder seguidor” (teoría 22), muy similar al anterior *camino meta*, pero generando preferencias y recompensas a las personas más afines, seleccionadas y protegidas por el líder.

Reddin (1971), en *Breve Historia sobre el Liderazgo*, desarrolla un método para establecer cuál es el estilo de liderazgo según la situación (teoría 11). Seguramente influenciado por el estilo de liderazgo relacional de Blake y Mouton (1964), propone una matriz similar basada en tareas y personas, y los separa en grupos de alta efectividad, cuyos estilos son: el promotor, el ejecutivo, el burócrata y el autócrata, y en los de menos efectividad: el misionero, el desertor, el autócrata y el de transacción. Es en esencia un estilo de liderazgo basado en el comportamiento de las personas y en la situación particular. Este estilo de liderar es la referencia para que en los años 90 se empiece a plantear un nuevo *inventario de estilos*, base del *liderazgo transformacional* (teoría 18).

Cartwrights y Zander (1976), citados por García y otros (2011), plantean las *cualidades individuales* (teoría 12) como complemento a *la teoría del Gran Hombre*, y, lo mismo que Dessler (1979), afirmaron que cualidades como la actitud y la aptitud pueden ser rasgos de la personalidad de quien ejerce el liderazgo, y lo perfilan en su estilo. Por eso se denomina *teoría de rasgos de liderazgo* (teoría 15). Este estilo depende entonces de las múltiples cualidades y rasgos de personalidad que se

pueden encontrar en las personas y las cuales pueden determinar las capacidades para ejercer un liderazgo.

La teoría de rasgos de liderazgo influyó en Hersey y Blanchard (1974), citados en *Breve Historia sobre el Liderazgo* (p. 3), quienes desarrollan también *curvas de madurez*, que, más a fondo, es un *modelo de liderazgo situacional* (teoría 16). Este estilo se enfoca principalmente en lo que esperan las personas de su líder para realizar sus tareas, como en el mismo liderazgo transaccional, y están siempre dispuestos a realizar lo que de ellos se espera. Hersey y Blanchard identificaron cuatro estilos: *directivo*, aquel que enseña; *consultivo*, el que se enfoca en explicar; *participativo*, el que comparte información, y *delegativo*, aquel que deja decidir.

Kotze y Roskin (1983), citados en *Breve Historia sobre el Liderazgo* (Reddin, s. f.), plantean un modelo centrado en la situación, o *liderazgo situacional* (p. 4) (teoría 17), y se orienta al logro de resultados. Kotze y Roskin fueron influenciados por Reddin (1971) (teoría 11), y plantean que los comportamientos se pueden clasificar en efectivos, básicos e inefectivos, y que los directivos tienen, de diferentes formas, tendencia a orientarse a la tarea o la situación particular de la organización para lograr sus objetivos.

Es importante resaltar que entre 1900 y 1988 se migra de un concepto de liderazgo basado en cualidades a un *liderazgo situacional*, y posteriormente se migra de este hacia un *liderazgo transformacional*.

### **Teorías transformacionales**

A partir de 1978 se empiezan a definir con más propiedad los estilos de liderazgo, y es así como Burns (1978), citado por García y otros (2011), identifica dos tipos: *el estilo transaccional*, basado en el intercambio de beneficios por aumento de la productividad, y *el transformacional* (teoría 14), que motiva a las personas para



lograr resultados; se encuentra bastante influencia de Blake y Mouton (1964) (teoría 8) y complementa los *estilos de liderazgo*), se resalta de nuevo la orientación a tareas o personas. Este estilo de liderazgo es esencial para asegurar la estrategia de las organizaciones, porque los líderes de este tipo se enfocan particularmente en el compromiso de seguir las reglas, muy dado también en aquellas organizaciones apegadas a normas.

El comportamiento al cual apuntan los líderes transaccionales es al reconocimiento de las necesidades de los trabajadores, y luego a compensarlos por el cumplimiento de los objetivos establecidos. Se basan en el presente, y son muy buenos para lograr la eficiencia organizacional. Es muy parecido a la *teoría X* y es considerado, por lo tanto, como un liderazgo tradicional, ya que retoma muchos aspectos de la división del trabajo de Taylor (1911).

Una circunstancia muy particular aparece cuando Kotze y Roskin (1983), citados por López (2008), en los años 90 plantean el *comportamiento de pérdida de energía*. Dichos autores observan que las personas se comportan de diferentes formas en ambientes diferentes, no se comportan dentro de las organizaciones igual a como se comportan fuera de ellas, y esto puede ser el resultado de sus sentimientos o el clima laboral que lo circunscribe. Es posible que se presenten ambientes de desmotivación. A partir de estos hallazgos, Kotze y Roskin (1983) replantea entonces los estilos de liderazgo clasificados según el comportamiento, que son la base del *inventario de estilos de liderazgo transformacional* (teoría 18).

Aunque Downtown (1973) había propuesto el liderazgo transformacional basado en su inventario de estilos (teoría 19) como solución a las necesidades de las organizaciones para entender el comportamiento de las personas, y a su vez había estudiado cómo el liderazgo puede influir, fueron finalmente Bass (1995) (teoría 21) y Bass y Riggio (2005) quienes en 1994, tomando además la propuesta de Burns (1978) (teoría 14), quien había afirmado que existía un liderazgo opuesto al

transaccional, y era el liderazgo transformacional, reforzaron el concepto y plantearon que la influencia del líder es determinante, que depende de un estilo basado en el carisma y la forma de actuar frente a los liderados y que, por lo tanto, el estilo requerido para ejercer liderazgo es el *liderazgo transformacional*.

Según García y otros (2011):

El liderazgo transformacional ha despertado más atención en los últimos años porque armoniza más con las tendencias administrativas, es un complemento a teorías modernas como las de calidad total, *lean manufacturing*, procesos de innovación organizacional, cambios rápidos y creativos en las estrategias corporativas entre otras. (p. 105).

Por la misma época, en 1994 aparece el *liderazgo de rango completo* (teoría 20) formulado por Bass y Avolio (1994). Este modelo combina dos teorías: *situacional* y *transformacional*, le agrega un componente referente al *liderazgo de dejar hacer*, y afirma que los líderes se adaptan a la situación que viven para satisfacer las necesidades de las personas que dirigen. Este estilo de liderazgo se reconoce como más eficaz, porque combina las situaciones de lo *transaccional*, al orientar cómo deben hacerse las cosas, y el *transformacional*, que motiva a las personas para hacerlo circunstancia muy común en la actualidad.

Como complemento a esta evolución, en la figura 2 se presenta un resumen de los estilos de liderar de las principales teorías y sus atributos, según sean más o menos impactantes. Las definiciones de los atributos se pueden observar en el marco conceptual antes definido.

## Estilos de Liderazgo vs Comportamiento

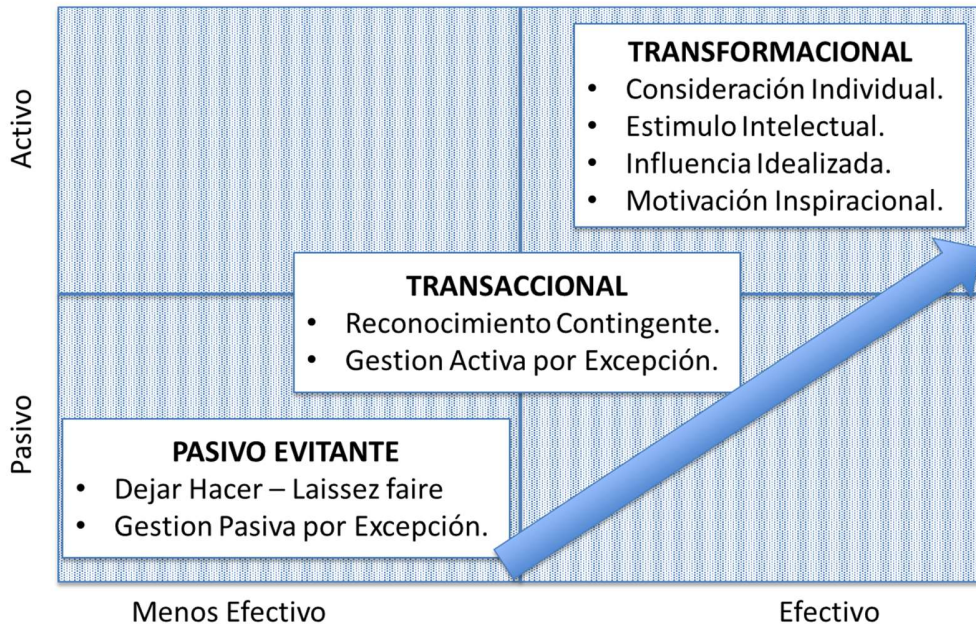


Figura 2. Estilos de liderazgo versus comportamientos

Fuente: elaboración propia, a partir de Bass y Avolio (1994).

### Liderazgo adaptativo

Finalmente aparece el *liderazgo adaptativo* (teoría 23), formulado por Heifetz y otros (2009). Este estilo de liderazgo plantea cuál debe ser la tarea del líder cuando se presentan crisis. En un mundo tan cambiante como el presente, es necesario movilizar los recursos de una manera diferente. Los líderes actuales deben plantear formas de actuar diferentes, porque no hay tiempo para improvisar. Ante una crisis, lo primero que se debe estabilizar es la situación y luego adaptarse al cambio.

Cada persona se comporta de una manera diferente. Las personas esperan orientación para desarrollar sus habilidades a futuro. Los líderes de este estilo deben entonces fomentar la adaptación mediante la estabilización de las crisis y luego proponer la forma de cambiar las prácticas heredadas de la organización,

para realizar un cambio. Estos líderes deben aceptar el desequilibrio que se presenta por la confusión que genera el cambio, y son hábiles negociando y orquestando los conflictos internos. Como parte de su ejercicio deben dejar atrás la costumbre de ejercer la autoridad del cargo y generar un liderazgo en escala; o sea, delegar liderazgo en las personas, para hacer cambios paso a paso y así tener más tiempo para pensar.

Para concluir, se puede afirmar que se presentan tres tendencias que van: desde las menos efectivas hasta las más efectivas: el *liderazgo pasivo-evitante*, aplicable cuando el líder no se involucra, no interviene para nada, evita involucrarse; el *liderazgo transaccional*, aplicable cuando la gerencia requiere cumplir eficientemente sus objetivos y mantener la organización de manera estable, anclados solo en el presente desarrollando su estrategia, y el *liderazgo transformacional*, requerido para producir grandes cambios, tales como transformar la estrategia, o cambios en las metodologías de gestión en la organización. Este estilo de liderazgo logra un impacto positivo en el compromiso de los dirigidos.

Al haber revisado todas estas teorías y sus estilos de liderazgo, los comportamientos que resuelven, sus conclusiones y mezclas, se pueden confrontar con las metodologías de gestión aplicadas, para entender si estos estilos pueden influir o facilitar la gerencia integral por procesos.

## **EVOLUCIÓN DE LAS METODOLOGÍAS DE GESTIÓN POR PROCESOS**

Para cumplir el segundo objetivo específico: *identificar diferentes metodologías de gestión aplicables en la gerencia integral por procesos y el comportamiento de sus trabajadores*, se hace igualmente un recorrido a través del tiempo, identificando las características y la evolución de las metodologías aplicables en un enfoque por procesos, y concluir cuáles son los comportamientos identificables en los

trabajadores que van a ser liderados. La evolución se puede observar en la figura 3, donde cada metodología se plantea en secuencia histórica.

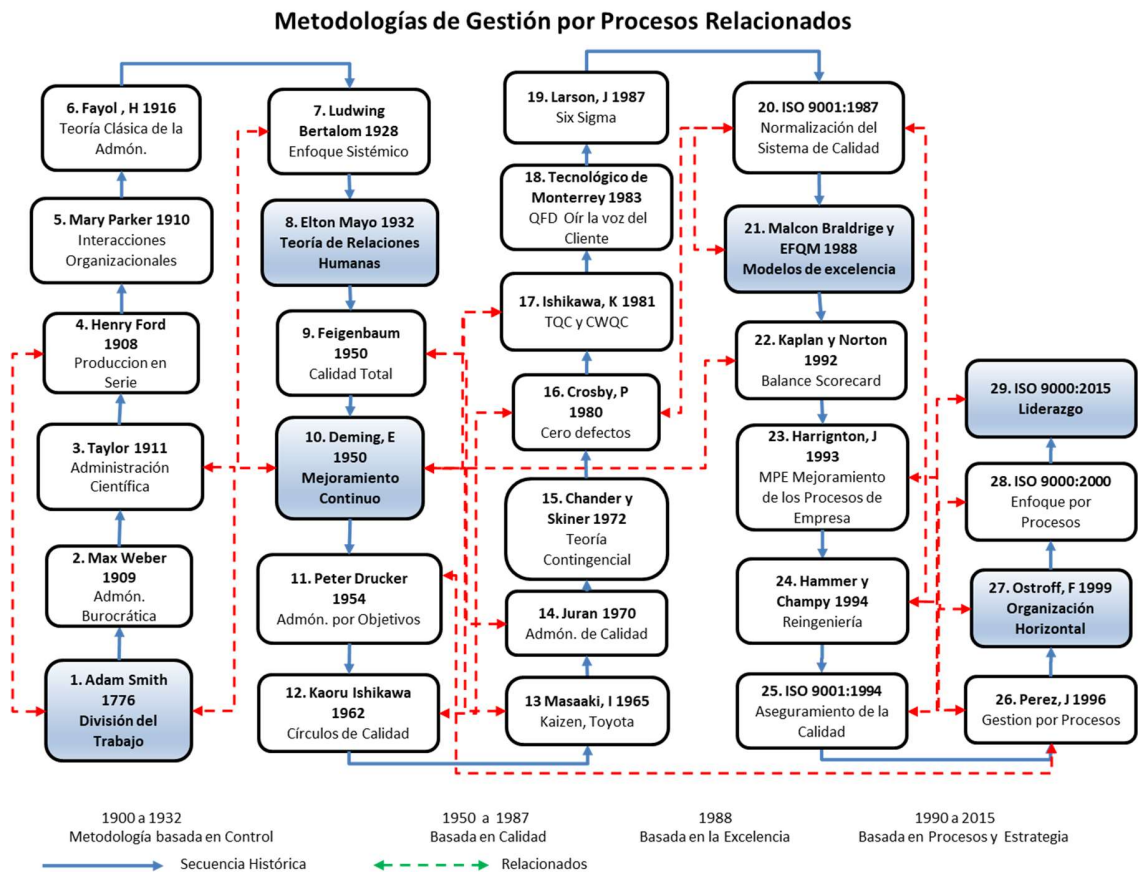


Figura 3. Metodologías de gestión por procesos relacionados

Fuente: elaboración propia.

### Enfoque de gestión basado en control

En 1776 Adam Smith publica su libro *La riqueza de las naciones*, donde afirma: “El origen de la riqueza proviene de la división del trabajo”. Según esta propuesta de Smith (1776), al dividir el trabajo se genera mayor productividad porque se especializa a los trabajadores en actividades de un proceso productivo. Con la

división del trabajo y la especialización aparecen las estructuras de dirección de tipo jerárquico (teoría 1), o *teorías de gestión relacionadas*.

En 1909 aparece la *teoría burocrática de la administración*, de Max Weber (teoría 2). Weber (1909) afirma que la eficiencia se logra con el diseño científico en áreas y departamentos, y refuerza la división del trabajo, donde las personas hacen lo que se les ordene hacer, bien sea, por temor, cuando quien lo dirige ejerce *poder*, o por convicción, cuando obedecen porque reconocen la *autoridad*. Con esta teoría aparecen la responsabilidad, la autoridad y los manuales de funciones y procedimientos. Weber clasifica los tipos de autoridad en: carismática, tradicional y legal.

Taylor publica en 1911 los *Principios de la administración científica* (teoría 3), donde define los fundamentos de las organizaciones modernas, basados en la división del trabajo de Adam Smith, y mantiene las estructuras de poder basado en la jerarquía. La división del trabajo genera eficiencia y productividad. Como la división del trabajo se enfoca más en el método, se amplía la brecha entre quienes piensan y quienes ejecutan las actividades, y las personas deben ser orientadas para que logren un buen desempeño.

Por esa misma época Henry Ford (teoría 4) implementa la producción en serie, tratando de reducir los costos de su famoso *modelo T* (Camós, 2019), para que más personas pudieran adquirirlo. Basado en sus conceptos aumenta la capacidad de producción asignando tareas particulares a cada empleado y complementando con herramientas más especializadas; como consecuencia se requiere de mucha supervisión para evitar los errores en los procesos.

Mary Parker Follett (teoría 5), citada por López (2018), es quien primero plantea, en la década de 1910, los principios que fundamentan la gestión por procesos. Parker (2013), al ver: “La necesidad de reevaluar las interacciones organizacionales y los

riesgos de las estructuras funcionales”, cuestiona el mando y las relaciones de poder y autoridad. Se observa claridad el enfoque de procesos, en su concepto de interrelacionamiento, para mejorar el desempeño.

En 1916, Henry Fayol (teoría 6) propone la *teoría clásica de la administración* (Fayol, 1916) con énfasis en la estructura organizacional y mantiene la escala jerárquica necesaria para alcanzar los objetivos. La capacidad de administrar se ubica al nivel más alto en la organización. Reconoce la división del trabajo identificando varias actividades más especializadas, y a partir de esto define así el ciclo de administración: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Bertalanffy, citado por López (2018), desarrolla entre 1928 y 1938 la *teoría general de sistemas* (Figueroba, s. f.), también conocido como enfoque sistémico (teoría 7). La teoría dice: “La organización es un conjunto formado por partes interrelacionadas que constituyen un todo coherente y desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico”. Todo sistema tiene entradas, un sistema transformador, y salidas; actúa en un entorno o medio ambiente y se retroalimenta para ajustarse. La gestión por procesos se relaciona con el enfoque de sistemas porque es un conjunto de sistemas interactuantes (procesos), donde todo debe estar relacionado, y hay una sucesión de actividades de entrada y salida para ser eficiente y eficaz. Esta teoría de enfoque sistémico da alcance, es la base del concepto del enfoque por procesos.

En 1932, Elton Mayo, citado por Sarachek (1968), plantea la *teoría de las relaciones humanas* (teoría 8), las resalta como aspecto fundamental para tener en cuenta en el éxito de la empresa. Para desarrollarla se basa en estudios que realizó sobre la motivación y sus efectos en la productividad. Con Mayo se inicia la relación con los estilos de liderazgo planteados y analizados anteriormente.

## **Enfoque de gestión basado en la calidad**

En 1950 se activan los modelos enfocados hacia la calidad, se prioriza la necesidad de satisfacer el cliente, con base en la calidad de los productos que requiere. Según Armand Feigenbaum (1991), citado por López (2018), la calidad es un estilo de vida empresarial, una forma óptima de administrar los recursos. Su pensamiento se basa en *la calidad como gestión*. Por lo anterior, Feigenbaum fue uno de los primeros en plantear la *calidad total* (teoría 9). Su metodología se desarrolla según tres componentes: *liderazgo en calidad*: para lograr la excelencia, la calidad debe ser vista como algo que se planifica y no como un análisis de resultados; *técnicas de calidad*: todas las áreas y departamentos de la organización deben estar completamente integrados y ser interdependientes para que el sistema funcione y cumpla las expectativas del cliente; y *compromiso de la organización*: a través de cada uno de sus integrantes. La calidad es responsabilidad de todos y cada uno, y se logra únicamente con compromiso y motivación.

También en 1950 (Deming, 1986) inicia en Japón una cultura de *mejoramiento continuo* (teoría 10). Es una mejora paso a paso basada en control estadístico de procesos, a partir de esto se impulsan con mucha fuerza los modelos de gestión de calidad. Se considera el inicio de la *tercera ola*.

Walton (1992) publica su propuesta de cómo administrar con el método Deming, según el ciclo planear, hacer, verificar y actuar (PHVA, o PDCA, por sus siglas en inglés *Plan-Do-Check-Act*). En esencia, es el modelo fundamental del enfoque por procesos que posteriormente acoge la norma ISO 9001 versión 2000 (Icontec, 2000), y que se aplica de manera general en todos los modelos de gestión por procesos. Deming fue el primero en proponer esta metodología para lograr una mejora continua paso a paso, que es la base fundamental para lograr una gerencia por procesos.



Deming (1989) propuso 14 principios de calidad para lograr la transformación organizacional. Entre estos está el no depender de la inspección masiva, típico del enfoque de gestión basado en control. También propone instituir el liderazgo para adoptar la filosofía del mejoramiento continuo como facilitador fundamental. Su enfoque central es eliminar el error para satisfacer al cliente.

Drucker (1954) relaciona la eficacia, la eficiencia, la participación y el compromiso de los empleados, en un esfuerzo común para alcanzar los resultados deseados, y propone la *administración por objetivos* (teoría 11). Esta metodología se relaciona con la gestión por procesos, por la importancia y orientación a los resultados medidos con respecto a los objetivos.

En 1962, Ishikawa (1991) aporta nuevos elementos con su tema “¿Qué es control total de la calidad?”, propone los *círculos de calidad* (teoría 12), demuestra la importancia de aplicar herramientas de calidad, y en particular propone la herramienta del diagrama causa-efecto, o espina de pescado. Su aporte es fundamental en el enfoque del mejoramiento continuo para analizar las fallas en los procesos.

Imai (1999) hizo famoso el kaizen con su libro *Kaizen: La clave para el éxito*. Se inicia por el tiempo en que Deming, cuando incursiona en el Japón y su esencia es la mejora continua, involucra métodos basados en estadística, a la vez que utiliza el ciclo de Deming PHVA, y el *just in time*, con el propósito de producir únicamente lo que se demanda. También se vuelve importante porque Toyota (2017), con su filosofía de mejora, lo implementa gracias a Imai (1999). Es la base de lo que hoy se llama Sistema de Producción Toyota (TPS, por sus siglas en inglés *Toyota Production System*), y es un referente muy importante que trasciende hasta hoy, porque la filosofía de Toyota busca la mejora permanente en sus sistemas. Un hecho relevante ha sido haber pasado de producir 1,5 vehículos por empleado/año en 1958, a producir en 23, en 1965.

El objetivo del Kaizen (teoría 13) es tener 'cero defectos', y se espera que todos los trabajadores se responsabilicen de la calidad de su trabajo. Su ciclo es: estandarizar una operación, medir la operación estandarizada (encontrar el tiempo de ciclo y la cantidad de inventario de proceso), comparar las medidas con los requerimientos, innovar para alcanzar los requerimientos y aumentar la productividad, estandarizar las nuevas mejoras, y continuar el ciclo indefinidamente.

En 1970, Juran (1990) hace muchos aportes a la evolución de los conceptos de calidad, y propone la *administración de calidad* (teoría 14) en tres pasos: planeación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad. Sus aportes vienen influenciados por Deming, Feigenbaum e Ishikawa, pero, a su vez, él influye en Crosby (1991) y en la ISO 9000, cuando se establecen los lineamientos para la normalización de los sistemas de calidad. Su enfoque es específico en que la calidad se logre a toda costa.

En 1972 aparece la *teoría contingencial* (teoría 15), de Chandler, Skinner y Burns, o *enfoque de contingencia* (Bittel & Ramsey, 1998). Esta teoría afirma que existen variables dependientes e independientes, que condicionan el logro de los objetivos de la organización. Concluye que la organización debe revisar su estrategia en forma permanente, para afrontar los cambios, y sugiere varios pasos: establecer una visión según el entorno donde opera la organización, para determinar cuáles procesos se requieren con más énfasis, y luego establecer la estructura para abordarlo. Es necesario que las personas estén dispuestas para actuar. Es una teoría muy orientada a proyectos (p. 514).

En 1980, Philip Crosby (1991) propone *cero defectos* (teoría 16), que consiste en un programa de catorce pasos para asegurar un mejoramiento continuo basado en la calidad, y que incluye, entre otros: *compromiso de la dirección*, que afirma que los directivos deben manifestar de forma clara su compromiso con la mejora de la

calidad y deben establecer una política de calidad para la organización; *tener conciencia de calidad, y medirla*, para evitar los errores; establecer *acciones correctivas*, como procedimiento sistemático para la resolución de problemas, partiendo de un análisis de las causas que los generan; proponer un *día de cero defectos* y fijar un *sistema de reconocimiento*. Esta propuesta completa influye mucho en el establecimiento de la primera norma ISO 9000, que aparece más adelante.

En 1981, Ishikawa (1991) propone de nuevo el *total quality control* (TQC) (teoría 17). Esta metodología cubre solo los aspectos de la calidad del producto, del proceso y del sistema. También propone la calidad a través de toda la empresa (CWQC, por sus siglas en inglés *company wide quality control*). Esta incluye los anteriores aspectos, pero además se ocupa de la dimensión humana de la calidad, el costo, el beneficio social y el consumidor; en esencia, es la forma de proveer productos buenos a bajo costo.

Mizuno y Akao (Akao, 1993), citados por Agudelo (2016), crearon en Japón en los años 60 el *despliegue de la función de calidad* (QFD, por sus siglas en inglés *quality function deployment*) (teoría 18). y. Es una metodología que aplica el control de calidad para desarrollar el producto. Tiene como insumo: *oír la voz del cliente*, quien no es experto en aspectos técnicos de producción, pero espera que sus necesidades sean satisfechas, y es el productor el que debe interpretar esas necesidades y convertirlas en especificaciones.

El QFD requiere de alto trabajo en equipo y amplios conocimientos de producción. Para desarrollarlo se aplica una metodología de cinco pasos, que son: *conocer los requisitos del consumidor*: identifica las necesidades del cliente; *convertirlos en requerimientos de diseño*: interpreta la necesidad y la expectativa del cliente y la convierte en una especificación para obtener el producto final; *establecer las características de las partes*: define qué insumos se requieren; *diseñar las*

*operaciones de manufactura*: construye los procesos necesarios para transformar los insumos en producto final; y *determinar los requerimientos de producción*: especificación final del producto, para evaluar si se cumple o no con los requisitos del cliente, identificados en el primer paso.

Larson (2003) propuso en Motorola en 1987 *six sigma* (teoría 19), 34 defectos por millón. Se aplica tanto a procesos productivos como de prestación de servicios, y consiste en un proceso de cinco pasos (DMAIC) para alcanzar la meta. Los pasos son: definir el problema (D); medir las variables del proceso que generen el problema (M); analizar la información (A), para determinar el mejor desempeño del proceso y comprender cómo se logra, para luego establecer un método que se convierta en algo rutinario; implementar la forma de aplicar el nuevo método para mejorar una situación (i); y controlar para monitorear y asegurar que continúen los niveles de calidad esperados (C).

De acuerdo con Hammer (2002), los proyectos de *six sigma* son proyectos encargados a grupos de expertos, con la obligación de ejecutarlos e implantarlos en un plazo establecido entre tres y seis meses (p. 49). Más adelante, se transforma en *lean six sigma*.

La aplicación de estas metodologías hace parte del desarrollo administrativo que tuvo lugar entre 1950 y 1987, cuando se le dedica tiempo a la inspección de los productos. Luego, durante el proceso el principio lógico para que existiera calidad se basaba no solo en el hecho de entrenar, sino en generar habilidades manuales y velocidad en las personas. En la actualidad es más importante educar y formar a las personas, para que identifiquen la razón de ser de los procesos, y porqué se hace tal o cual actividad. El conocimiento permite tomar decisiones que aseguran mejor calidad.

## **Enfoque de gestión basado en normalización o modelos de excelencia**

*Gestión integral de calidad* es el modelo de excelencia para otorgar el premio colombiano a la calidad, patrocinado por la Corporación Calidad Colombia Agudelo (2016),. Su propuesta es: “Establecer los pasos necesarios para la construcción de una organización por procesos”. La *gestión integral* se compone de tres elementos: un pensamiento organizacional deliberado y explícito; un sistema de gestión, compuesto por la estrategia, los procesos y la cultura, y un conjunto de herramientas gerenciales que se seleccionen en función del sistema de gestión adoptado y que se aplican de manera natural. Este conjunto de elementos integrados: *gestión estratégica*, *gestión por procesos* y *gestión de la cultura* establecen la coherencia entre sentir, actuar y pensar. La organización que cumple con estos requisitos es una organización orientada por procesos.

En 1987 se publica la primera versión de la norma ISO 9001 (teoría 20), propuesta por la International Organization for Standardization (ISO), y diseñada para apoyar a las organizaciones en sus procesos de normalización de sistemas de calidad. Esta norma (Icontec, 1987) se compone de tres partes: la primera parte, para asegurar la calidad en el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y el servicio para las empresas que crean nuevos productos; la segunda parte, para la producción, instalación y servicio, y la tercera parte, para la inspección final y los ensayos.

En estas normas se unificaron criterios sobre la calidad planteados por aquellos autores cuyo enfoque es hacia la gestión de calidad. Su campo de aplicación es muy amplio, dado que ISO es acogida por los 169 países miembros de la organización. En Colombia, estas normas se acogen con la anteposición de NTC, o Norma Técnica Colombiana.

En Estados Unidos, por su parte, se reconoce en 1987 el *modelo Malcom Baldrige* (Isotools, 2015) (teoría 21) como referencia para lograr la excelencia, y se utiliza

para la evaluación del premio nacional de calidad de su nombre. Este modelo considera siete puntos para evaluar el sistema de gestión de la calidad: liderazgo, planificación estratégica, orientación al cliente y al mercado, información y análisis, orientación a los recursos humanos, gestión de los procesos y resultados del negocio.

En 1988 se crea el modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM), un modelo de excelencia muy utilizado (isotools, 2015). Su principal objetivo no es conseguir la certificación externa, sino la excelencia empresarial; es un sistema que permite lograr los objetivos de calidad, a la vez que permite optimizar los recursos de la empresa para lograr la excelencia en la gestión.

Según Isotools (2015), los conceptos fundamentales del modelo EFQM son los ocho principios básicos para evaluar el progreso de una organización con cultura de gestión excelente: (1) orientación hacia los resultados, (2) orientación hacia el cliente, (3) liderazgo y coherencia, (4) gestión por procesos, (5) desarrollo e implicación de las personas, (6) proceso de aprendizaje, innovación y mejora continuos, (7) desarrollo de alianzas y (8) responsabilidad social. Todo esto se logra mediante un estilo de liderazgo que dirija e impulse la política y la estrategia.

### **Enfoque de gestión basado en procesos y estrategia**

El enfoque de gestión por procesos aparece formalmente en 1990, como una estrategia administrativa para mejorar el resultado de la gestión organizacional. A partir de este momento aparecen nuevas metodologías cuyo principal enfoque es el proceso. Se requieren habilidades y formas diferentes de administrar. Hay una evolución que va desde la organización burocrática, pasando por la gestión con enfoque a la calidad, la normalización y excelencia organizacional, para finalmente concluir en la organización por procesos como el enfoque que mejores resultados

asegura para actuar en el presente y hacia el futuro. De igual manera se resalta el enfoque basado en la estrategia organizacional.

Kaplan y Norton (2008) afirman: “Uno puede tener los mejores procesos del mundo, pero si los procesos de gobierno corporativo no brindan la dirección y la corrección de rumbo necesarias para lograr las metas, el éxito depende de la suerte” (p. 17). Muchas empresas no gestionan basadas en una estrategia claramente definida, por lo que no saben cómo lograr sus objetivos. Esto hace que sean muy vulnerables a cualquier cambio.

Kaplan y Norton (2002) crean en 1992 el *Balanced Scorecard* (BSC), o cuadro de mando integral (teoría 22), como práctica para ejecutar la estrategia, que conecta la gestión por procesos con la medición de los procesos necesarios para alcanzar la estrategia, algo que antes era difícil de aplicar, por la disciplina requerida. En esencia, el BSC permite describir cómo la organización pretende lograr su estrategia desarrollando mapas estratégicos, y cómo estos mapas están relacionados con el sistema de gestión.

Este es un modelo de medición para evaluar el sistema de gestión no solo en indicadores financieros, sino también en indicadores no financieros, que sitúa la estrategia en el centro de la organización y la traduce en objetivos medibles a través de indicadores organizados en diferentes perspectivas, según las siguientes preguntas propuestas por Kaplan y Norton (2008):

¿A qué clientes o mercados apuntaremos? ¿Cuál es la propuesta de valor que nos distingue? ¿Cuáles son los procesos clave que nos dan ventaja competitiva? ¿Cuáles son las capacidades de capital humano que se requieren para destacarse en estos procesos clave? ¿Cuáles son los facilitadores tecnológicos de la estrategia? ¿Cuáles son los facilitadores organizacionales requeridos para la estrategia? (p. 8).

En esencia, este modelo permite hacer trazabilidad en el cumplimiento de la estrategia de la organización, a través de estas perspectivas medibles y con fundamento en los procesos que apoyan la estrategia.

Continuando con la tendencia de mejorar los resultados, en 1992 Harrington (1993) propone el mejoramiento de los procesos de empresa (MPE) (teoría 23), una metodología sistemática para ayudarle a las organizaciones a dirigir sus procesos (p. 23). Harrington afirma que en la organización deben gestionarse no solo los procesos a nivel operativo, sino también los procesos de soporte, que requieren un estilo de un liderazgo basado en el ejemplo, un líder convencido de su gestión, que debe motivar a las personas para que hagan lo mismo, y debe delegar responsabilidades sobre mejoras particulares para estimular a los miembros del equipo de mejora.

Esta metodología se apoya en herramientas fáciles de aplicar; se debe implementar un estilo de liderazgo fuerte y con un compromiso alto, para lograr los objetivos propuestos; y propone cinco fases: (1) *preparación de la organización para el mejoramiento*, (2) *conocimiento y entendimiento de los procesos actuales*, (3) *mejora mediante herramientas sencillas*, que denomina herramientas de modernización: simplificar el proceso, utilizar lenguaje simple, efectuar análisis de valor agregado, reducir el tiempo de ciclo y suprimir burocracia, entre otros, (4) *control a través de mediciones* y (5) *impulsar el mejoramiento continuo* repitiendo el ciclo.

La organización funcional aplicada e impulsada por Ford al proponer la especialización con la producción en serie, como ya lo observamos, que luego fue complementada por otros autores, genera conflictos entre áreas funcionales, porque cada uno quiere ser el mejor. Esto dificulta la posibilidad de ver la totalidad del proceso para tomar acciones correctivas, y la retroalimentación se hace muy lenta porque sube y baja en la jerarquía. Por esto fue que Hammer y Champy (1994) proponen la *reingeniería* (teoría 24). Su principal propósito es hacer cambios



radicales y espectaculares en los procesos, se debe aprender a romper las reglas que rigen para la toma de decisiones, a ser creativos aprovechando todo el potencial e imaginación para cambiar aquello que difícilmente se cambia, por la costumbre de haberlo hecho siempre de una manera.

La reingeniería requiere un estilo de liderazgo visionario que sea capaz de hacer efectiva esta transformación. En esencia, Hammer y Champy (1994) propusieron la organización orientada por procesos, al establecer la estrategia para migrar a una organización horizontal. No se tuvo en cuenta el impacto en las personas, porque se le da prioridad a los cambios rápidos y espectaculares, cambios superiores al 70%, en reducción de costos y tiempos. La necesidad que cubre la reingeniería es la revisión fundamental de procesos y el rediseño total de la organización, debido a que los clientes le dicen a la organización qué es lo que quieren.

Para esta época, la norma ISO 9001 versión 1994 (teoría 25) es muy reconocida como el estándar más representativo a nivel mundial. Según el *Blog de Calidad y excelencia Isotools* (2016), alrededor de 46.000 empresas en el mundo han sido certificadas bajo esta norma, porque especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de los clientes.

La revisión incluye nuevas herramientas y mantiene su alcance en la gestión de calidad, haciendo especial énfasis en el aseguramiento del producto, utilizando para ello acciones preventivas, en lugar de solo comprobar el producto final. Esto también requiere por parte de las compañías cumplir con otros procedimientos documentados, y gestionar la calidad mediante el control más que por el aseguramiento.

Pérez (1996), en *Gestión por procesos* (teoría 26), dice que la mejora continua no debe manejarse como un tema aislado en cada proceso, porque el proceso forma parte de un sistema, y es necesario mejorar primero el desempeño del sistema completo, porque al hacer mejoras individuales se pueden generar sobrecostos al

sistema sin que se logren resultados globales. Para aplicar la gestión por procesos, Pérez propone tres etapas: identificar las oportunidades de mejora, gestionar la mejora de los procesos e implementar los nuevos procesos.

Para mantener una disciplina de mejoramiento continuo se aplican diversas técnicas o herramientas, aplicables según las necesidades y la situación de cada organización. Entre otras, están: el *benchmarking*: referencia a las mejores prácticas en el sector; Kaizen, Six Sigma: que equivale a llegar a un nivel de calidad con solo 34 defectos por millón de partes producidas, en general son herramientas estadísticas para análisis de problemas.

Por otro lado, Ostroff (1999), en *La organización horizontal* (teoría 27) retoma la propuesta de Hammer (2002), bajo la premisa de que las organizaciones del siglo XXI deben responder a las exigencias del mercado cada vez más competitivo. Por lo tanto, establece los pasos necesarios para la construcción de una organización por procesos, que decide hacia arriba y hacia abajo, para enfocarse hacia el cliente final, por medio del desarrollo de procesos de forma transversal; por eso se denomina horizontal (p. 10).

Ostroff propone tres fases: en la primera, que es descendente, se debe identificar hacia dónde va la organización para establecer el rumbo, es necesario saber cuál es la razón de ser de la organización, aquello que le va a ofrecer al cliente, por lo que este estará dispuesto a pagar. En la segunda fase, se deben rediseñar los procesos centrales, que deben estar interrelacionados con el resto de los procesos, de manera horizontal. El rediseño se hace para determinar la forma en la que debe operar la organización. En la tercera, se debe propiciar que la organización logre los resultados mediante la formación en el método, teniendo en cuenta entre otros la solución de problemas y el mejoramiento de los procesos. Esta fase es ascendente, desde la base operativa. La necesidad que cubre es pasar de una estructura por funciones a una estructura por procesos, y se requiere de mucho trabajo en equipo.

En diciembre de 2000 fue publicada la actualización de la norma ISO 9001:2000 (teoría 28). Aunque sigue denominándose *sistema de gestión de calidad, requisitos*, se amplió el alcance e involucrar la planificación, el liderazgo de la dirección, el enfoque de aseguramiento del sistema de gestión y la mejora continua. Además de esto, se buscó un lenguaje más adecuado para todas las partes interesadas, los tipos de organizaciones y, lo más importante, se involucró, como parte de la norma para los requisitos de gestión, la adopción de un enfoque por procesos. Su objetivo es comprender los requerimientos del cliente antes de diseñar los procesos. Esto es realmente lo que propuso la organización horizontal explicada más arriba.

La última actualización de la serie de normas ISO 9001:2015, hecha a finales de 2015 (teoría 29), involucra con mucho énfasis el liderazgo como elemento fundamental para lograr resultados, y afirma: “El líder tiene que coordinar todos los esfuerzos de la empresa consiguiendo altos niveles de eficiencia” y simplifica la adopción de un enfoque por procesos, al ser menos exigente en la documentación. También enfatiza el proceso de dirección estratégica construido a partir del conocimiento del entorno donde opera la organización.

La estructura de dicha norma se basa en una metodología PHVA, que inicia con el reconocimiento del contexto donde opera la organización (capítulo 4), para identificar sus riesgos y establecer su estrategia, a partir de lo cual hace su planeación (capítulo 6) y establece cómo es la operación y el apoyo en recursos que requiere (capítulos 7 y 8), y después evalúa el desempeño (capítulo 9), para finalmente implementar la mejora (capítulo 10). Todo esto requiere como parte central de la metodología un liderazgo (capítulo 5) bien definido por la dirección. En conclusión, esta norma contiene todos los requisitos para hacer una gestión integral por procesos que sea eficaz.

Kaplan y Norton (2016) retoman el tema de la estrategia y la cadena de valor, muestran cómo la organización desarrolla su estrategia y resaltan cómo es necesario el alineamiento organizacional. Dichos autores afirman: “La estrategia es el centro del sistema de gestión. Una vez que esta ha sido claramente definida, es

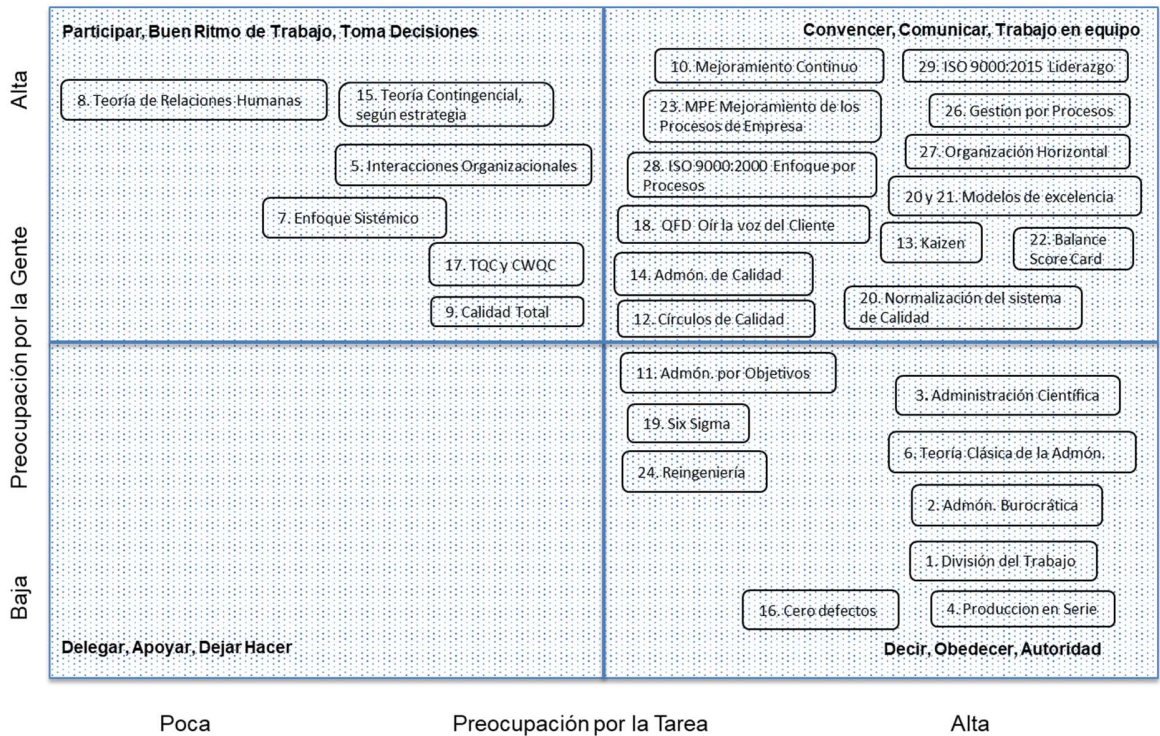
posible diseñar todos los componentes del proceso de gestión para crear alineamiento” (p. 305). Esto lo demostraron a través de muchas experiencias exitosas, y resaltaron que se dan porque encuentran que la estrategia es el punto central del sistema, que, además, debe ir acompañado de un liderazgo constructivo, para que su ejecución sea exitosa. Así mismo, proponen cómo el alineamiento es necesario para que la organización fluya de manera ágil, y debe relacionar e integrar la estrategia con la planeación y el control, con las personas y con la organización que se tiene. Si esto no se integra, no se puede afirmar que la organización logra sus objetivos.

Para concluir, podemos observar que se presentan varios modelos de gestión, que varían según el enfoque, y comprenden los orientados al control, a la calidad, a la excelencia y finalmente a los procesos, así: *enfoque de gestión basada en control*, aplicable cuando se ejecutan muchas tareas especializadas que requieren constante supervisión; *enfoque basado en calidad*, aplicable cuando la gerencia requiere entregar productos que satisfacen al cliente y se hace énfasis precisamente en la calidad del producto, y *enfoque basado en procesos*, que pretende mejorar el resultado integral de la organización. Este enfoque es el que más impacto logra para alcanzar el éxito.

### **Resumen de las metodologías de gestión por procesos**

Como complemento a esta evolución, basado en mi análisis, se presenta en la figura 4 un resumen de las metodologías, según requieran más o menos relacionamiento

con la gente, o más o menos tareas en un marco de referencia adaptado de Blake y Mouton (1964).



Adaptación propia a partir de Blake y Mouton.

Figura 4. Metodologías de gestión por procesos versus comportamientos

Fuente: elaboración propia.

## RESULTADOS

### TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Concluida la investigación sobre los estilos de liderazgo y los comportamientos que pueden facilitar la gestión integral por procesos, y la investigación sobre las

metodologías que apoyan el enfoque de gestión por procesos, así como su evolución en el tiempo y las herramientas que lo facilitan, se inició la investigación de campo entre los meses de octubre y noviembre de 2019, para lo cual se tuvieron en cuenta las personas consideradas como líderes de organizaciones y como expertos técnicos que trabajan en ellas, y desarrollan actividades de gestión por procesos. Según los criterios de selección planteados al inicio del presente trabajo de investigación, se resumen así:

- **Localización:** empresas colombianas ubicadas principalmente en Antioquia, pero que tienen operación a nivel nacional e internacional.
- **Sectores económicos:** empresas de servicios y del sector real con diferentes actividades, tales como: transporte, banca, telecomunicaciones, salud, alimentos, seguros y consultoría.
- **Tamaño:** grandes y medianas empresas reconocidas en el medio, que facilitaron el acceso a su información compartiendo sus experiencias y apreciaciones. En total, vinculan una planta de 204.865 personas, de las cuales un 82% están en Colombia.
- **Experiencia:** personas exitosas, con experiencia profesional, formación básica y maestría en diferentes áreas del conocimiento, y cuya gestión empresarial es reconocida en el medio.
- **Cargos:** la muestra incluyó cargos de alta dirección, tales como presidentes y directores, 31%; gerencia media, 25%; y gestión y consultores, 44%.

Un 75% de las empresas están certificadas al menos en la ISO:9001, cuyo enfoque es la *gestión por procesos*. Todas reconocen que la gestión por procesos es el enfoque más adecuado para alcanzar de manera exitosa los resultados de las compañías.

Las entrevistas se desarrollaron en las sedes de las compañías, según el cuestionario que se anexa, y se conservan las grabaciones.

## RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

### Análisis de los resultados

Para codificar los resultados se utilizó el *software* Atlas.ti, por su capacidad para efectuar análisis de tipo cualitativo. De manera previa se seleccionaron tres categorías: 'gestión por procesos', 'liderazgo' y 'liderazgo y gestión', y un total de 14 subcategorías, que se describen a continuación.

#### 1. Gestión por procesos

*Normalización*: su principal objetivo no es conseguir la certificación externa, sino la excelencia empresarial. Es un sistema que permite lograr los objetivos de calidad a la vez que permite optimizar los recursos de la empresa para lograr la excelencia en la gestión.

- 1) *Calidad*: su objetivo final es lograr calidad para el cliente a través de los procesos.
- 2) *Estrategia*: la medición de los procesos necesarios para alcanzar la estrategia.
- 3) *Control*: división del trabajo, interrelación, producción, interacción con el entorno, motivación.
- 4) *Metodologías*: son técnicas o herramientas que facilitan el logro de los objetivos de una organización mediante la implementación del enfoque por procesos, según las necesidades de mejora.

#### 2. Liderazgo

- 1) *Liderazgo*: manera como se gestionan los intereses y actividades laborales de un grupo de personas, logrando encaminar la intención y las operaciones a un determinado fin.

- 2) *Pasivo-evitativo*: líder que ofrece muy poco, evita tomar decisiones y deja hacer lo que la gente quiera. Ausente cuando se necesita. Solo interviene cuando las circunstancias son excepcionales y no trata de hacer mejoras.
- 3) *Transaccional*: asignarles a las personas actividades que limitan su libertad. Su desarrollo está enfocado a objetivos personales y económicos. Basado en el intercambio, establece objetivos y da recompensas y logra que sus dirigidos alcancen los resultados (enfoque al cumplimiento de la tarea).
- 4) *Transformacional*: lleva a los seguidores a convertirse en líderes por medio de focalizar sus esfuerzos en torno a una misión común, a partir de un marco en el cual se controla su conducta. Dan confianza a su equipo, emprenden grandes cambios y dan ejemplo.
- 5) *Liderazgo de rango completo*: incluye los componentes del liderazgo transformacional y transaccional, para conformar un modelo integral que brinda como resultado la satisfacción de las necesidades de los individuos de un grupo.
- 6) *Liderazgo adaptativo*: ayuda a las personas a desarrollar las prácticas del futuro, que permiten que la organización prospere en un nuevo entorno, mientras sigue usando las mejores prácticas necesarias para el éxito en el presente.

### 3. Liderazgo y gestión

- 1) *Relevancia*: comentarios de los entrevistados en los que se relacionen de manera directa las dos categorías.
- 2) *Comportamientos de los individuos*: hace relación a los cambios que se generan en los individuos gracias a la GIP.
- 3) *Liderazgo + PHVA*: cómo el liderazgo gestiona los intereses y actividades de un grupo de personas, en cuanto al desarrollo de la estrategia en los diferentes momentos de planear, hacer, verificar o actuar.



Estas categorías fueron tomadas del marco teórico y se utilizaron para el análisis de las entrevistas. Avanzada la codificación se determinaron otras cinco categorías emergentes necesarias para complementar la investigación así:

- 1) *Cultura + estrategia*: hace referencia a aquellos cambios en torno a la cultura y la estrategia generado por la GIP.
- 2) *Facilitadores GIP*: hace referencia a aquellos aspectos que facilitan la implementación de la GIP.
- 3) *GIP para la estrategia*: hace relación a cómo la GIP permite el logro de la estrategia.
- 4) *Intención del GIP*: hace relación al propósito u objetivo de la implementación de la GIP.
- 5) *Relevancia*: hace relación a los comentarios que indiquen por qué el liderazgo o cuál estilo de liderazgo funciona mejor para la implementación de la GIP.

En total fueron utilizados 19 códigos para el análisis.

Al relacionar las citas se clasificaron los códigos según la cantidad de citas, y su orden de relevancia se presenta a continuación en la figura 5.

Código	Citas
Liderazgo + phva	69
Cultura + estrategia	31
Transformacional	27
Metodologías	26
Liderazgo	22
Comportamiento	21
GIP para la estrategia	18
Facilitadores GIP	17
Gestion Integral por procesos	12
Intención de la GIP	11
Estrategia	10
Relevancia	10
Transaccional	6
Calidad	3
Liderazgo adaptativo	3
Liderazgo de rango completo	2
Pasivo-evitativo	1
Control	0
Normalización	0

Figura 5. Relevancia de los códigos utilizados en Atlas.ti

Fuente: elaboración propia.

Luego al relacionar en un mapa conceptual se obtuvo el resultado que se presenta a continuación en la figura 6.

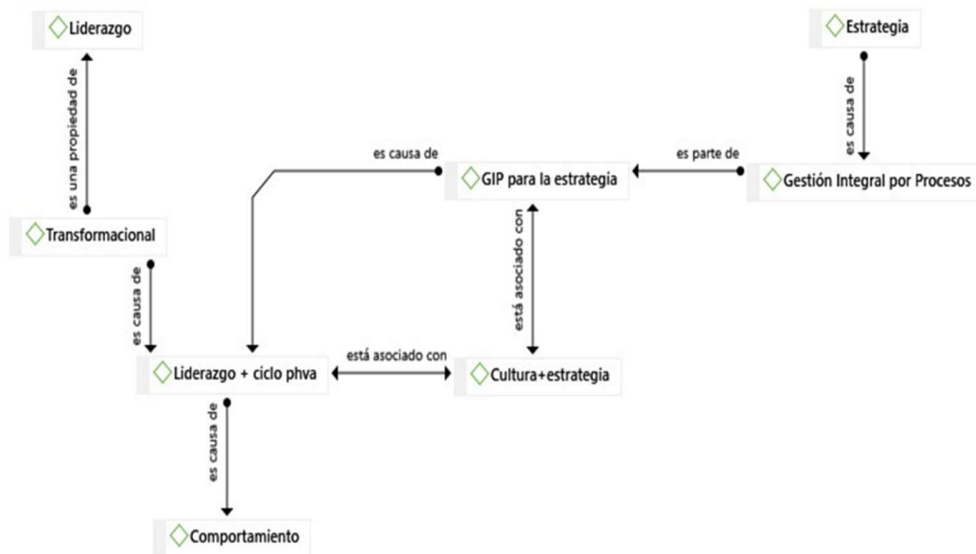


Figura 6. Mapa conceptual liderazgo + ciclo PHVA, según software Atlas.ti

Fuente: resultado arrojado por el software Atlas.ti.

Se concluye de este mapa que: “Cultura + estrategia” está asociado con el “Liderazgo + ciclo PHVA” y con “GIP para la estrategia”; que la “Gestión integral por procesos” es parte de “GIP para la estrategia”; que la “Estrategia” es causa de “Gestión integral por procesos”, lo mismo que “Liderazgo + ciclo PHVA” es causa del “Comportamiento”; que “Liderazgo” es una propiedad de “Transformacional” y que “Liderazgo transformacional” es causa del “Liderazgo + ciclo PHVA”. Finalmente se concluye que “GIP para la estrategia” es causa de “Liderazgo + ciclo PHVA”. Este mapa confirma que es verdad que el liderazgo facilita la gerencia integral por procesos.

Lo más relevante del resultado es un liderazgo basado en el ciclo PHVA, por lo que se propone como metodología para elaborar la guía que se presenta al final. Esta guía determina los pasos para identificar cuál estilo de liderazgo facilita la gerencia integral por procesos en cada momento del ciclo PHVA. Antes de proceder con la guía se resumen las principales conclusiones desde los códigos establecidos según su importancia.

Al analizar las palabras utilizadas en las entrevistas se puede observar su comportamiento en la siguiente nube (figura 7). El tamaño de las palabras representa la densidad de estas. Según se aprecia, en su orden las más utilizadas son: *procesos*, *gente*, *líder*, *liderazgo* y *personas*, lo cual es indicativo de su importancia y, por lo tanto, su relación.

Palabras	Veces
Procesos	304
Gente	173
Líder	159
Gestión	138
Liderazgo	125
Personas	117
Importante	92
Organización	91
Estrategia	91
Proceso	90
Resultados	78
Trabajo	74
Enfoque	54
Metodología	48



Figura 7. Nube de palabras utilizadas en las entrevistas  
Fuente: resultado arrojado por el software Atlas.ti.

## RESULTADO SEGÚN LOS CÓDIGOS

### Liderazgo + ciclo PHVA

Esta subcategoría, citada 69 veces por el 100% de los entrevistados, se refiere a los diferentes estilos de liderazgo necesarios que deben ser ejercidos en diferentes momentos del ciclo PHVA y en diferentes niveles de la organización, confirmando, en el presente trabajo, que la propuesta de Deming sigue estando vigente, el código se definió así: *Cómo el liderazgo gestiona los intereses y actividades de un grupo de personas en cuanto al desarrollo de la estrategia en los diferentes momentos de planear, hacer, verificar o actuar.*

Lo primero es, según el entrevistado 1: “El líder de más alto nivel debe estar convencido. Es el líder que diseña la estrategia y sus tácticas, trabaja en equipo con sus otros líderes en el diseño y la comunicación”. Todo esto corresponde al momento de la *planeación*, y es un tema crítico en la implementación, porque cuando las organizaciones requieren adoptar un sistema de gestión basado en procesos hay que entenderlo como una filosofía; debe haber convicción desde esta

instancia. En este sentido, el entrevistado 2 afirma: “La gestión por procesos es una herramienta necesaria para el desarrollo organizacional, pero se requiere compromiso, los procesos son una cultura”. Afirma también que las organizaciones se han equivocado en su adopción al tratar de imponer la gestión por procesos, creyendo que es una herramienta, cuando es una cultura.

Los líderes de este primer nivel deben sentir que a través de su trabajo cambian el mundo; mantienen viva la esperanza, que es la suma de tres factores: sueños, ganas y caminos; se encargan de que no falten sueños, o sea, siempre tiene que haber un objetivo adicional para lograr; se encargan de que el compromiso exista y se mantenga vigente; y se encargan de que haya caminos, y los caminos son las estrategias.

Luego vienen los líderes de segundo nivel, o gerencia media. Estos líderes, según el entrevistado 1, coordinan el equipo para que obtengan resultados. De hecho, ha faltado una programación integral de cambio, porque es necesario cambiar desde la administración funcional a la gestión por procesos y su transversalidad. Eso se lo han dejado al nivel operativo, y por eso han fallado. Estos líderes deben estar comprometidos en acompañar el desarrollo de los equipos, deben construir confianza y cumplir lo que prometen, pero también reconocer cuando se equivocan y aprender de los errores. Estos líderes buscan siempre un propósito, y es que la gente entienda por qué la organización está tratando de hacer cosas, para que la vinculación no sea económica sino de corazón. En esencia son líderes que acompañan la tarea y diseñan el “cómo” con su equipo, son líderes participativos, se diferencian del liderazgo autocrático, donde nada es negociable: “o lo hace o lo hace”.

Para estar cerca a las personas que ejecutan el proceso, el entrevistado 4 define así el comportamiento requerido: “Tener capacidad de escucha, tener buenos hábitos de comunicación y capacidad oratoria”. El rendimiento y el compromiso por la ejecución siempre van de la mano y, aunque haya apertura, también es importante dejar claro el enfoque a la ejecución, y el enfoque al rendimiento no se

puede dejar de lado. La gente se inspira y reconoce cuándo el líder ejerce una dirección clara, honesta, con información suficiente, sin agendas ocultas, transfiriendo conocimiento; esto hay que lograrlo. Cuando se trabaja así, la gente se motiva.

Este segundo nivel corresponde a los momentos de *verificar* y *actuar*. Se requieren habilidades técnicas. Según el entrevistado 3: “El conocimiento es necesario para poder alcanzar los indicadores o KPI; hay una gran desconexión de la motivación cuando los sistemas de medición no existen o son demasiados complejos”. El líder es el conector entre todos los involucrados en la gestión, el líder debe hacer algo para mantener motivado al equipo en la búsqueda de soluciones.

Finalmente, los líderes que están en los niveles operativos de la organización son los que ejecutan el día a día o, lo que es lo mismo, actúan en el momento *hacer*. Deben estar capacitados en la metodología particular para entender lo que se debe hacer. Acá surgen nuevos problemas, por cuanto una cosa es capacitar, y otra es que se empiece a gestionar por procesos.

Cuando no hay acompañamiento desde la dirección, y por eso se debe desplegar en cascada, no hay una directriz clara sobre lo que hay que hacer frente a la gestión por procesos; la gente vuelve a sus hábitos, vuelve a hacer lo mismo que hacía antes. Transformar a la gente, de hecho, es un tema de Antropología, de Sociología: ¿cómo hacer para llegarle a la gente?, ¿cómo hacer para cambiarle la forma de pensar? Es haciendo seguimiento, y eso ha sido lo más difícil, porque al implementar se da la directriz, y luego se olvida volver a preguntar. Es cuestión de tomar decisiones, mucho del hacer seguimiento; es dar ejemplo, y todo esto es responsabilidad del líder.

Otro aspecto que resaltan es, según el entrevistado 2:

Humanizar más, hay que darle una dimensión más trascendente para que las organizaciones que gestionan por procesos puedan lograr los resultados entendiendo que todo va desde la cabeza hasta la base, esto es realmente la gerencia integral por procesos como se plantea en la investigación.

Lo más complejo de la humanización es, según el entrevistado 3: “Que un proceso se puede definir; pero que las personas que ejecutan el proceso lo entiendan y entiendan el propósito y el para qué, le da mucho sentido a lo que hacen las personas”. Esto tiene que ver mucho con las habilidades blandas, con la formación y la cultura, con el comportamiento, porque los líderes pueden trazar una dirección, incluso inspirar para que la gente continúe en eso, pero, finalmente, el ser humano, si no encuentra un propósito, no se motiva. El líder tiene que estar muy cerca de su colaborador y entender muy bien qué está haciendo, el proceso hay que estarlo revisando porque este es susceptible de mejoras, y todo se vuelve un ciclo.

Todo lo anterior se resume en que, según el entrevistado 6, la persona que esté liderando:

Debe tener *cualidades técnicas*, las tareas hay que hacerlas porque es como se alcanza el objetivo, (...) y *cualidades humanas*, conocer a las personas, porque, si es muy técnico se olvida de lo humano, no le funcionan, y si es muy humano y no tiene nada de lo técnico, va a tener dificultades.

Al líder lo tienen que ver como parte del equipo, que se involucre. Se deben equilibrar entonces las habilidades para que funcione, que sea un verdadero líder, porque si no se vuelve un dictador.

El liderazgo, según entrevistado 12:

No debe generar miedo que paralice; antes, por el contrario, un liderazgo debe reconocer las dificultades, empoderar y no agobiar las personas. Si el líder no convence que es bueno y la gente no queda convencida que eso es así, entonces no se dan los resultados.

El aporte más importante del liderazgo es inspiración, motivación y ejemplo. Gestionar por procesos implica que el líder debe conocer sus talentos y el de su equipo. Se requiere para su buen desempeño de disciplina, exigencia, rigurosidad y metodología.

En conclusión, esta subcategoría confirma la importancia del liderazgo en la gestión integral por procesos.

### **Cultura + estrategia**

Esta subcategoría, segunda en relevancia, citada 31 veces por el 81% de los entrevistados, hace referencia a aquellos cambios en torno a la cultura y la estrategia generados por la GIP.

La gestión por procesos se ha entendido como una herramienta para lograr los resultados. El problema está en una sola palabra: no es una “metodología”, es una “cultura”.

Según el entrevistado 2:

Es un proceso de transformación cultural del comportamiento, en donde se debe interactuar armónicamente con los procesos y su transversalidad para alcanzar propósitos comunes, es una práctica que va íntimamente relacionada con la competitividad. Van a tener que pasar en las organizaciones dos o tres generaciones de administradores, para que entiendan que esto no es una moda.

La respuesta final es que el enfoque por procesos facilita la estrategia de la organización, sustentado y anclado en la cultura.

Las organizaciones definen los comportamientos de sus líderes con base en la estrategia. Una de las compañías (entrevistado 1) propone:

Un líder íntegro, cálido y experto que quiere fortalecer los valores corporativos, está inmerso en la cultura y tiene cuatro estilos de gestionar: Colabora y trabaja en equipo, es innovador y adopta el cambio, integra y mejora los procesos hacia el servicio y es productivo y se enfoca a resultados.

Desde el punto de vista cultural, debe haber apertura a nuevos pensamientos, a nuevas ideas, y una capacidad innovadora que es necesario mejorar. Las personas deben identificar fácilmente qué es lo que tienen que entregar. El hecho de cambiar la estrategia y la mentalidad de la gente es lo que hace mejorar las actividades, a



partir de ahí se empieza a construir la cultura. La cultura de la organización hay que vivirla en familia; se requiere humanismo, como se mencionó antes, y cuando se tienen problemas se deben resolver en equipo, las lecciones aprendidas se capitalizan para satisfacer mejor al cliente. Es así como se logra el mejoramiento continuo.

Las empresas coinciden en que se necesita gestión por procesos, pero el problema radica en que la actual gestión por procesos no está estructurada. También manifiestan que el elemento cultural más difícil de manejar en las organizaciones es, según el entrevistado 10: “Tener gente de diferentes edades, no tanto cronológica: 20, 30 o más años, sino personas que ingresan a la organización en diferentes momentos, manejan diferentes intereses, y hay que tratarlos de manera diferente”. Esta es la razón por la cual hay que tener líderes empoderados, con autonomía y capacidad propositiva. Las compañías que dejan ser y hacer, o sea, que empoderan a sus líderes para que estos propicien espacios colaborativos, si la gente se siente parte de un equipo que tiene un propósito superior, eso es un factor de éxito.

Otros aspectos culturales resaltados son equidad, respeto, transparencia y responsabilidad, y eso es también humanización y servicio. También resaltan, según el entrevistado 16: “La inclusión, una cultura que no sea arrogante, que sea humilde, que sea más dinámica, porque las condiciones actuales así lo exigen. Todo esto determina el ADN que identifica a una organización”.

Esta subcategoría resalta la importancia de la cultura como respaldo para que el liderazgo sea eficaz.

### **Gestión integral para la estrategia**

Los resultados de las entrevistas confirman que la gerencia integral por procesos facilita la estrategia de la organización porque aporta un conocimiento muy claro de las interrelaciones al interior de esta, da orden, da la visión general, genera visión

holística de las cosas, y esto es clave para llevar a cabo la estrategia. La ventaja es que permite articular toda la cadena de valor, todos los procesos, de cara a un objetivo. Es muy buen articulador entre la estrategia y la producción del día a día, al establecer responsables por cada proceso. Así cada persona conoce exactamente su rol dentro de la organización y cómo ese rol aporta al resultado.

Si no hay articulación, los procesos comienzan a consumir recursos y no generan el valor que se espera en la organización. Si es una estrategia de crecimiento, si es una estrategia de servicio y experiencia del cliente, si es una estrategia de producto o innovación, lo que se quiera definir, sirve para que todos estén alineados con un mismo objetivo y que todo el mundo tenga claro para dónde va y cómo interactúan los unos con los otros, porque a veces se encuentran empresas donde hay islas completas, donde unos que creen que son más importantes que otros y no tienen claro el objetivo común de la organización.

Hoy en día, según el entrevistado 10: “La gestión por procesos es un elemento absolutamente crítico en la gestión de las organizaciones”. Cuando se haya estructurado como tal y pueda implementarse de manera efectiva, entonces asegura que la estrategia va a funcionar, porque además genera consciencia al interior de las organizaciones. Se convierte indudablemente en un correquisito absolutamente crítico para la implantación efectiva de cualquier estrategia.

El gran aporte de la gestión por procesos es que, según el entrevistado 16:

Saca los procesos de los dominios de lo humano, que tiene que ver con los círculos de poder y deja que se analice el proceso, primero desde lo que se busca, desde su objetivo y permite cuestionar el diseño porque no se habla de personas encasilladas en un organigrama sino de cuál es la secuencia ideal para que se realice de la mejor manera, generando valor a quien lo necesita.

La mirada de una organización por procesos hace que el trabajo sea mucho más enriquecedor.

### **La gestión integral por procesos**

Es complemento de la anterior categoría, y se resume en que la gestión integral por procesos está orientada a establecer modelos de operación escalables que exigen un entorno muy dinámico, y a ese entorno hay que responderle con agilidad, con flexibilidad y con simplicidad. Los procesos tienen que ser integrales pero pensados, autopistas con pavimento del calibre y del ancho adecuado, para realmente habilitar y sustentar crecimientos exponenciales; los procesos tienen que habilitarse desde la apropiación y adopción de tecnologías que permitan materializar la estrategia.

### **Intención de la GIP**

Hace relación al propósito u objetivo de la implementación de la GIP.

La gestión integral por procesos o, lo que es lo mismo, gerencia integral por procesos, fue la manera de afrontar, de pasar a otra fase de desarrollo internacional de las compañías, porque, a medida que estas se vuelven más grandes y más complejas, la gestión por procesos se hace más necesaria para coordinar y gestionar las unidades de negocio situadas en las diferentes ciudades y en todas las operaciones. Es una práctica que va íntimamente relacionada con la competitividad, con la subespecialización y con lo que significan todos los propósitos comunes en cualquier organización, y que aporta un conocimiento muy claro de todas las interrelaciones internas, que es clave para llevar a cabo la estrategia.

Cuando una organización logra la madurez suficiente para llegar a una acreditación internacional, no se debe obviar la certificación por procesos. Por ejemplo, las normas ISO. Es importante hacerlo, porque se tiene control de las actividades, se tiene la cultura de seguimiento, ya que lo que no se puede medir, definitivamente, no se puede mejorar. Entonces, si no se tiene una metodología que incorpore los indicadores, prácticamente está perdiendo el tiempo.

Otro de los aspectos resaltados es que la gerencia integral por procesos debería ser una obligación en las actividades gerenciales, con independencia del sector en el que actúan. En definitiva, si no se enfoca por procesos, se pierde la posibilidad de hacer mejoras, de hacer controles, de hacer cambios.

La razón por la cual las organizaciones aplican la gestión por procesos es, sencillamente, según el entrevistado 15: “Un tema de estrategia para ser más competitivos. Después de que se bajan las barreras de entrada, lo que ocurre es que hay más competencia en el mercado y quizás una propuesta de valor diferente”. Esto obliga a las compañías existentes a ofrecer mayor valor, a reducir sus costos y a ser más ágiles en la entrega de productos y servicios. Muchas personas ven riesgos, los ganadores ven oportunidades, y es por eso que la estrategia es fundamental. Nada de esto sería posible sin la adecuada motivación del equipo, y allí juegan un papel fundamental los líderes de la empresa capaces de empoderar a su equipo, para juntos llegar a la meta.

Estas tres categorías anteriores reafirman que los líderes entrevistados resaltan la importancia de la gestión por procesos como una gestión integral que sustenta el desarrollo de la estrategia.

## **Liderazgo**

Según las respuestas, la opinión de todos los entrevistados es que el enfoque a la gente es mejor que el enfoque a la tarea. Nuevamente se destaca la necesidad de tener buenos líderes para gestionar de forma adecuada a la organización.

El liderazgo no es solo es un jefe, sino una persona que apasione, una persona que motiva, una persona que tenga capacidad de escucha, una persona que tenga influencia en la gente.

Según el entrevistado 4:

Un líder que sea capaz, de diferenciar que la gente no sea X sino Y, que no haya que empujarla sino atajarla, que motive y que, de alguna forma, no le

dé miedo a que la gente fracase y se equivoque, aunque sea una vez, con alguna innovación o proceso, para que aprenda.

El elemento clave detrás del liderazgo es la construcción, la identificación o la incorporación de nuevas formas de trabajar en la organización con las personas, y deben ser apoyadas y lideradas directamente.

El liderazgo es definitivo para afrontar situaciones de dificultad, de angustia organizacional, o situaciones donde se necesita determinación, empuje, firmeza y temple para salir de la dificultad. El trabajo se delega, pero la responsabilidad no, y en ese orden de ideas, la serenidad, la prudencia, la cautela, sobre todo el respeto, son un punto de partida importante.

Los líderes son fundamentales y aportan a las soluciones cuando, por ejemplo, realizan las caminatas *Gemba*: van a ver el proceso, el líder va al piso, llámese un *call center*, operación de manufactura, servicios o *retail*. Otra solución es cuando el líder se involucra en la operación, observa la operación, se mete a hacer y experimenta lo mismo que están experimentando los operarios y supervisores.

El liderazgo implica también capacidad de convocar y comprometer a las personas alrededor de un objetivo, pero al mismo tiempo ese objetivo se alcanza generando desarrollo para los líderes, para las personas que conforman los equipos. El liderazgo debe inspirar, ganarse el compromiso de otros, pero necesariamente tiene que acompañar el desarrollo humano y que todo esto se dé no solo en el corto plazo sino de forma sostenible.

Una de las compañías con operación en 15 países resume así las capacidades del líder. Según el entrevistado 16: "Acompañar el desarrollo de otros, construir confianza, buscar siempre un propósito superior con el cual vincularse, que dé sentido a lo que se hace, y mantener viva la esperanza".

Todas estas características y comportamientos son requeridos por los líderes, según la investigación. Algunos liderazgos específicos identificados son el

adaptativo, el de rango completo, el situacional y transaccional y el transformacional, que se describen a continuación.

### ***Liderazgo adaptativo***

Cuando se trabaja en la incertidumbre, la creatividad y la prospectiva, los comportamientos del líder son muy importantes, porque se requiere la capacidad de asumir riesgos, de desarrollar equipos y de orientación al logro.

Según el entrevistado 15: “Las metodologías como TPM o *lean* enfatizan que el rol del líder es remover obstáculos para que la gente pueda trabajar de una forma más efectiva y se puedan reducir las pérdidas”. TPM hace énfasis en que el líder debe ir a observar, ir a ver, ir a *Gemba*, ir al lugar donde está ocurriendo la acción.

En el presente es muy complejo atender la necesidad del cliente, porque este está evolucionando velozmente frente a capacidades o competencias que se tienen o no, entonces es necesario reinventarse de forma permanente.

En las empresas de servicios las personas son fundamentales. Acerca de esto, el entrevistado 3 dice: “La industria está cambiando, y va a presentarse una mezcla importante de tareas rutinarias que también las puede hacer una máquina”. No tiene mucho sentido que la gente esté llamando a un *contact center* a pedir un saldo o hacer una transacción que tiene diez canales para hacerlo, y sin embargo, lo sigue haciendo; pero no lo hace el joven, lo hace la persona que se acostumbró a hablar con otro ser humano. Por eso el servicio diferenciador más importante es la persona.

### ***Liderazgo de rango completo***

Según afirma el entrevistado 4:

El rendimiento y el compromiso por la ejecución siempre van a estar presentes, aunque haya liderazgo y haya apertura. También es importante dejar claro el enfoque a la ejecución, el enfoque al alto rendimiento; eso no se puede dejar de lado, van de la mano.

El modelo de liderazgo está enfocado en dejar que la gente se equivoque, el modelo de liderazgo está en función de la motivación intensiva, que la gente haga las cosas bien. El liderazgo está en función de poder escuchar a la gente y que expresen sus ideas.

### ***Liderazgo situacional y transaccional***

Algunas de las compañías, al inicio de cada año planean un sistema de contribución individual, donde trazan sus objetivos. Esos objetivos se miden cada trimestre, donde finalmente motivan a los equipos.

También se presentan momentos empresariales que generan resistencias y dificultades al momento de implementar, como es el caso del sistema de planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés *enterprise resource planning*). Para que funcione de forma adecuada, hay que tener la capacidad de entender el alcance de los procesos y ciertas habilidades técnicas, pero, en esencia, hay que saber negociar para entender los beneficios y su alcance; hay que saber qué se puede perder y qué se puede ganar al implementar un sistema que impacta la cultura organizacional.

Según el entrevistado 3:

Las tareas hay que hacerlas, se le da prioridad a la tarea y se le hace seguimiento es a la tarea, porque con la suma de las tareas es que se logra el objetivo; pero si solo se enfocan en la tarea y se olvidan de la persona, empiezan a tener problemas.

La falta metodología de aprendizaje en la administración tradicional se lo dejan al tercer nivel.

Según el entrevistado 2:

Todas las cosas de carácter técnico, las normas y todos los libros técnicos... eso no se lo lee la administración tradicional, eso se lo dejan al tercer nivel, y esto está evolucionando, está pegando, es una necesidad, pero nos vamos a tardar mucho tiempo mientras llega la gente que se está preparando en las universidades para dirigir las empresas.

Algo que facilita este estilo de liderazgo es el apoyo de la organización para la atención en la gente, ambientes de trabajo interesantes, modelos de incentivación y recompensa: tener muchos recursos, tener las herramientas necesarias, el uniforme, los elementos de seguridad, las instrucciones necesarias, el apoyo, el entrenamiento correcto; pero, sin un buen estilo de dirección, no logra que la gente se mueva con ganas.

El entrevistado 6 dice: “Si el que direcciona no sabe llegarle a la gente, no sabe vender las cosas, eso no funciona, es muy importante el involucramiento desde la gerencia, desde la alta dirección”.

El entrevistado 5 agrega: “La metodología del *team coach*, donde se trabaja con la realidad, lo que hace es una formación básica en la metodología de gestión que se quiere implementar”. Esto puede agilizar el proceso para lograr resultados con el equipo, sea un proyecto, sea el resultado de un área, y entonces concluye en un mejoramiento. Sobre esto, el entrevistado 15 complementa: “El gran facilitador es la planeación, porque es un tema crítico en la implementación”.

### ***Liderazgo transformacional***

Este estilo de liderazgo es el más citado y alcanza a marcar en el mapa conceptual de la figura 6. Según el entrevistado 1, una de las compañías tiene un modelo de liderazgo que denominan “liderazgo trascendente”. Se trata de desarrollar las competencias de estos líderes, y el estilo se va madurando en la medida que la responsabilidad es más estratégica.

En otra opinión dice el entrevistado 2: “Son líderes inspiradores, líderes transformadores, líderes que son testimoniales, porque entienden que puede ser un capataz o puede ser un jefe”.

En general, los entrevistados afirman que necesitan líderes comprometidos, porque su administración es muy técnica, pero eminentemente humana, y para entender los procesos es cuando tienen más necesidad de interactuar con todas las áreas,



con todas las disciplinas, con todas las especialidades y subespecialidades de la organización. En otras palabras, los procesos tienen que contar con un complemento que se llama la capacidad empática, para hacer posible entender transversalmente la organización. El reto y el cambio realmente no está en la transacción, sino en la interacción con la persona.

En este sentido, afirma el entrevistado 11:

El compromiso de los líderes es absolutamente determinante; por eso es por lo que en el mundo moderno se insiste en la construcción de equipos de alto rendimiento, porque las organizaciones ya tienen que funcionar de una manera autónoma con líderes que sean capaces desde su ser interior, de jalonar las organizaciones y para inspirarlos hay que darles libertad y autonomía de tal manera que puedan construir equipos con liderazgo de alto rendimiento.

Finalmente, las personas son las que en realidad hacen los planes, y el líder es el que combina, pero debe tener muy claro: ¿para qué?, cuál es el objetivo final de lo que hacen todos, y después mapear y mejorar no solo con lo que el líder piensa, sino también comparar. Se necesitan personas que tengan la capacidad de liderar grupos de personas, de escuchar, se necesita mucha escucha y se necesita la posibilidad de comunicar muy bien los resultados y lo que se está haciendo. Lo técnico solo no basta.

Algunos facilitadores extractados de las opiniones de los entrevistados son:

- Permitir que la gente participe con sus ideas, que la gente exprese cuáles son los problemas que tienen, donde se permite que la gente obtenga recursos para resolver sus problemas.
- La convicción y el respaldo de la alta dirección.
- Dedicar las mejores personas para que hagan las revisiones de los procesos.
- Humildad en la revisión de los procesos.
- Retos claros y que motiven.

- Cuando la alta dirección dice que un tema es importante, no es importante porque lo diga, es importante porque le asigne el tiempo, las personas y los recursos necesarios.
- El estilo de dirección conlleva a la motivación.

Como se desprende de todas estas apreciaciones, el liderazgo transformacional es el que más le aporta a la gerencia integral por procesos, por su enfoque a la gente sin dejar de lado la tarea.

### **Metodologías**

Son técnicas o herramientas que facilitan el logro de los objetivos de una organización, mediante la implementación del enfoque por procesos según las necesidades de mejora. El 100% de los entrevistados coinciden en el enfoque por procesos como la gerencia integral por procesos, mas no identifican muchas metodologías particulares. Algunas de las mencionadas son: ISO en general, ISO 9001 (la más mencionada), ISO 27000, gestión por procesos, kaizen, círculos de calidad, ISO 17025, ISO 9001 v 2015, modelo estandarizado por procesos MEP, la casa de la calidad, ISO 14001, ISO 18001, *lean manufacturing*, *six sigma*, TPM y modelos operativos homologados de procesos (MOHPS).

Finalmente, a continuación en la figura 8, como complemento a los resultados en una matriz de referencia, se propone cuáles estilos de liderazgo aplican a diferentes metodologías de gestión.

Metodologías de Gestión	Liderazgo Transformacional				Liderazgo de Rango Completo		Pasivo Evitativo
	Influencia Idealizada	Motivación Inspiración	Estimulo Intelectual	Consideración Individual	Reconocimiento Contingente	Gestión Activa por excepción	Gestión Pasiva por excepción
Administración Científica							X
Admón. Burocrática							X
Admón. de Calidad					X		
Admón. por objetivos					X		
<i>Balance Score Card</i>		X					
Calidad total					X		
Cero defectos							X
Círculos de Calidad					X		
División del trabajo							X
Enfoque Sistemico				X			
<b>Gestión por procesos</b>		X					
Interacciones Organizacionales					X		
ISO 9001:1987 Sistema de calidad					X		
ISO 9001:1994 Aseguramiento calidad					X		
ISO 9001:2000 Gestión por procesos		X					
ISO 9001:2015 Liderazgo	X						
Kaizen			X				
Mejora continua	X						
Modelos de Excelencia EFQM	X						
MPE Mejoramiento de los procesos	X						
Normalización del sistema						X	
Organización Horizontal		X					
Producción en Serie							X
QFD Oír la voz del cliente			X				
Reingeniería						X	
<i>Six sigma</i>						X	
Teoría Clásica de admón							X
Teoría de Relaciones Humanas				X			
TQC CWQC						X	

Figura 8. Matriz de estilos de liderazgo requerido según metodologías de gestión

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, el entrevistado 15 dice: “Actualmente hay una especie de enfoque híbrido; o sea, que no hay una receta única, sino que es cuestión de cada empresa evaluar cuál es la metodología que puede ayudarle a resolver sus problemas y alcanzar sus objetivos estratégicos”.

En conclusión, la metodología más común es la gestión con enfoque a procesos, de manera general, y no importa la herramienta de gestión en particular que se aplique para desarrollar la estrategia.

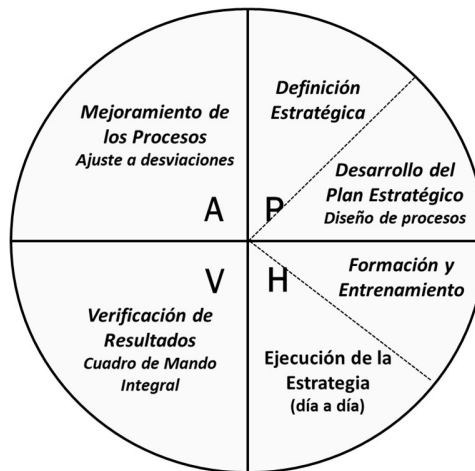
# GUÍA PARA IDENTIFICAR EL LIDERAZGO REQUERIDO EN UNA GERENCIA INTEGRAL POR PROCESOS

## INTRODUCCIÓN

Como resultado de la investigación, después de revisar la evolución de las teorías de liderazgo, se confirma que estas se enfocan en la tarea y en la gente, en una mezcla particular que ha evolucionado en una secuencia situacional-transaccional-transformacional, como se observa en la figura 2: *Estilos de liderazgo versus comportamientos*.

Después de revisar también la evolución de la gestión por procesos, que abarca tarea-mejoramiento-estrategia-liderazgo, y las características que requieren para ser implementadas y su aplicación, se concluye que la metodología de *mejora continua* propuesta por Deming (1989) es el modelo de gestión más utilizado por todas las organizaciones en la gerencia integral por procesos.

También en la investigación sobre si el liderazgo facilita la gerencia integral por procesos se pudo concluir, desde la experiencia de los entrevistados, que para implementar la gestión con enfoque por procesos sí se requiere el liderazgo. Su conclusión fue positiva, resaltan en particular este modelo de gestión, hacen caso omiso o no le dan relevancia a las demás metodologías, y enfatizan en que el liderazgo se requiere y se ejerce de diversas formas en diferentes momentos y niveles de la organización, tal como afirma el entrevistado 1. Por todo esto, se propone la guía siguiendo la secuencia del ciclo PHVA, adaptado de Deming (ver figura 9).



*Figura 9. Ciclo PHVA para identificar el liderazgo*  
*Fuente: elaboración propia, a partir de Deming (1989).*

## **OBJETIVO**

El objetivo de la guía es proponer los pasos que se deben seguir para identificar el estilo de liderazgo requerido en una estrategia de gestión por procesos que se pretenda implementar, bien sea como nueva estrategia o como reorientación y ajuste de la actual. Se definen los criterios a través de las diferentes etapas del ciclo: planear, hacer, verificar y actuar, identificando los comportamientos previstos y proponiendo el estilo de liderazgo adecuado.

## **GUÍA**

El alcance de la guía comprende el ciclo que abarca desde la definición de la estrategia hasta el mejoramiento de los procesos. Con la adopción y manejo de estos criterios se facilitará la selección de líderes que contribuyan al logro de los resultados.

## **PLANEAR**

### ***Definir la estrategia***

Aplica al más alto nivel de la organización. Como parte de su rol, está un pensamiento abierto. Se requiere un liderazgo *transformacional*, de la subcategoría *Motivador e inspirador*.

### **Desarrollar el plan estratégico**

Involucra la dirección media. Requiere líderes con capacidad de dar ejemplo, compartir conocimiento, transmitir información. Este es un estilo de liderazgo *transformacional*, de la subcategoría *Influencia idealizada*, o *Estímulo intelectual*.

## **HACER**

### ***Formación y entrenamiento***

El entrenamiento y capacitación en los procesos ya diseñados. Es necesario contar con personas cuya principal característica es el trato personalizado y que sepan transmitir órdenes. Requiere un estilo de liderazgo *transformacional* de la subcategoría *Consideración individual*.

### ***Ejecución de la estrategia***

La ejecución tiene que ver con el día a día, y es cuando se realizan las tareas requeridas para cumplir con la operación. Se requieren habilidades técnicas y orientación para cumplir objetivos, conocimiento y disciplina. El liderazgo debe ser *transaccional* de la subcategoría *Reconocimiento contingente*.

## **VERIFICAR**

### ***Verificación de resultados***

Hace parte de la ejecución en una actividad permanente de los responsables de revisar y observar la tendencia de los resultados. Requiere corregir desviaciones.

Su estilo de liderazgo es *transaccional* de la subcategoría *Gestión activa por excepción*.

## **ACTUAR**

### ***Mejorar los procesos***

Cierra el ciclo mejorando aquellas situaciones que han tenido desviación, puede inclusive reiniciar todo si la organización requiere proyectarse al futuro, el estilo de liderazgo debe ser *adaptativo*.

## **CONCLUSIÓN**

Esta investigación cualitativa ha permitido confirmar, con base en la triangulación de las teorías del liderazgo, la evolución de la gestión por procesos y las entrevistas a un grupo selecto de personas con gran experiencia y excelentes resultados en las organizaciones, que la gestión por procesos es importante para desarrollar la *estrategia*; que la *gestión con enfoque en procesos* es la metodología más exitosa a nivel mundial y que el liderazgo facilita la *gerencia integral por procesos*.

La guía propuesta puede facilitarles a las organizaciones la selección de las personas con los estilos de liderazgo requeridos según sus necesidades estratégicas. Se recomienda que las personas que vayan a tener roles de liderazgo sean evaluadas desde esta perspectiva.

Finalmente, se recomienda para futuras investigaciones profundizar en la malla de análisis de Blake y Mouton (1964), para, de una forma más cuantitativa, establecer una matriz específica del liderazgo según un análisis más detallado de las metodologías.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo, L. (2016). *Cómo la gestión por procesos asegura la eficacia de un sistema de gestión*. Icontec.
- Agudelo, L. (2012). *Evolución de la gestión por procesos*. Icontec.
- Akao, Y. (1993). *Despliegue de funciones de calidad: QFD: Integración de necesidades del cliente en el diseño del producto*. Editor TPG-HOSHIN
- Alteco Consultores (s. f.). *Teoría X y Y de MacGregor*. <https://www.aiteco.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor/>
- Andersen, A. (1998). Liderazgo. *Diccionario Espasa Economía y Negocios* (2.<sup>a</sup> ed.). Espasa.
- Barrios-Hernández, K., Contreras-Salinas, J., Olivero-Vega, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información Tecnológica*, 30(2), 103-114.  
<https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>
- Bass, B., & Avolio, B. (eds.) (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Sage.
- Bass, B., & Riggio, R. (2005). *Transformational Leadership* (2<sup>nd</sup>. ed.).  
<https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bittel, I., & Ramsey, J. (1998). *Enciclopedia del management*. Océano Editorial.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial grid: Key orientations for achieving production through people*. Gulf Publishing Company.
- Camós, J. (12 de marzo, 2019). 100 años de Ford en cadena, o cuando Ford reinventó la Industria del Automóvil. Motor pasión. <https://www.motorpasion.com/industria/100-anos-de-ford-en-cadena-o-cuando-ford-reinvento-la-industria>
- Carlyle, T. (1946). *Tratado de los héroes: de su culto y de lo heroico en la historia*. Iberia.
- Cartwrights, D., y Zande, A. (1976), *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. Trillas.



- Confecámaras (2017). Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia. *Cuaderno de Análisis Económico*, 14.  
[http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuaderno\\_de\\_An%20%20lisis\\_Economico\\_N\\_14.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20%20lisis_Economico_N_14.pdf)
- Confecámaras (2016). Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia. *Cuaderno de Análisis Económico*, 11.  
[http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuaderno\\_de\\_An%20%20lisis\\_Economico\\_N\\_11.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20%20lisis_Economico_N_11.pdf)
- Crosby, P. (1991). *Calidad sin lágrimas, el arte de administrar sin problemas*. Cecsá.
- Druker, P. (1987). *Una nueva dimensión de la administración*. Norma.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo* (3.<sup>a</sup> ed.). Thompson Learning.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Díaz de Santos.
- Downtown, J. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. Free Press.
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et générale*. Dunod.
- Fiedler, E. (1967). *Theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Figueroba, A. (s. f.). *La Teoría General de Sistemas, de Ludwig von Bertalanffy*.  
<https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-general-de-sistemas-ludwig-von-bertalanffy>
- García, M., Pantoja, M., y Duque, L. (2011). El Liderazgo Transformacional en las Organizaciones: Un Análisis Descriptivo. *Revista Latinoamericana en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 2(2), 93-111.  
<https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/teu/article/view/1117>
- García-Allen, J. (s. f.) *Tipos de Liderazgo: Las 5 clases de líder más habituales*.  
<https://psicologiaymente.com/coach/tipos-de-liderazgo>
- González, H. (2010). Liderazgo en los sistemas de gestión. *Boletín Calidad & Gestión*, 57.  
[http://calidad-gestion.com.ar/boletin/57\\_liderazgo\\_sistemas\\_de\\_gestion.html](http://calidad-gestion.com.ar/boletin/57_liderazgo_sistemas_de_gestion.html)

- González, M. (2001). *La función despliegue de la calidad. Una guía práctica para escuchar la voz del cliente*. McGraw-Hill.
- Gordo, C. (6 de julio, 2016). Las 5 causas principales del fracaso de los Sistemas de Gestión. *Track*. <https://t-rack.es/blog/las-5-causas-principales-del-fracaso-de-los-sistemas-de-gestion>
- Hammer, M. (2002). Bajo el mismo paraguas. *Revista Gestión*, 5(4), 44-52.
- Hammer, M., y Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Norma.
- Harrington, H. (1992). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGraw-Hill.
- Hay, E. (1988). *Justo a tiempo*. Norma.
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *Leadership in a (Permanent) Crisis*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2009/07/leadership-in-a-permanent-crisis>
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1974). So You Want To Know Your Leadership Style? *Training & Development Journal*, 35(6), 22-37.  
<http://bipard.bih.nic.in/downloads/management/so%20you%20want%20to%20know%20your%20leadership%20style.pdf>
- Hunter, J. (19 de noviembre, 2015) The W. Edwards Deming Institute. *If Japan Can, Why Can't We? 1980 Special Report*. <https://blog.deming.org/2015/11/if-japan-can-why-cant-we-1980-nbc-special-report/>
- Icontec (2015). NTC-ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos. El autor.
- Icontec (2014). NTC-ISO 9000:2014. Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario. El autor.
- Icontec (2000). NTC-ISO 9001:2000, *Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. El autor.
- Icontec (1987). NTC-ISO 9001:1987, *Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. El autor.
- Imai, M. (1999). *Cómo implementar el Kaisen en el sitio de trabajo (Gemba)*. McGraw-Hill.
- Ishikawa, K. (1991). *¿Qué es el control total de calidad?* Norma.

- Isotools (31 de enero, 2016). *¿Qué cambios ha experimentado ISO 9001 desde su primera versión?* <https://www.isotools.org/2016/01/31/que-cambios-ha-experimentado-iso-9001-desde-su-primera-version/>
- Isotools (1 de mayo, 2015). *Calidad Total, definición y modelos*.  
<https://www.isotools.org/2015/05/01/calidad-total-definicion-y-modelos/>
- Juran, J. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos*. Díaz de Santos.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2016). *Alignment*. Planeta.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2008). *Dominar el Sistema de gestión*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral* (2.ª ed.). Gestión 2000.
- Kotze, S., y Roskin, R. (1983). *Success Guide to Managerial Achievement*. Los autores.
- Larson, A. (2003). Seis Sigma para todos: Comprensión y aplicación de la teoría del mejoramiento continuo. *Revista Síntesis Actualidad Gerencial*. Resumen Ejecutivo No 2.
- López, A. (23 de abril, 2008). Por fin una alternativa al modelo de evaluación 360° (1). *RRHHDigital*. <http://www.rrhhdigital.com/editorial/47918/por-fin-una-alternativa-al-modelo-de-evaluacion-360-1>
- López, F. (2018). Antecedentes históricos de la gestión por procesos. Marco teórico. *El enfoque de gestión por procesos y el diseño organizacional – El Caso Antioqueño* [tesis de Maestría]. Universidad Eafit, Medellín.  
<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/4496>
- Ostroff, F. (1999). *La organización horizontal*. México: Oxford University Press.
- Palomo, M. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (8.ª ed.). ESIC.
- Parker, M. (2013). *Dynamic Administration: The Collected Papers*. El autor.
- Pérez, J. (1996). *Gestión por procesos: cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización*. ESIC.

- Ramírez, M. (2016). Determinación de los factores de éxito para la implementación de un sistema de gestión de calidad en empresas de interventoría, consultoría, construcción e ingeniería en Bogotá [tesis de Maestría]. Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, Bogotá.  
<https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/001/476/1/Ram%C3%ADrez%20Morales%2C%20Mar%C3%ADa%20Andrea%20-%202016.pdf>
- Reddin, B. (s. f.). *Breve Historia sobre el Liderazgo*.  
[http://coaching.toptenms.com/Archivos/Descargas/Historia\\_liderazgo.pdf](http://coaching.toptenms.com/Archivos/Descargas/Historia_liderazgo.pdf)
- Rodríguez, F. (2012). Incidencia de la norma ISO 9000 en Colombia y en algunas empresas en el mundo. *Revista Ciencias Estratégicas*, 20(27), 149-160.  
<https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/viewFile/1479/1614>
- Rodríguez, M. (24 de mayo, 2014). La diferencia entre gestión y liderazgo. *Éticablog*.  
<https://eticagestion.wordpress.com/2014/05/24/la-diferencia-entre-gestion-y-liderazgo/>
- Rossel, S. (2006). *Acerca del liderazgo empresarial*. Universidad Técnica Federico Santamaría.
- Sánchez-Ruiz, L., y Blanco, B. (2014). La gestión por procesos. Un campo por explorar. *Dirección y Organización*, 54, 54-71.  
[https://www.researchgate.net/publication/270157807\\_La\\_gestion\\_por\\_procesos\\_Un\\_campo\\_por\\_explorar/link/570fb59d08ae38897ba2cc5a/download](https://www.researchgate.net/publication/270157807_La_gestion_por_procesos_Un_campo_por_explorar/link/570fb59d08ae38897ba2cc5a/download)
- Sallenave, J.-P., (2002). *La Gerencia Integral ¡No le tema a la competencia témale a la incompetencia!* Norma.
- Sarachek, B. (1968). Elton Mayo's Social Psychology and Human Relations. *Academy of Management Journal*, 11(2), 189–197. <https://doi.org/10.2307/255256>
- Schriesheim, C., Castro, S., & Cogliser, C. (1999). Leader-member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)80009-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)80009-5)
- Taylor, F. (1965). *Principios de la administración científica*. Herrera Hermanos.

- Toyota (18 de abril, 2017). *Sistema de producción Toyota: la filosofía empresarial más admirada*. <https://www.toyota.mx/nota/sistema-de-produccion-toyota-la-filosofia-empresarial-mas-admirada>
- Valdes, L. (2002). *La re-evolución empresarial del siglo XXI*. Norma.
- Villalobos, P. (1981). *Estructuras de poder Max Weber*. *Jurídica*, 13, 893-904. <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/juridica/article/view/10919/9990>
- Walton, M. (1992). *Cómo administrar con el método Deming*. Norma.
- Weber, M. (1947). *La teoría de la organización social y económica*. Adisson Wesley.
- Wolf, C., y Harmon, P. (2012) The State of Business Process Management 2012. *A BP Trends Report*. [https://www.bptrends.com/bpt/wp-content/surveys/2012-\\_BPT%20SURVEY-3-12-12-CW-PH.pdf](https://www.bptrends.com/bpt/wp-content/surveys/2012-_BPT%20SURVEY-3-12-12-CW-PH.pdf)

## ANEXOS

### Anexo 1. Guía para las entrevistas

#### Presentación

Respetado ingeniero \_\_\_\_\_ estoy realizando un trabajo de investigación para complementar mi tesis de grado en la Maestría de Gerencia Integral por Procesos, en la Universidad Eafit; el propósito es evaluar cómo diferentes estilos de liderazgo facilitan la implementación de metodologías en la gerencia integral por procesos, y entregar una guía para identificar las relaciones según los comportamientos que se presentan, si realmente estos tienen alguna relación.

Esta investigación es parte importante para el desarrollo de la estrategia organizacional, por lo que me dirijo a Ud. para evaluar, a través del siguiente cuestionario, las situaciones observadas en su organización \_\_\_\_\_; esta información es muy valiosa y está sujeta a la reserva de confidencialidad.

Las preguntas están orientadas a identificar comportamientos de dirección y de los trabajadores que participan en la implementación de metodologías con enfoque a la gestión por procesos. Al finalizar la investigación compartiré los resultados con las organizaciones que participaron.

Agradezco de antemano su participación.

Cordialmente

**LUIS FERNANDO AGUDELO TOBÓN**

Estudiante MGIP – Eafit

[fagudelo@eafit.edu.co](mailto:fagudelo@eafit.edu.co)

Cel. 313 6723701

## Anexo 2. Cuestionario

Ciudad	Fecha
Entrevistado	
Cargo	
Profesión	
Correo electrónico	

<b>Preguntas</b>	
<b>Aspectos generales sobre su organización</b>	
Nombre de la Organización:	
Tamaño: Grande _____ Mediana _____ Pequeña industria: _____	
Sector económico:	Años desde su fundación:
Tiene operación: Internacional _____ Nacional _____ Regional _____	
¿Tiene alguna certificación con enfoque por procesos? _____ ¿Cuál?	
<b>Aspectos generales sobre gestión por procesos</b>	
1. Hablemos un poco sobre la gestión por procesos. ¿Por qué la gestión con enfoque por procesos facilita la estrategia de una organización? R/	
2. ¿Su organización ha implementado alguna metodología de gestión por procesos? ¿Cuál? R/	
3. ¿Por qué decidió la organización aplicar esta metodología? R/	

4. ¿Cómo motiva la participación y aporte del talento humano? R/
5. ¿Cuáles considera que fueron los principales facilitadores en los resultados? ¿Recursos? ¿Motivación? ¿Estilo de Dirección? ¿Otros? R/
6. Sabemos muy bien que todo proceso es susceptible de mejorar. ¿Qué oportunidades de mejora ha encontrado en la implementación? R/
<b>Aspectos generales sobre el estilo de liderazgo</b>
7. Retomando las dificultades, ¿cómo el liderazgo aporta soluciones para alcanzar los resultados esperados? R/
8. ¿Qué comportamientos de liderazgo son necesarios para la correcta implementación de las metodologías aplicadas en la gestión por procesos? R/
9. ¿Considera Ud. que es más importante el enfoque a la tarea? R/
10. ¿Cuáles son los aspectos culturales más relevantes de su organización? R/
11. ¿Quiere agregar algún comentario que considere importante para esta investigación? R/

Muchas gracias por su tiempo. Sus respuestas serán muy valiosas para la investigación, y se mantendrá la confidencialidad de la información.

Atentamente,