



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA SMARTNET”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del
Título de Licenciado en Administración de Empresas

AUTORES:

**EDUARDO LEANDRO CEDEÑO SÁNCHEZ
MARCO ANTONIO GAVILANEZ SANDOVAL**

TUTOR:

PhD. WALTER HUMBERTO NAVAS OLMEDO

**LATACUNGA - ECUADOR
AGOSTO-2024**

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Cedeño Sánchez Eduardo Leandro, con cédula de ciudadanía No. 175056757-8, Gavilanez Sandoval Marco Antonio, con cedula de ciudadanía No. 050368832-7, declaramos ser autores del presente **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: “PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SMARTNET”**, siendo el Ing. Walter Humberto Navas Olmedo PhD., Tutor del presente trabajo; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certificamos que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de nuestra exclusiva responsabilidad.

Latacunga, 15 Agosto del 2024



Eduardo Leandro Cedeño Sánchez
C.C: 175056757-8



Marco Antonio Gavilanez Sandoval
C.C: 050368832-7

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el título:

“PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SMARTNET”, de Cedeño Sánchez Eduardo Leandro y Gavilanez Sandoval Marco Antonio, de la carrera de Administración de Empresas, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

Latacunga, 15 Agosto del 2024



PhD. Walter Humberto Navas Olmedo
C.C: 050147505-7
TUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto, los postulantes: Cedeño Sánchez Eduardo Leandro y Gavilanez Sandoval Marco Antonio, con el título de Proyecto de Investigación: **“PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SMARTNET”** han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación.

Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

Latacunga, 15 Agosto del 2024


Para constancia firman:



Mgs. Roberto Carlos Arias Figueroa
C.C: 050212373-0
LECTOR 1 (PRESIDENTE)



Mgs. Angelita Azucena Falconi Tapia
C.C: 050203777-4
LECTOR 2 (MIEMBRO)



Mgs. Gabriela Yadira Viera Molina
C.C: 050293040-7
LECTOR 3 (MIEMBRO)

AGRADECIMIENTO I

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han contribuido al desarrollo y finalización de esta tesis. Este logro no habría sido posible sin el apoyo y la colaboración de muchos, y es un privilegio poder reconocer su ayuda.

A mis padres, Edgar Eduardo Cedeño Moreira y Maroris Janeth Sánchez Loor, por su amor incondicional y su apoyo constante en todos los aspectos de mi vida. Gracias por enseñarme el valor del trabajo duro y por estar siempre a mi lado, celebrando mis logros y alentándome en los desafíos.

A mis directores de tesis, Walter Navas y Roberto Arias por su invaluable guía, paciencia y sabiduría. Sus consejos y críticas constructivas han sido esenciales para la realización de este trabajo. Gracias por confiar en mí y por brindarme la oportunidad de aprender y crecer bajo su tutela.

A mis profesores, por su dedicación y por compartir conmigo su conocimiento y experiencia. Cada uno de ustedes ha dejado una huella importante en mi formación académica y personal.

A mi compañero de estudio y amigo, Marco Gavilanez por su apoyo constante, su camaradería y por los momentos compartidos a lo largo de este camino.

A mi hermana, Fátima Cedeño, por su comprensión y por ser una fuente de inspiración constante. Gracias por vuestra paciencia y por creer siempre en mí.

A mis mejores amigos, Christian Hallo y Milena Zapata por su comprensión y por estar siempre ahí cuando los necesitaba. Vuestra amistad ha sido un pilar fundamental en mi vida y en este proceso académico.

A todos aquellos que de una manera u otra han contribuido a la realización de esta tesis, les expreso mi más profundo agradecimiento. Vuestro apoyo y colaboración han sido invaluable y siempre lo llevaré en mi corazón.

Eduardo Leandro Cedeño Sánchez

AGRADECIMIENTO II

En el presente proyecto de investigación va impregnado toda mi dedicación, perseverancia, responsabilidad y sacrificio, el cual es fruto de muchos años de esfuerzo. En primer lugar, quiero agradecer a Dios, a la Virgencita del Quinche y al Príncipe San Miguel por haberme dado las fuerzas, la salud, y la sabiduría para culminar con éxito esta etapa de mi vida.

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a mis queridos padres Marco Gavilanez y Adriana Sandoval, quienes han sido mi guía y mi apoyo incondicional, a mi hermana Monserrath Gavilanez, por confiar siempre en mí y no dejarme solo en ninguna de las adversidades que he cruzado, han sido un ejemplo para mi vida, fueron la inspiración para alcanzar mi meta, gracias por todo su amor, cariño y comprensión.

A toda mi familia por parte de mi padre y madre los cuales han estado pendiente de mi apoyando y motivando para alcanzar este logro, dios les pague a todos.

Agradecer a cada uno de mis docentes y amigos que han compartido sus conocimientos y cada una de sus experiencias para ser un gran profesional, un agradecimiento inmenso a mis tutores, amigos, y directores de este proyecto al PhD. Walter Navas y al Mgs. Roberto Arias los cuales han sido un apoyo fundamental para la realización de este proyecto de grado, un dios le pague por todos sus conocimientos.

A mi amigo y compañero de tesis Eduardo Cedeño gracias por brindarme esa mano amiga, por haberme brindado una amiga cuando más lo necesitaba.

Agradecer a la empresa SmartNet por facilitarme la información para la realización de este proyecto de titulación en especial al Ing. Daniel Silva gerente general, éxitos en todos sus proyectos.

Finalmente agradezco a mi distinguida Universidad Técnica de Cotopaxi por brindar la oportunidad de formar parte de la institución para formarme profesionalmente.

Marco Antonio Gavilanez Sandoval

DEDICATORIA I

A mis queridos padres, Edgar Eduardo Cedeño Moreira y Maroris Janeth Sánchez Loor por su amor incondicional, su apoyo constante y sus sacrificios innumerables. Gracias por enseñarme el valor del esfuerzo, la dedicación y la perseverancia. Sin su aliento y confianza en mí, este logro no habría sido posible.

A mi hermana Fátima Deyaneira Cedeño Sánchez, por ser mi fuente de inspiración y por su cariño inquebrantable. Tu compañía ha sido un pilar fundamental en mi vida y en este camino académico.

A mis tíos Fátima Elizabeth Cedeño Moreira y Nelson Eduardo Sánchez Figueroa que con su apoyo y consejos me ayudaron a culminar esta etapa tan especial de mi vida.

A mis abuelos, Fátima Eleonor Moreira Velázquez y Ramón Eduardo Cedeño Vera, cuyas historias y sabiduría me han guiado a lo largo de mi vida. Gracias por inculcarme el amor por el conocimiento y por ser ejemplos de fortaleza y resiliencia.

A mis profesores y mentores, en especial al Magister Roberto Arias y al PhD Walter Navas, por su guía y sabiduría a lo largo de mi formación académica. Gracias por sus enseñanzas, su paciencia y por abrirme las puertas al mundo del conocimiento.

A mis amigos, por su compañía, comprensión y por estar siempre ahí en los momentos más difíciles. Gracias por cada momento compartido, cada palabra de aliento y cada gesto de apoyo que han hecho este viaje más llevadero. Especialmente a mis mejores amigos Milena Zapata y Christian Hallo

A mi compañero de estudio, Marco Antonio Gavilanez, con quien compartí largas horas de trabajo y esfuerzo. Su colaboración y amistad han sido fundamentales en este proceso.

Eduardo Leandro Cedeño Sánchez

DEDICATORIA II

Quiero dedicar esta tesis a mi Bermejito el Príncipe San Miguel por brindarme la salud y la sabiduría.

El presente proyecto va dedicado a mis padres, Marco y Adriana, gracias por nunca rendirse a mi lado y hacer hasta lo imposible para poder darme la educación, por las malas noches juntos, por enseñarme valores muy importantes los cuales e venido practicando hasta el día de hoy, todo lo que he logrado también son sus logros papitos los quiero.

A mi hermana mayor Monserrath la cual con sus palabras ha logrado que no me rinda y siga luchando hasta conseguir mi objetivo, gracias ñaña por tus sacrificios y apoyo incondicional.

A mis tíos, tías, primos y en especial a mis abuelitos por parte de mi madre Miguel e Inés, los cuales me han guiado en la vida y siempre han estado ahí para brindarme una mano, darme siempre su bendición.

Quisiera también dedicar este logro a mis tíos, tías y primos y a mis abuelitos por parte de mi padre Concepción, y en el cielo a mi abuelito Marcial Gavilanez el cual ha sido mi ángel de la guarda y mi guía y al que extraño demasiado, este logro es por ti y toda mi familia que me inculcaron que con esfuerzo, voluntad, honestidad y trabajo duro todo se logra, me brindaron una mano, gracias por estar de muchas formas.

Quiero compartir esta dedicatoria con mi compañero de estudio y amigo Eduardo Cedeño, que después de tanto sacrificio lo logramos y damos un paso muy en nuestras vidas.

Finalmente me dedico este gran logro que, pese a todo con esfuerzo y dedicación he conseguido llegar hasta aquí.

Marco Antonio Gavilanez Sandoval

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

TITULO: “PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SMARTNET”

Autores:

**Cedeño Sánchez Eduardo Leandro
Gavilanez Sandoval Marco Antonio**

RESUMEN

El presente trabajo se basa en la definición del plan de desarrollo organizacional mismo que es un enfoque estratégico que tiene como objetivo mejorar el rendimiento y la eficiencia de una organización mediante la implementación de cambios de manera sistemática y planificada. El objetivo principal de este plan es alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, fortalecer la estructura organizativa, mejorar la cultura y el clima laboral, promover el aprendizaje y la innovación, y desarrollar las competencias del personal.

La empresa SmartNet de Salcedo es el foco del estudio y se enmarca en la línea de investigación de administración y economía para el desarrollo sostenible de organizaciones. La técnica empleada consiste en un diagnóstico organizacional para evaluar el estado actual de la empresa y encontrar áreas de mejora en términos de procesos, estructura y cultura organizacional, a la vez que se usaron herramientas como la observación directa con su respectiva ficha y entrevistas. A partir de este diagnóstico, se crearon planes y acciones específicos para mejorar el desempeño general y la eficiencia operativa de la empresa desde un enfoque cualitativo.

Los resultados obtenidos incluyen falencias en la alineación de objetivos de la organización, un clima laboral con opiniones que rayan desde lo aceptable hasta el deseo de mejora y una comunicación interna deficiente. En última instancia, se esperó que el plan de desarrollo organizacional contribuya al crecimiento y la sostenibilidad de SmartNet, posicionándola como una empresa competitiva y eficiente en su sector.

Palabras clave: Desarrollo Organizacional, Eficiencia, Cultura Laboral, Diagnóstico Organizacional, Estrategias De Mejora.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES

THEME: “ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT PLAN OF SMARTNET COMPANY”

Author:
Cedeño Sánchez Eduardo Leandro
Gavilanez Sandoval Marco Antonio

ABSTRACT

This paper is based on the definition of the organizational development plan, which is a strategic approach that aims to improve the performance and efficiency of an organization by implementing changes in a systematic and planned manner. The main objective of this plan is to achieve the organization's strategic objectives, strengthen the organizational structure, improve the work culture and climate, promote learning and innovation, and develop staff competencies.

The SmartNet company in Salcedo is the focus of the study and is framed within the research line of administration and economics for the sustainable development of organizations. The technique used consists of an organizational diagnosis to evaluate the current state of the company and find areas for improvement in terms of processes, structure and organizational culture, while using tools such as direct observation and interviews. From this diagnosis, specific plans and actions were created to improve the overall performance and operational efficiency of the company from a qualitative approach.

The results obtained include shortcomings in the alignment of the organization's objectives, a work environment with opinions ranging from acceptable to a desire for improvement, and poor internal communication. Ultimately, the organizational development plan was expected to contribute to SmartNet's growth and sustainability, positioning it as a competitive and efficient company in its sector.

Key words: Organizational Development, Efficiency, Work Culture, Organizational Diagnosis, Improvement Strategies.

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: **“PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SMARTNET”** presentado por: **Eduardo Leandro Cedeño Sánchez** y **Marco Antonio Gavilanez Sandoval**, egresados de la Carrera de: **Administración de Empresas**, perteneciente a la **Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, 19 de Agosto del 2024

Atentamente,



Mg. Emma Jackeline Herrera
C.C.: 050227703-1
DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC



CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación con el tema: “Plan de desarrollo organizacional de la empresa SmartNet”, de Cedeño Sánchez Eduardo Leandro y Gavilanez Sandoval Marco Antonio, de la carrera de Administración de Empresas, remito la captura de pantalla del reporte del sistema de reconocimiento de texto Compilatio, con un porcentaje de coincidencias del 3%; y, expreso una vez más, mi conformidad en cuanto a la dirección del trabajo de titulación.



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

Cedeño-Gavilanez_Navas (1)

3%
Textos sospechosos

3% Similitudes
< 1% similitudes entre comillas
0% entre las fuentes mencionadas
< 1% Idiomas no reconocidos
12% Textos potencialmente generados por la IA (ignorado)

Nombre del documento: Cedeño-Gavilanez_Navas (1).pdf
ID del documento: 762c7b101db420b37e397d125aa6f3a39ec90295
Tamaño del documento original: 682.31 kB
Autores: []

Depositante: MARCO ANTONIO VELOZ JARAMILLO
Fecha de depósito: 20/8/2024
Tipo de carga: interface
Fecha de fin de análisis: 20/8/2024

Número de palabras: 16.328
Número de caracteres: 111.397

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Latacunga, 21 de Agosto del 2024



PhD. Walter Humberto Navas Olmedo
C.C: 050147505-7
TUTOR

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	II
AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	III
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN	IV
AGRADECIMIENTO I	V
AGRADECIMIENTO II	VI
DEDICATORIA I	VII
DEDICATORIA II	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
AVAL DE TRADUCCIÓN	XI
CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD	XII
INFORMACIÓN GENERAL	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
JUSTIFICACIÓN.....	3
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
OBJETIVO GENERAL.....	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LOS OBJETIVOS.....	5
BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	6
BENEFICIARIOS DIRECTOS.....	6
BENEFICIARIOS INDIRECTOS.....	6
FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA	6
ANTECEDENTES.....	6
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	9
<i>Introducción al Desarrollo Organizacional</i>	9
<i>Definición y Conceptos Fundamentales</i>	10
<i>Orígenes y evolución del Desarrollo Organizacional</i>	11
<i>Antecedentes Históricos</i>	12
<i>Teorías clásicas del desarrollo Organizacional</i>	14
<i>Enfoques Contemporáneos del Desarrollo Organizacional</i>	15
<i>Enfoque de Aprendizaje Organizacional</i>	17
<i>Diagnostico Organizacional</i>	18
<i>Métodos y Herramientas de Diagnóstico</i>	19
<i>Intervenciones en el Desarrollo Organizacional</i>	20
<i>Procesos de Cambio Organizacional</i>	21
<i>Cultura Organizacional</i>	22
<i>Importancia y Elementos</i>	23
<i>Liderazgo y Desarrollo Organizacional</i>	24
<i>Estilos de Liderazgo</i>	24
<i>Ética y Responsabilidad Social en el Desarrollo Organizacional</i>	25
<i>Principios Éticos</i>	26
<i>Tecnologías Emergentes y su Impacto en el Desarrollo Organizacional</i>	26
<i>Inteligencia Artificial Avanzada</i>	27
<i>Desarrollo Organizacional en Contextos Globales</i>	28
<i>Diversidad Cultural</i>	29
<i>Desafíos y Oportunidades Futuras en el Desarrollo Organizacional</i>	29

<i>Sostenibilidad</i>	30
METODOLOGÍA APLICADA	33
ENFOQUE	33
INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA	33
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	33
TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	34
POBLACIÓN Y MUESTRA	34
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	35
PROPUESTA	40
<i>Matriz de estrategias propuestas</i>	41
<i>Estrategias propuestas</i>	42
IMPACTOS (SOCIAL Y ECONÓMICO)	47
IMPACTO SOCIAL	47
IMPACTO ECONÓMICO	47
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
CONCLUSIONES	48
RECOMENDACIONES	49
BIBLIOGRAFÍA CITADA	50
ANEXOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Índice de Tablas

TABLA 1. OPERACIONALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS	5
TABLA 2. MATRIZ DE ESTRATEGIAS PROPUESTAS	41
TABLA 3. DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA LA EFICIENCIA OPERATIVA.....	42
TABLA 4. DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO.....	43
TABLA 5. DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA LA ALINEACIÓN ESTRATÉGICA	44
TABLA 6. DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA EL CLIMA LABORAL	45
TABLA 7. DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA	46

Índice de Gráficos

ILUSTRACIÓN 1 ANÁLISIS GRÁFICO DE LA PRIMERA PREGUNTA DE LA ENTREVISTA.....	35
ILUSTRACIÓN 2 ANÁLISIS GRÁFICO DE LA SEGUNDA PREGUNTA DE LA ENTREVISTA.....	36
ILUSTRACIÓN 3 ANÁLISIS GRÁFICO DE LA TERCERA PREGUNTA DE LA ENTREVISTA	37
ILUSTRACIÓN 4 ANÁLISIS GRÁFICO DE LA CUARTA PREGUNTA DE LA ENTREVISTA.....	38
ILUSTRACIÓN 5 ANÁLISIS GRÁFICO DE LA QUINTA PREGUNTA DE LA ENTREVISTA.....	39

INFORMACIÓN GENERAL

Título del Proyecto:

Plan de desarrollo organizacional de la empresa “SmartNet”

Fecha de inicio:

Abril del 2024

Fecha de finalización:

Agosto del 2024

Lugar de ejecución:

Empresa SmartNet “Salcedo”

Facultad que auspicia:

Ciencias Administrativas y Económicas

Carrera que auspicia:

Administración de Empresas

Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde):

Proyecto de la Carrera

Grupo de investigación:

Cedeño Sánchez Eduardo Leandro

Gavilanez Sandoval Marco Antonio

Equipo de Trabajo:

Navas Olmedo Walter Humberto (Tutor)

C.I. 050147505-7

Cedeño Sánchez Eduardo Leandro

C.I. 175056757-8

Gavilanez Sandoval Marco Antonio

C.I. 050368832-7

Área de Conocimiento:

Ciencias Administrativas

Línea de investigación:

Administración y economía para el desarrollo sostenible de organizaciones

Sub líneas de investigación de la Carrera:

Gestión e Innovación Empresarial

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad la competitividad en el mercado empresarial exige que las organizaciones se adapten de forma eficiente a los continuos cambios y desafíos del entorno. Para poder desarrollar esto, es de vital importancia contar con un plan de desarrollo organizacional que permita alinear la estrategia, estructura, procesos y cultura de la empresa con sus objetivos.

La empresa SmartNet, ubicada en la ciudad de Salcedo, se dedica a la venta y soporte técnico de equipos informáticos y de telecomunicaciones. Si bien la empresa ha logrado posicionarse en el mercado local, enfrenta diversos retos que limitan su capacidad de crecimiento y adaptación siendo alguno de estos:

- Estructura organizativa desactualizada: Siendo que la estructura actual de la empresa SmartNet no refleja las necesidades de la empresa ni las demandas del mercado, se denota duplicidad de funciones falta de claridad en los roles y responsabilidades, y una débil coordinación entre las diferentes categorías de áreas.
- Procesos ineficientes: Los procesos tanto operativos y de soporte de la empresa presentan inconvenientes de estandarización, automatización y control, generando así retrasos, errores y una baja capacidad de respuesta ante las solicitudes de los clientes.
- Cultura organizacional frágil: La cultura de SmartNet se caracteriza por una comunicación deficiente, poca motivación del personal y resistencia al cambio desembocando en una negatividad en el compromiso, la productividad y la innovación.
- Falta de desarrollo del talento: La empresa no cuenta con un plan de gestión del talento que permita atraer, retener y así desarrollar la capacidad de la empresa para responder a las exigencias del mercado.

Justificación

La elaboración e implementación de un plan de desarrollo organizacional para la empresa SmartNet se justifica por diversas razones entre ellas está la relevancia teórica que desde su punto de vista, este estudio contribuye a la comprensión y aplicación de los conceptos y enfoques del desarrollo organizacional, el plan propuesto se fundamenta en un sólido marco conceptual que introduce elementos como el diagnóstico organizacional, el diseño de la estructura, la gestión de procesos, el fortalecimiento de la cultura y el desarrollo del talento, permitiendo así generar conocimiento valioso que pueda ser aplicado en otras organizaciones con retos similares.

Desde el punto de vista práctico para la empresa el contar con un plan de desarrollo organizacional es fundamental para abordar los desafíos que enfrenta en términos de estructura, procesos, cultura y talento, la implementación de este plan permitirá mejorar la eficiencia operativa, optimizar la toma de decisiones, incrementar la satisfacción y compromiso de los colaboradores, a su vez que se fortalece la competitividad de la organización en su mercado. Una vez desarrollada la relevancia práctica se debe decir que el impacto social será positivo en la comunidad y sus adyacentes, ya que la mejora del desempeño organizacional se traducirá en una mayor estabilidad laboral, desarrollo profesional para los habitantes de la zona y oportunidades de empleo mismos aspectos contribuyen a su vez al progreso económico y social del lugar.

En términos generales el presente trabajo tiene como fin buscar mediante esta investigación suscitar la aplicación de teorías visionarias y actuales que impliquen conocimiento ya existente en las Ciencias de la Administración de empresas; de la misma forma se pretende la adaptación de herramientas investigativas y el posterior análisis de la información obtenida que arrojaran resultados sobre la carencia de lineamientos de control y fundamentos esenciales como los objetivos, políticas empresariales, procedimientos administrativos y manuales; el mercado de la conectividad e internet es cada vez más complejo, extremadamente competitivo y exigente; razones suficientes que justifican el desarrollo de este proyecto. E A su vez la elaboración de la investigación cuenta con el respaldo y compromiso de la alta dirección de la empresa, quienes han manifestado su interés y apertura para colaborar en el desarrollo e implementación del plan de mejora organizacional. Como punto extra se dispone de los recursos técnicos, humanos y financieros necesarios para llevar a cabo el proyecto

Formulación del Problema

¿Cómo sería el desarrollo organizacional que se debería aplicar en SmartNet?

Objetivo General

Proponer un plan de desarrollo organizacional en la empresa SmartNet.

Objetivos específicos

- A. Sustentar de manera teórica el desarrollo organizacional
- B. Realizar un análisis situacional del desarrollo organizacional de la empresa SmartNet
- C. Generar estrategias para la mejora del desarrollo organizacional de la empresa SmartNet

Cronograma de Actividades de los objetivos

Tabla 1. Operacionalización de los objetivos

Objetivo específico	Actividades	Cronograma	Productos
Sustentar de manera teórica el desarrollo organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de información • Análisis de la información 	El tiempo estimado para la realización es de 1 mes repartidos en 2 semanas por actividad	Sustentación teórica
Realizar un análisis situacional del desarrollo organizacional de la empresa SmartNet.	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de datos empresariales • Análisis interno • Revisión de estrategias • Análisis de indicadores clave 	El tiempo estimado para la realización es de 2 meses divididos en 2 semanas para cada actividad	Estado situacional de la empresa
Generar estrategias para la mejora del desarrollo organizacional de la empresa SmartNet.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del plan organizacional 	El tiempo estimado para la realización es de 1 mes repartidos en 4 semanas por actividad	Plan de desarrollo organizacional

Nota: Descripción de las actividades y tareas en relación con los objetivos planteados. Cedeño E. & Gavilanez M.

(2023)

BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Beneficiarios directos

Durante la ejecución de este proyecto de investigación los beneficiarios directos serán la empresa SmartNet y los trabajadores que existen dentro de la empresa entre las áreas administrativas y de operación.

Beneficiarios indirectos

Son los clientes de la ciudad de Salcedo y Latacunga, y las personas que estudian el tema de la administración y el desarrollo organizacional ya que esta información se encontrara en los repositorios de la Universidad Técnica de Cotopaxi y beneficiara a la resolución de problemas empresariales en cuanto al proceso administrativo y el desarrollo organizacional.

FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA

Antecedentes

El proyecto de Investigación sobre el “Plan de reestructuración y gestión del cambio en la división de cobranzas de una empresa financiera de la ciudad de Quito”, misma que fue desarrollada y publicada por María Belén Reyes Pilco de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador en la ciudad de Quito en el año 2019, la investigación tuvo como objetivo principal diseñar un plan de gestión del cambio y reestructuración organizacional de la división de cobranzas de una empresa financiera en la ciudad de Quito , a la vez que busca alinear la visión de los directivos y las necesidades propias de la organización mediante una evaluación de puestos, comprendiendo la relación que tiene el puesto dentro del contexto estructural, el enfoque en la comprensión del negocio y gestión del ocupante para adaptarse al rol, esto alineado con la cultura, los objetivos, las prioridades y el planteamiento de una nueva estructura de la separación.

Para la recolección de datos se utilizaron fuentes y formatos descriptivos de funciones a su vez en el diagnóstico de la flexibilidad y resistencia de los colaboradores, se encontró un resultado general de -7, lo que indica un apoyo moderado. Se determinó que se necesita trabajar principalmente en los factores organizacionales que representan los mayores obstáculos para aceptar este cambio específico, como la comunicación, la cultura y el clima organizacional, la participación de los colaboradores y los aspectos de liderazgo, que contribuirán a una adecuada adaptación.

De la misma forma otra investigación denominada “Propuesta para la reestructuración del área administrativa y financiera en Dimel Ingeniería S.A misma que fue desarrollada y

publicada por Claudia Patricia Gutiérrez Cerón en el año 2011 en la ciudad de Cali la misma investigación tiene como objetivo principal diseñar una propuesta de reestructuración del área administrativa y financiera en DIMEL INGENIERIA S.A, las herramientas empleadas van desde el análisis FODA, la cadena de valor y el análisis de vulnerabilidad permitieron identificar factores críticos para mejorar en el área, como la administración de recursos humanos, ya que es uno de los objetivos para fortalecer, definir las funciones, responsabilidades y competencias por persona y lograr planes de mejora enfocados en el bienestar de los empleados. Por tanto, se dice que la metodología de gestión del cambio que se utilice debe ser adaptable para adaptarse a las necesidades de la organización y permitir un monitoreo, validación y recopilación adecuada de información para realizar ajustes en relación a la percepción de los involucrados y las necesidades del despliegue del proyecto. Por lo tanto, es fundamental considerar el proyecto y la gestión del cambio de manera conjunta e integral.

A su vez tenemos que la investigación realizada y puesta a conocimiento por Heidy Viviana Monsalve Torres y José Ricardo Valderrama Rodríguez: “Reestructuración Administrativa, productiva y comercial de estrucmetal a.v.v Ltda.” realizada en la ciudad de Bogotá en el año 2013 tiene como objetivo principal orientar un diseño para aumentar la competitividad, la productividad y la rentabilidad de la empresa mediante la investigación, el desarrollo y la adaptación de productos y procesos para satisfacer las necesidades y las oportunidades del mercado. También se busca realizar investigación y diseño para implementar tecnologías globalizadas que permitan ampliar el nivel de comercialización e interacción con los mercados. Para la investigación se utilizaron herramientas de diagnóstico y manuales dando como resultados:

El reglamento interno ayudó a orientar la empresa porque dio una estructura organizacional, cada miembro tiene definidos sus cargos y funciones, y se documentaron los principales procedimientos de la empresa para que cualquier miembro pueda consultarlo y actuar de acuerdo con las recomendaciones del reglamento en una situación.

Uno de los beneficios más importantes de este proyecto fue la idea de comercializar un producto nuevo, aunque no estaba relacionado con la actividad económica principal; se establecieron alianzas comerciales con otras empresas que nos facilitaron la comercialización de este tipo de producto como las carrocerías; además, el estudio de mercado nos da una estadística positiva del mercado y las proyecciones de ventas son alentadoras para comenzar a comercializar con carrocerías.

Finalmente, se considera que en este departamento se ha logrado un importante avance que beneficia a toda la empresa en su conjunto, y es contar con instalaciones propias para el desarrollo óptimo de las actividades en planta, lo que disminuiría los tiempos de entrega al cliente ya que no se depende de terceros. Además, se logró diseñar el proceso de producción de la manera más eficiente mediante su distribución en planta y la adquisición de nueva maquinaria que garantizará el éxito de todos los proyectos que se lleven a cabo.

Otra de las investigaciones que propone el tema se titula Plan De Reestructuración Administrativa De La Empresa “Romero Hnos.” De La Ciudad De Ambato, misma que fue elaborada por Valeria Nataly Romero Barrionuevo que tiene como principal razón desarrollar un plan de reestructuración administrativa de la Empresa Romero Hnos. en la ciudad de Ambato durante el año 2016, para el desarrollo de la misma se tomaron en cuenta herramientas como las encuestas que arrojaron resultados como:

- Potenciar la gama de productos de repuestos o autopartes mediante un estudio del mercado centrado en las tendencias y las necesidades actuales de los consumidores locales y nacionales. Para establecer técnicamente la demanda potencial del mercado, el estudio se debe segmentar por zonas, tipo de población e ingresos de las familias.
- Se recomienda implementar estrategias de diferenciación en producto y servicio, ya que son un componente importante en la gestión de bienes y servicios que ofrece Romero Hnos. La empresa debe implementar procedimientos para el control de calidad de los productos y servicios preferencial a los clientes, lo que resultará en la aceptación mayoritaria de los clientes, lo que aumentará los ingresos para satisfacer la mayoría de los clientes.
- La técnica organizacional recomienda seleccionar el recurso humano capacitado para el desempeño funcional en cada área de trabajo, dotándole de autoridad y poder discrecional como resultado de la actuación administrativa, especialmente en las tareas difíciles y complejas de asesoría y dirección.
- Para llevar a cabo el Plan de Reestructuración Administrativa, se recomienda implementar un plan de acción que incluya la creación del direccionamiento filosófico, el análisis situacional de la empresa y el diagrama de estructura organizacional con la asignación de funciones y responsabilidades al personal de Romero Hnos.

Los proyectos de investigación descritos con anterioridad otorgan una gran importancia para nuestra investigación orientada a un plan de desarrollo organizacional de la empresa SmartNet, tomando a consideración diferentes aspectos, aspectos que van desde la motivación del personal, un reglamento interno y herramientas de análisis mismas que ayudaran al desarrollo de una propuesta para la empresa SmartNet, de la misma manera las investigaciones anteriores trazan un rumbo para el desarrollo de nuestra investigación ya que los temas son de especial similitud, gracias a este último factor se espera que los datos encontrados sirvan de ayuda directa al desarrollo de la propuesta.

Fundamentación Teórica

Introducción al Desarrollo Organizacional

Teniendo en cuenta el planteamiento de Beckhard sobre la necesidad de cambio, es posible afirmar que existen muchas presiones para su realización, en tanto el medio externo, especialmente competitivo, el medio interno de la organización, su estructura, procesos, etc., claman al cambio. Las fluctuaciones y presiones en cuanto a nuestras relaciones con proveedores, inversores, clientes, sindicatos y con otros públicos son evidentes, pero al interior de la organización, la falta de efectividad, competitividad, la rigidez en la estructura y procesos conforman condiciones internas para la realización de cambios. (Baughen et al., 2020)

La investigación buscada por el Departamento de Organización y la Teoría de las Organizaciones en el amplio campo del comercio, la industria y la sociedad nos ha llevado a indagar en profundidad sobre las diversas estructuras, complejos procesos y complejas relaciones que se presentan en el ámbito de: los individuos, los intergrupos y los grupos formales. Además, hemos examinado detenidamente el cambio planificado de la organización con el fin de mejorar tanto la eficacia a corto plazo como a largo plazo, lo cual nos ha confrontado con el desafiante problema económico, en búsqueda de alcanzar una eficiencia óptima que nos permita prepararnos adecuadamente para el futuro. Asimismo, nos hemos adentrado en la tensa relación existente entre la eficacia y la legitimidad, así como en la manera en que las crisis y las revoluciones impactan tanto en el sistema económico como en el sistema social exterior. Todos estos elementos han sido considerados de manera integral como factores comprensivos en nuestro estudio, lo que nos ha permitido obtener una visión más completa y precisa de la realidad empresarial y social en la que nos desenvolvemos.

El Desarrollo Organizacional (DO) es un enfoque sistemático y estructurado para promover el crecimiento y el progreso de las organizaciones. Está fundamentado en la teoría

del lema "Organizaciones Sanas", que postula que cuanto más adaptada esté una organización a su entorno, ya sea biológico o social, mayor será su capacidad para desarrollarse y prosperar. En este sentido, el DO se orienta hacia la optimización de esta adaptabilidad, convirtiéndose en un modelo de cambio planificado y estratégico. Su objetivo principal es impulsar el crecimiento, la eficacia y el rendimiento de las organizaciones, para que puedan enfrentar los desafíos y sobrevivir en un entorno dinámico y competitivo. Mediante el DO, las organizaciones buscan mejorar su capacidad de respuesta, fortalecer su infraestructura, optimizar sus procesos, fomentar una cultura de aprendizaje y promover la participación y la colaboración de todos los miembros. En resumen, el DO es una poderosa herramienta que busca garantizar el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en un mundo en constante cambio y evolución.

Definición y Conceptos Fundamentales

El desarrollo organizacional es una respuesta a un estado de crisis al interior de los sistemas organizacionales. Sin embargo, al ser un desarrollo basado en la experimentación, investigaciones y evaluaciones, busca el mejoramiento de las estructuras y procesos organizacionales dependiendo de su naturaleza y características. No ofrece recetas ni recetarios preestablecidos, busca el perfeccionamiento adaptándose a las características del sistema. Busca que los propios miembros de la organización participen de manera activa en los procesos de mejoramiento, busca la formación de los miembros y su capacitación para poder adaptarse a los cambios que se presenten y busca un mejoramiento simultáneo de los miembros y de la organización con el fin de lograr una mayor efectividad. Consecuentemente, el DO está siempre en movimiento, trata de ir más allá del máximo alcance que pueda considerarse. En ningún momento considera haberse logrado el perfeccionamiento o la efectividad total. (Herrera et al., 2020)

El Desarrollo Organizacional constituye en gran medida un enfoque general y holístico para mejorar la efectividad y la eficacia de la organización en su totalidad, incluyendo sus procesos internos, su cultura y su capacidad para adaptarse al cambio. Su objetivo principal es lograr un cambio significativo y duradero en la organización, asegurando que esta pueda alcanzar sus objetivos estratégicos de manera efectiva y exitosa. Además, el DO puede considerarse como una aproximación normativa y proactiva para la gestión de la conducta humana en el contexto organizacional. Se enfoca en comprender y dar respuesta a las necesidades, deseos y expectativas de los individuos dentro de la organización, promoviendo una mayor satisfacción laboral, compromiso y desarrollo personal. Asimismo, busca fomentar

la colaboración, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, creando un ambiente propicio para el crecimiento y el aprendizaje tanto a nivel individual como colectivo. La Administración Activista, concepto relacionado con el DO, implica una participación activa y comprometida de los miembros de la organización en los procesos de cambio y mejora continua. Se basa en la premisa de que las personas son el recurso más valioso de una organización y que su participación activa es fundamental para el logro de los objetivos y el éxito organizacional. De esta manera, se busca empoderar a los empleados, brindándoles las herramientas, los conocimientos y el apoyo necesario para que puedan contribuir de manera efectiva a los procesos de cambio y transformación en la organización. En resumen, el Desarrollo Organizacional se presenta como un enfoque integral y estratégico para mejorar la efectividad y la capacidad de cambio de las organizaciones. A través de sus principios y prácticas, busca promover un ambiente de trabajo saludable, empoderar a los empleados y maximizar el potencial humano, con el objetivo final de lograr la excelencia organizacional y el éxito sostenible en un entorno cada vez más complejo y dinámico.

El desarrollo organizacional "O.D." es un conjunto de teorías, técnicas y métodos de aplicación de las ciencias del comportamiento al ámbito empresarial, con el propósito de elevar la efectividad individual, grupal e institucional y, por ende, contribuir al logro de los fines sociales de la empresa. Se ha considerado como una especie de sombrilla bajo la que confluyen de manera interdisciplinaria y multi-teórica varios campos del conocimiento humano, con la única finalidad de mejorar, resaltar, potenciar y elevar la efectividad del capital humano que compone dicha organización.

Orígenes y evolución del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional se enclava en la Teoría de las Organizaciones, busca sobre todo el desarrollo de la eficiencia y la eficacia organizacional, y para cumplir con ese objetivo se basa en dos aportes fundamentales - aunque no los únicos - de la Teoría de las Organizaciones: por un lado, el de los enfoques estructural-funcionales y por el otro el de la Teoría de las Relaciones Humanas. Sería muy funcional tener presente estos dos enfoques en los cuales el Desarrollo Organizacional encuentra raíces, a fin de que la montaña de conocimientos, enfoques, teorías y tendencias que desde allí se generan puedan entenderse mejor a la luz del camino recorrido para alcanzar la posición en la que el Desarrollo Organizacional está hoy. Las organizaciones conforman un componente de la sociedad con el cual tiene espacios de interacción mutua e influencia recíproca. Eso es evidente y a la vez elocuente, específicamente para casos como el estudio de la Teoría Moderna de las

organizaciones, la óptica Multiinstitucional y de la Cibernética Social nos facilitará su comprensión. (Arteaga et al.2021)

De un rígido control administrativo a una autogestión casi total en las tareas técnicas, en donde se les adiestra para obtener un trabajo en equipo orientado por una visión compartida; las teorías complejas dialécticas llegan a cambiar esquemas domiciliarios logrando dirigir el pensamiento humano a complejos niveles en los cuales se desarrollan y se auto desarrollo para el logro del bienestar humano en general, orientándolo según el momento cíclico. Lo anterior es llega a destacar la importancia y el valor que pueden alcanzar las personas y las organizaciones a partir de entender la inteligencia del Desarrollo Humano en el transcurso de las transformaciones cotidianas de la vida. (Leguizamo2024)

Antecedentes Históricos

El Desarrollo Organizativo (DO) que Adam Slocum (2013) define como una revolución en el mundo de las organizaciones que conduce la atención hacia sus personas, revaloriza el Desarrollo Organizacional mediante la configuración de una mirada global, sistémica y psicológica. Cambiar que es la base fundamental del Diseño y Desarrollo Organizativo, empieza a centrarse primordialmente en la gestión de los RR.HH. Menendez y Fernández (2012) consideran ampliando la definición de Slocum, que el concurso de una revolución ha sido la crisis generalizada de la Administración como disciplina, la que nos ha hecho volver la vista a un variado conjunto de disciplinas de las que se nutre actualmente. El DO aporta por tanto un consciente tránsito entre el Diagnóstico, el diseño e implantación de unos planes de acción, y el posterior seguimiento y control, con que se completa el ciclo. En resumen, un modelo circular que intercambia información y conocimiento iniciando con lo que sabemos en cada momento, trazando un marco temporal que puede ser, si así lo planteamos, difuso. (de et al.2021)

Ya en 1930, el sociólogo alemán Kurt Lewin propone el cambio planificado en tres fases con el objetivo de abordar de manera más sistemática los problemas relacionados con la interrelación entre las personas y las organizaciones. Su enfoque se basa en el concepto de "descongelamiento", donde se busca otorgar flexibilidad y abrir la posibilidad de un cambio en la situación existente. A esta fase le sigue el cambio o transformación, donde se implementan las acciones necesarias para modificar la estructura y funcionamiento de la organización. Finalmente, Lewin plantea el "recongelamiento" del sistema en su nuevo estado, buscando estabilizar y consolidar los cambios realizados. A partir de los resultados obtenidos en sus investigaciones, Lewin concluyó que los elementos interactivos desempeñaban un papel

fundamental en la evolución de los fenómenos grupales. Estos hallazgos ganaron reconocimiento y fama en la literatura, especialmente a partir de los estudios realizados en adultos que participaron en grupos de discusión. Estos estudios demostraron de manera clara que las interacciones entre las personas eran determinantes en la dinámica y desarrollo de los grupos. A partir de este principio, surgieron dos posturas importantes en el ámbito del desempeño organizacional. Por un lado, se encuentra la corriente que considera a la empresa como el factor de ajuste y reproducción de las relaciones laborales. En esta visión, la organización se enfoca en mantener y garantizar el orden establecido, sin enfocarse en su propio desarrollo y crecimiento. Por otro lado, está la postura que concibe a la organización como una institución con identidad propia, impulsada por el deseo de adquirir su propio desarrollo. Esta perspectiva reconoce la importancia de la autonomía y el crecimiento de la organización como parte integral de su funcionamiento. Así, las ideas propuestas por Lewin en los años 30 siguen siendo relevantes en la actualidad, sirviendo de base para el estudio y comprensión de los fenómenos organizativos. Su enfoque en el cambio planificado y la consideración de los elementos interactivos como factores clave, ha contribuido al desarrollo de teorías y prácticas que buscan mejorar el rendimiento y la eficacia de las organizaciones en diferentes contextos.

Plan de desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es un esfuerzo planeado por un grupo de personas que busca la mejora de la organización como un sistema total. Conoce un intenso desarrollo en Estados Unidos, los países europeos y Sudamérica durante las más recientes dos décadas. Es evidente que allí donde no se ha implantado la formación en las prácticas organizacionales, ya sea porque no se conocen o bien porque se rechaza lo que supone un cierto modelo organizativo y, en consecuencia, unas concretas bases filosóficas, la transición hacia lo que comúnmente se denomina modernización es más problemática, más artificial, si es que tiene éxito. Por último, se caracteriza también el temor a lo que se considera colectivista, socialista e incluso, por supuesto, energúmeno (mutualidades e instituciones religiosas pueden asociarse a veces, junto a toda la obra social del INI y no pocas sociedades como fábricas). (Contreras Lizárraga & Corrales Quinde, 2024) (Liceta Robles & Rache Fernandez, 2021)

El desarrollo organizacional es el esfuerzo planeado por un grupo de personas que busca la mejora de la organización como un sistema total. Este concepto se apoya en la teoría de sistemas, que permite considerar a la organización (conjuntamente con el ambiente) como un sistema abierto al flujo continuo de energía, información y material. La caracterización radical del D.O. en una disciplina desprejuiciada, abierta, sistémica, opta en consecuencia por

un enfoque no social. El D.O. no es precisamente disuasión, aunque sí integración; tampoco es belleza formal de la intelectualización ni de las buenas formas de cualquier tipo de comunicación directiva. No es equilibrio, aunque por equilibrio sea el estado habitual de cada organismo y la meta de toda intervención.

Teorías clásicas del desarrollo Organizacional

Weick (1969) define la focalizabilidad de sus actividades y atributos como aquellos que saltan a la percepción ante el observador, es decir, lo divino como descubrible tras levantar una cubierta que oculta temporalmente los datos en los que se concentra la atención. Este autor presta especial interés a las "verdades definidas por el espectador", que construye utilizando como herramienta las "discontinuidades que posee". Este aspecto se configura a partir del hecho de que debe existir alguna apertura en el sistema que permita su comunicación en su interior y, además, la comunicación de comportamientos o mensajes sorprendentes que puedan ser cuestionados.

-Lawrence y Lorsch (1967) consideran que inicialmente, para el alto rendimiento de la organización, la diferenciación y discriminación de los problemas de la empresa son profundamente inconvenientes, y que, para promover un auténtico cambio profundo, deben ser discernibles. Indica que gran parte de los fracasos que se producen en las organizaciones son el resultado de la falta de correspondencia entre la estructura y las tareas que deben realizarse.

Probando la sintaxis, formando al personal de refuerzo para ampliar, modificar o mejorar su competencia funcional, o aumentar su productividad, trabajando en estrecha colaboración con ellos. Actué sobre los aspectos técnicos y personales de la coordinación y el desarrollo de los RRHH, y también intenté garantizar la relación entre las actividades de diseño y la satisfacción de los empleados en la relación. En resumen, utilicé una combinación de acciones simultáneamente (asesor técnico, asesor de RRHH, agente de cambio, técnico de cambio, consejero e investigador).

Modelo de Lewin

Para hacer de manera más eficiente el proceso de cambio en una organización, se utilizan dos teorías fundamentales en el modelo de desarrollo organizacional: la óptica de la "teoría abierta" (también conocida como "teoría de los sistemas") y la llamada "Teoría de campo". La teoría de campo en su concepción actual sostiene que, para comprender el comportamiento de una persona dentro de un campo de fuerzas, es crucial visualizar al individuo como una organización dinámica, una partícula en ese campo. Las metas, en este contexto, surgen de las necesidades fisiológicas y psicológicas, y dependiendo de las

restricciones y del propio campo, la persona buscará los caminos hacia dichas metas. Es entonces que un cambio en el campo de fuerzas provoca una reconsideración de las direcciones del comportamiento, siendo los factores relacionales del campo determinantes en este proceso. El cambio se produce cuando una fortaleza disminuye o una debilidad se intensifica. Ambas teorías han generado un notable interés entre los estudiosos del Desarrollo Organizacional, una teoría que, si bien está incompleta, sigue evolucionando constantemente.

Este fue el punto de partida para el nacimiento de una de las teorías más exitosas del siglo XX, que luego de completar el ciclo se convirtió en el Modelo Básico de Desarrollo Organizacional, y se ha denominado a través de la historia de D.O como el Modelo Lewin. Las fases y características de este modelo fueron descritas por primera vez, a partir de una investigación realizada por Lewin con relación al proceso de cambio en los grupos en la Universidad de Iowa, con fecha de publicación de 1947, por B. Levin. (Acevedo, 2024)

Enfoques Contemporáneos del Desarrollo Organizacional

El enfoque basado en el cambio organizacional e innovaciones sociales. En los últimos 5 años el análisis de la gestión del desarrollo ha girado en torno a los cambios complejos en las organizaciones, y en especial en la de las innovaciones continuas en productos o servicios. Los medios disponibles para el cambio son distintos: el cambio planificado o los procesos de cambio no planificados. La mayor parte de modelos de desarrollo organizativo está centrada en dinámicas y "pautas de cambio" de la organización y no atienden a una visión colectiva de futuro. Las organizaciones aprenden a lo largo del tiempo enfrentándose a problemas planteados por las incertidumbres que desestabilizan el equilibrio de las organizaciones. Las innovaciones tienen un doble carácter, técnico-productivo (nuevos productos, sistemas productivos), y social (equipo de trabajo, nuevas formas organizativas de trabajo, relaciones laborales): la innovación es una acción humana, y por ello lleva implícito el carácter social. (Balderas & Guijarro)

Las competencias organizacionales. Las competencias se utilizan como instrumento de gestión para fomentar la colaboración en el plano individual y colectivo, y guiar el desarrollo de las estrategias competitivas en el sector de actividad. Una institución que es capaz de aprender a través del desarrollo y de la identificación de palancas de aprendizaje comunes y compartirlas a nivel colectivo, construye un conjunto de competencias que son fuentes de ventaja competitiva. Actualmente, el enfoque dominante está centrado en la teoría de los recursos y capacidades y reconoce la importancia de los atributos organizativos - cultura organizativa, estructura, etc. - para poder aprovechar de forma sostenida los recursos y

competencias específicas, de modo que las organizaciones deberán orientarse a identificar y fijar las competencias organizativas que les sean más sostenibles y más distintas de sus competidores. Las competencias son los saberes que movilizan al personal, constituyendo su base para la innovación y para el aprendizaje individual. En este sentido, es crucial para las organizaciones entender que las competencias organizacionales son mucho más que simples habilidades y conocimientos. Estas competencias abarcan un amplio espectro de aspectos que van desde la cultura empresarial hasta la estructura jerárquica, pasando por la capacidad de adaptación al cambio y la creatividad en la resolución de problemas. Al hablar de competencias organizacionales, nos referimos a las habilidades y capacidades colectivas que permiten a una organización sobresalir en un mercado altamente competitivo. Estas competencias se convierten en la base fundamental para el desarrollo de estrategias empresariales efectivas, que a su vez promueven la colaboración y el trabajo en equipo tanto a nivel individual como colectivo. Para que una organización pueda aprovechar al máximo sus competencias, es necesario que desarrolle un enfoque de aprendizaje continuo en todos sus niveles. Esto implica la identificación y el fomento de palancas de aprendizaje comunes, que permitan el intercambio de conocimientos y experiencias entre los miembros de la organización. De esta manera, se construye un conjunto de competencias sólidas, que se convierten en una verdadera fuente de ventaja competitiva. El enfoque dominante en la actualidad se basa en la teoría de los recursos y capacidades, que reconoce la importancia de los atributos organizativos para aprovechar de manera sostenida los recursos y competencias específicos. La cultura organizativa, la estructura y otros elementos organizativos juegan un papel crucial en el desarrollo y la utilización efectiva de las competencias organizacionales. En este sentido, las organizaciones deben orientarse hacia la identificación y fijación de las competencias organizativas que sean más sostenibles y distintivas en comparación con sus competidores. Esto implica comprender cuáles son las habilidades y conocimientos específicos que les permiten sobresalir en su sector de actividad, así como fomentar su desarrollo y potenciar su aplicación en el día a día. Las competencias organizacionales no solo son relevantes a nivel colectivo, sino también a nivel individual. Estas competencias constituyen la base para la innovación y el aprendizaje personal, ya que son los saberes que movilizan al personal de la organización. Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones promuevan un entorno de trabajo que fomente la adquisición y el desarrollo de competencias individuales, fomentando así la innovación y la mejora continua. En conclusión, las competencias organizacionales son un factor clave en la búsqueda de la ventaja competitiva en un entorno empresarial cada vez más exigente. Estas competencias van más allá de

habilidades y conocimientos, abarcando aspectos como la cultura empresarial, la estructura organizativa y la capacidad de adaptación al cambio. Para aprovechar al máximo estas competencias, las organizaciones deben promover el aprendizaje continuo, identificar las competencias más sostenibles y distintivas, y fomentar tanto el desarrollo colectivo como el individual. De esta manera, podrán enfrentar los desafíos del mercado y destacar entre sus competidores.

Enfoque de Aprendizaje Organizacional

El Aprendizaje Organizacional es el mecanismo que facilita el DO y se entiende como un cambio estable de actitudes y habilidades, basado en un cambio más permanente de los conceptos y valores subyacentes. Este cambio se produce en seis fases, las cuales no tienen un diseño rígido ni un orden definido, ni una duración preferente. Este proceso es muy semejante al diseño de la investigación acción (Lewin). Proceso Lateral, lateral con respecto a un proceso lineal, ya que, al generar un proceso de planeación, retroalimentación, ajuste y desarrollo, genera un plan paralelo de evaluación y retroalimentación. Proceso Recursivo, ya que cada nueva situación generada se convierte en feedback del pasado, indicándonos los elementos no previstos, o sea, va ocupándose del aprender del enlace, brincando a otros saltos relevantes del pasado. Cada paso es retroalimentación del anterior, controlando así el rumbo. (Rodríguez-Lora & Herrera-Caballero, 2021)

La relación entre la teoría que sustenta la Concepción del Desarrollo Organizacional, su metodología de aplicación y la teoría de aprendizaje organizacional que en ella se sustenta son profundamente coincidentes. El modelo de desarrollo utilizado en DO, el modelo de aprendizaje organizacional utilizado en esta concepción, es el modelo de campo; por tanto, la base común entre ambas concepciones es el enfoque Lewiniano. La teoría de aprendizaje organizacional que en ella se sustenta es llamada Experiencial no Programada, ya que sus principales principios son en cada proceso de planeación, retroalimentación y ajuste del aprendizaje organizacional, las actividades son dinámicas con participación de todos los miembros y con continuidad. Este enfoque Lewiniano resalta la importancia de comprender los campos de fuerza presentes en cualquier situación organizacional. Se centra en estudiar las dinámicas que afectan a una organización y cómo estas interactúan entre sí. El modelo de campo proporciona una perspectiva integral y holística, que reconoce la complejidad y la interdependencia de los elementos dentro de una organización. Por otro lado, la teoría de aprendizaje organizacional Experiencial no Programada se enfoca en el proceso dinámico de aprendizaje que ocurre en una organización. En lugar de seguir un programa establecido, esta teoría se basa en la experiencia

directa y participativa de todos los miembros de la organización. Para lograr un aprendizaje organizacional efectivo, se fomenta la retroalimentación constante, la reflexión y la adaptación continua. En cada proceso de planeación, retroalimentación y ajuste del aprendizaje organizacional, se considera fundamental generar un ambiente que promueva la participación activa de todos los miembros. Esto implica no solo la inclusión de diferentes perspectivas y habilidades, sino también la creación de espacios donde los miembros puedan expresarse libremente y experimentar nuevas formas de pensar y actuar. En resumen, tanto la Concepción del Desarrollo Organizacional como la teoría de aprendizaje organizacional Experiencial no Programada se basan en la idea de que el cambio y el aprendizaje son procesos continuos y dinámicos en una organización. Ambas teorías valoran la participación activa de todos los miembros y promueven un enfoque integral que considera los diferentes elementos y fuerzas que interactúan en una organización. A través de la aplicación de estas teorías, se busca impulsar el crecimiento y la evolución de las organizaciones hacia una mayor efectividad y adaptabilidad en un entorno cambiante.

Diagnostico Organizacional

El Aprendizaje Organizacional es el mecanismo que facilita el DO y se entiende como un cambio estable de actitudes y habilidades, basado en un cambio más permanente de los conceptos y valores subyacentes. Este cambio se produce en seis fases, las cuales no tienen un diseño rígido ni un orden definido, ni una duración preferente. Este proceso es muy semejante al diseño de la investigación acción (Lewin). Proceso Lateral, lateral con respecto a un proceso lineal, ya que, al generar un proceso de planeación, retroalimentación, ajuste y desarrollo, genera un plan paralelo de evaluación y retroalimentación. Proceso Recursivo, ya que cada nueva situación generada se convierte en feedback del pasado, indicándonos los elementos no previstos, o sea, va ocupándose del aprender del enlace, brincando a otros saltos relevantes del pasado. Cada paso es retroalimentación del anterior, controlando así el rumbo. (Rodríguez-Lora & Herrera-Caballero, 2021)

La relación entre la teoría que sustenta la Concepción del Desarrollo Organizacional, su metodología de aplicación y la teoría de aprendizaje organizacional que en ella se sustenta son profundamente coincidentes. El modelo de desarrollo utilizado en DO, el modelo de aprendizaje organizacional utilizado en esta concepción, es el modelo de campo; por tanto, la base común entre ambas concepciones es el enfoque Lewiniano. La teoría de aprendizaje organizacional que en ella se sustenta es llamada Experiencial no Programada, ya que sus principales principios son en cada proceso de planeación, retroalimentación y ajuste del aprendizaje organizacional,

las actividades son dinámicas con participación de todos los miembros y con continuidad. Este enfoque Lewiniano resalta la importancia de comprender los campos de fuerza presentes en cualquier situación organizacional. Se centra en estudiar las dinámicas que afectan a una organización y cómo estas interactúan entre sí. El modelo de campo proporciona una perspectiva integral y holística, que reconoce la complejidad y la interdependencia de los elementos dentro de una organización. Por otro lado, la teoría de aprendizaje organizacional Experiencial no Programada se enfoca en el proceso dinámico de aprendizaje que ocurre en una organización. En lugar de seguir un programa establecido, esta teoría se basa en la experiencia directa y participativa de todos los miembros de la organización. Para lograr un aprendizaje organizacional efectivo, se fomenta la retroalimentación constante, la reflexión y la adaptación continua. En cada proceso de planeación, retroalimentación y ajuste del aprendizaje organizacional, se considera fundamental generar un ambiente que promueva la participación activa de todos los miembros. Esto implica no solo la inclusión de diferentes perspectivas y habilidades, sino también la creación de espacios donde los miembros puedan expresarse libremente y experimentar nuevas formas de pensar y actuar. En resumen, tanto la Concepción del Desarrollo Organizacional como la teoría de aprendizaje organizacional Experiencial no Programada se basan en la idea de que el cambio y el aprendizaje son procesos continuos y dinámicos en una organización. Ambas teorías valoran la participación activa de todos los miembros y promueven un enfoque integral que considera los diferentes elementos y fuerzas que interactúan en una organización. A través de la aplicación de estas teorías, se busca impulsar el crecimiento y la evolución de las organizaciones hacia una mayor efectividad y adaptabilidad en un entorno cambiante.

Métodos y Herramientas de Diagnóstico

A nivel macro existen dos grandes clasificaciones acerca de los métodos de Diagnóstico Organizacional: por tipo y por técnicas. Atendiendo al primer aspecto, el diagnóstico puede ser exploratorio o confirmatorio, según las cuestiones a averiguar. En cambio, por técnica se entienden los instrumentos, los elementos más concretos a utilizar. Algunos son hallados más en organizaciones con altos recursos, ya que representan inversión financiera. Otro tipo de instrumentos más flexibles y de menor costo son los cuestionarios y entrevistas, que son altamente configurables al contexto a evaluar, pero más susceptibles a la interpretación del interesado. En resumen, en la segmentación de los métodos de diagnóstico, Claver (1983) en Coda (1984) propuso la secuencia Inicio → Análisis Interno → Análisis del Entorno → Síntesis e Interpretación de los Resultados en función de tres dimensiones: Organizacional, Individual

y Conductual. A partir de la evaluación de cada una de estas variables, se intenta establecer las necesidades de cambio.

Sondeos para obtener la información acerca de los trabajadores representan la forma tradicional de lograr esta premisa, dada su facilidad tanto de impresión (foto) como de llenado (cuestionario). Implementar el diagnóstico es un procedimiento más complejo y semántico, ya que, si bien posee herramientas cuantitativas como el ausentismo, la rotación e índices financieros, estos se complementan con el análisis de las políticas y prácticas vigentes en la organización. El profesional utiliza estos elementos para elaborar un diagnóstico que incluya las causas de origen y la naturaleza del problema. (Rojas Cotrina, 2024)

Intervenciones en el Desarrollo Organizacional

Ante la diversa gama de intervenciones y, a su vez, considerando que cada una posibilita actuar sobre distintos aspectos de la realidad, se considera oportuno recurrir en principio a una descripción clásica de cada una. Cabe aclarar que los autores que tratan el tema plantean que tienen una gran variedad de puntos para tratar el problema (o en general el análisis que se requiera). Asimismo, a partir de la lectura de diversos autores se propone un esquema de Jackson & Ruderman (1999), quienes sugieren analizar la cuestión desde un punto de vista "integrativo", considerando aspectos tales como la relevancia de la psicología social, las teorías y los principios del cambio, campos relacionados con la teoría propuesta aquí en tanto que exposición acerca del cambio planificado y organizacional (CPO). (Shah & Sarif)

Las intervenciones en el desarrollo organizacional reflejan diferentes maneras de abordar situaciones problemáticas, y, en líneas generales, estas intervenciones pueden ser aplicadas, en lo que respecta al ámbito de la gestión de recursos humanos, para diferentes aspectos de la organización: individual o grupal. Como modelo ilustrativo del entramado de oportunidades existentes, se presentan trece intervenciones consideradas clásicas. De este modo, el análisis está basado en un modelo analítico de intervenciones que resultan ser ordenadas, generalmente, elegidas por las empresas que afrontan problemas internos que están afectando el funcionamiento de la organización. En este sentido, y según Robbin (1996), las intervenciones en el área de los recursos humanos deben ser implementadas por especialistas y, para llevar a cabo la selección de alguna de ellas, se deben realizar previamente las investigaciones necesarias que permitan conocer las características del caso. Para la realización de la tabla se muestra cada una de las intervenciones con su respectiva conceptualización, los objetivos que persiguen y una breve descripción de la manera en que opera. Las intervenciones en el desarrollo organizacional son vitales para el crecimiento y éxito de cualquier empresa.

Una organización enfrenta desafíos y obstáculos que deben abordarse de manera efectiva y eficiente. En el ámbito de la gestión de recursos humanos, estas intervenciones pueden aplicarse tanto en el nivel individual como en el grupal. Existen varias intervenciones clásicas que han demostrado ser efectivas en la resolución de problemas internos dentro de una organización. Estas intervenciones han sido cuidadosamente seleccionadas por especialistas en recursos humanos para garantizar resultados positivos. Su implementación requiere una comprensión completa de las características específicas del caso, lo cual se logra a través de investigaciones previas exhaustivas. En este sentido, la tabla a continuación presenta cada una de las intervenciones, junto con su conceptualización, objetivos y una breve descripción de cómo operan. Esta tabla sirve como una guía útil para las empresas que desean mejorar su funcionamiento y superar los desafíos internos.

Es importante destacar que la implementación de estas intervenciones requiere la participación de profesionales capacitados en recursos humanos, quienes tienen el conocimiento y la experiencia necesarios para llevar a cabo estas acciones de manera efectiva.

Procesos de Cambio Organizacional

Definición precisa de la situación o del cambio deseado o de los resultados del cambio. Planificación general o estratégica y determinación del cambio o de los cambios precisados. Explicación suficiente y adecuada sobre el cambio realizado. La comunicación es una base importante del cambio y, por ende, de acuerdo con la literatura, en la organización es frecuentemente una de las facetas más pobres y que más puede ser desarrollada cuando el organismo mejora sustancialmente su adaptación.

Plantea otra fase del cambio industrial y habla de organizaciones flexibles que distinguen al cambio en tres niveles: cambio impersonal, cambios planificados y cambios profundos. Por otra parte, la literatura ha distinguido los conceptos de adaptación y de cambio. El término adaptación tiene presentaciones variadas, aunque en general destaca una adaptación inducida por la amenaza del cambio y como una metáfora del cambio orientado al mantenimiento de una parte o de la totalidad de los atributos de la organización. Decimos que se trata de una tendencia o estilo seguramente común y en algunos casos eficaz, en tanto que supone una confrontación negociada con un contexto hostil, pero que tiene la limitación de su carácter previsto y de su aislamiento capaz de limitar la vitalidad de la organización. Por el contrario, el término cambio es, también en general conspicuo, un perfil más activo y orientado a un cierto mantenimiento de la creatividad. Si cabe decir que donde sólo existe el cambio, posiblemente no se produzcan ocasionales consolidaciones, y donde carece el cambio existe un

claro umbral a partir del cual, por inercia, estaríamos hablando de una organización moribunda. Presentamos en primer lugar una síntesis de fases de un modelo ideal de cambio y a continuación una tipificación de enfoques teóricos.

En cuanto al cambio industrial, este texto introduce otra fase y habla de organizaciones flexibles que distinguen el cambio en tres niveles: cambio impersonal, cambios planificados y cambios profundos. Por otra parte, la literatura ha distinguido los conceptos de adaptación y cambio. El término adaptación tiene diversas presentaciones, aunque en general se destaca la adaptación inducida por la amenaza del cambio y como metáfora del cambio orientado a mantener una parte o la totalidad de los atributos de la organización. Decimos que es una tendencia o estilo probablemente común y en algunos casos eficaz ya que supone un enfrentamiento negociado con un contexto hostil, pero tiene la limitación de su carácter previsto y su aislamiento capaz de limitar la vitalidad de la organización. Por el contrario, el término cambio también suele ser llamativo, un perfil más activo orientado a mantener en cierta medida la creatividad. Puede decirse que donde sólo hay cambio, pueden no producirse consolidaciones puntuales, y donde hay ausencia de cambio, existe un claro umbral a partir del cual, por inercia, estaríamos hablando de una organización moribunda. En primer lugar, presentamos una síntesis de las fases de un modelo ideal de cambio, seguida de una clasificación de los enfoques teóricos.

Cultura Organizacional

¿Ha habido cambios significativos en la estructura y funcionamiento de la organización, pero a pesar de ello, aún persiste una toma de decisiones centralizada en la alta jefatura? Si ese es el caso, entonces podemos afirmar que la cultura organizacional no ha experimentado una verdadera transformación. La realidad es que no solo se trata de un simple rifirrafe o una discrepancia en las ideas, sino que también abarca aspectos mucho más amplios. Hablamos del "ideario" que representa los valores y principios fundamentales de la organización, así como de los rótulos decorativos que reflejan su identidad visual. También incluye el vestuario utilizado por el personal empleado, ya que en muchas ocasiones es una forma de expresar la cultura de la empresa. Además, es crucial analizar la retroinformación que se brinda, es decir, cómo se retroalimenta a los miembros de la organización, así como el contenido de la información que se comparte, la disposición de los espacios físicos y la manera en que se organiza el trabajo. No podemos pasar por alto los procedimientos establecidos, ya que son parte fundamental de la cultura organizacional. Y, por supuesto, otro aspecto clave es la conducta de las personas que forman parte de la organización, ya que influye en la manera en que se toman decisiones y se llevan a cabo las tareas diarias. Por otro lado, es importante destacar la "estabilidad de la

administración de primer nivel", ya que, si en los últimos tres años más de la mitad de los administradores de este nivel han cambiado, esto indica una falta de estabilidad en la organización. Por último, debemos tener en cuenta la peligrosidad que conllevan las "dobles líneas de autoridad", ya que pueden generar confusión y falta de claridad en los roles y responsabilidades de cada individuo dentro de la organización. En este sentido, sería beneficioso que el líder del esfuerzo organizacional exija a la autoridad directa que establezca límites claros y precisos en cuanto a la toma de decisiones y el ejercicio del mando. Solo así se podrá lograr una verdadera transformación y evolución en la cultura organizacional.

Aquí es indispensable destacar la relación estrecha con la dirección por valores, pues se hace énfasis importante en que la cultura sea el resultado de un enfoque de la dirección por valores, las cuales siempre serán actitudes que llevarán a la persona a tomar determinadas decisiones. Para el DO la cultura es el núcleo del colectivo humano, es el código de comunicación no verbal, es clima. Olivar Denías (2000) trata la cultura "como el conjunto de valores asumidos y compartidos en una organización, que le determinan un modo de ser y actuar, distinto de los demás (...)". Para el Dr. Víctor de la Fuente "es el ambiente psicológico, político, antropológico, humano, es el código no verbal común que, en diferentes modalidades, formas de ser, identifica a los miembros de la institución". (Gaete2020)

Importancia y Elementos

Una vez analizado el diagnóstico, la planificación y diseño de las acciones encaminadas a la mejora de cualquiera de los aspectos diagnósticos debe realizarse con intervención de la organización y desde dentro de ella. Este tipo de actuaciones son muy variadas y se configuran como un proceso abierto en el tiempo en función de los resultados y realidades que vienen marcadas por la intervención de consultores internos o externos; y una intervención individualizada no global. (Merlo et al., 2021)

El Desarrollo Organizacional es el medio por el cual se mide la cultura de la empresa para analizarla, continuar aumentando la productividad y calidad de vida de los empleados. En general, toda empresa necesita realizar un diagnóstico para obtener una fotografía global del momento actual de la organización. Más concretamente, el objetivo de este análisis es extraer del diagnóstico los cambios o elementos más significativos de la misma (realizando sus ecuaciones actuales) para fundamentar las futuras actuaciones encaminadas a su desarrollo.

Las relaciones laborales entre las empresas y los trabajadores suelen ser relativamente complejas por la influencia de muchos factores. En todas ellas existe una organización de trabajo, que puede ser más o menos formalizada, con mayor o menor grado de participación de

los trabajadores en la misma, etc., todo lo cual determina una determinada cultura laboral (cultura organizacional).

Liderazgo y Desarrollo Organizacional

Definida la importancia del liderazgo como condición de desarrollo y, sobre todo, el conocimiento de las competencias necesarias y comprobadas empíricamente que inciden en el desarrollo, la figura del líder adquiere un papel fundamental en este entorno caracterizado por el cambio. Por ello, en adelante, se presenta una panorámica resumida de cómo algunas competencias y actitudes asociadas al desarrollo organizativo, una vez identificadas, se han venido aplicando y desarrollando a lo largo del tiempo en las distintas prácticas de desarrollo organizativo, todos...

Aunque a lo largo de todo el libro es constante la interacción entre las prácticas organizativas y el liderazgo, desde un punto de vista general, puede afirmarse que una organización puede ser considerada como un sistema social (complejo y orientado a unos objetivos concretos) y sus actores como agentes (internos, externos, instituciones, personas, equipos y grupos) que ejercen papeles (formalmente establecidos o emergentes, regidos por normas o papeles asociados a un status). Con estos dos elementos es posible explicar el comportamiento colectivo e individual de una organización y su capacidad para enfrentar los retos del entorno y, por lo tanto, desarrollarse. De esta forma, Cattell (1948) establece cuatro dimensiones fundamentales del liderazgo. Este autor utiliza una teoría psicométrica de construcción de un espacio de n-dimensiones de la personalidad utilizando técnicas estadísticas de factorización de matriz, es decir, de la división de la variabilidad de un conjunto importante de variables en el menor número de factores posible. En el caso del liderazgo, los cuatro rasgos fundamentales son inteligencia, que se desglosa en creatividad, autonomía, iniciativa y razonamiento hipotético; personalidad (rasgos como la estabilidad emocional, el asertividad, la valentía y la ambición); motivación (referida a los intereses laborales continuados a largo plazo) y conocimientos y habilidades (como oratoria, habilidades sociales o habilidades organizativas, entre otras).

Estilos de Liderazgo

En el DO, los líderes se ven con frecuencia obligados, para la conducción del cambio, a poner en práctica estilos denominados del tipo "concertado", en los que la influencia queda orientada a conseguir integración y apoyo de los miembros de la empresa respecto a nuevas ideas o propuestas. Así, en la etapa de diagnóstico del DO es frecuente advertir el uso de un conjunto de herramientas que busca información sobre el ambiente y clima social, así como

acerca del modo en que los individuos perciben la Dirección, constituyendo la base para que se seleccione e inicie la línea de actuación más adecuada. (Capcha Aguirre & Chahuayo Boza, 2021)

Los tipos de ejes de enfoque, entre cuyos extremos se sitúan los diferentes estilos de liderazgo, son denominados por Likert sistemáticamente como: 1) relativo a las relaciones de carácter humano, y 2) relativo a la consecución de los objetivos de la empresa. Así se obtiene la mencionada clasificación de cuatro estilos de liderazgo o sistemas. Pasamos seguidamente a describirlos conforme a las características identificadas por R. Likert.

En el ámbito del Desarrollo Organizacional, el estilo de liderazgo tradicional asumido es el autocrático (también denominado estilo directivo). En el DO, los líderes aplican a menudo estilos democráticos, orientados a mejorar la participación de los miembros en la toma de decisiones y mediante una amplia utilización de técnicas de consulta e información bidireccional.

El liderazgo es la capacidad de influir en la consecución de objetivos y el tipo de liderazgo que se seleccione va a condicionar el cambio, es decir, el resultado de la intervención. El estilo de dirección utilizado da una pista acerca del tipo de actuación que presenta la dirección, constituyendo una base para el Desarrollo Organizacional, en tanto los programas de cambio formulados por consultores se deben alinear con el estilo de dirección que prevalece en la empresa.

Ética y Responsabilidad Social en el Desarrollo Organizacional

En este marco, el desarrollo organizacional y los procesos de cambio en una organización afectan de modo directo la vida de los sujetos y la dinámica entre los mismos. Ante el planteo de cambio, las personas involucradas en la organización experimentan crisis, ansiedad, incertidumbre y rechazo antes de participar y adaptarse a la modificación concreta. Los profesionales del desarrollo organizacional están llamados a promover transformaciones en las estructuras, los sistemas técnicos y la cultura organizacional para optimizar la eficacia y eficiencia del sistema, respetando en todo momento a las personas, promoviendo su desarrollo personal y fomentando relaciones de cooperación y solidaridad. Por ello, resulta atinente que los actores involucrados en el DO realicen las intervenciones considerando principios éticos y respetuosos para con los miembros de la organización y su entorno. Es fundamental que los intervinientes procuremos, cuidemos y potenciemos a todos y cada uno de los miembros de la organización, porque ellos nos trascienden. La finalidad principal del proceso que proponemos no puede ser simplemente el bienestar económico de la organización, sino el bienestar integral

de la persona, para que aporte a la organización como integrante de la misma, con sus saberes, experiencias, emociones, voluntad, deseos e iniciativa.

El Desarrollo Organizacional (DO) es una realidad compleja multicriterio, planteando límites éticos y de responsabilidad, ya que implica operar dentro de un marco de relaciones heterogéneas (Estado, mercado, sociedad, familias) y debe conciliar una gran diversidad de intereses y valores, cumpliendo con una finalidad social. Desde su aparición, el DO ha sido fuente de debates y críticas en ámbitos relacionados con la ética, responsabilidad social y moral de las decisiones de las empresas, organizaciones y sus integrantes.

Principios Éticos

Creemos que hay un saldo pendiente entre los autores de textos de O.D. y el sentido trascendente de sus prédicas y métodos. Es rara la vez que estos autores utilizan paradigmas de filosofía de vida, que permitan interpretar sus propios modelos, particularmente del ser humano que hay en sus textos. Les reconozco los referentes teóricos, casi sin duda a quien sea reconocidos, pero no los epistemológicos. Escasean los escritos acerca de los valores en la teoría de cambio, ni que hablar de los argumentos epistemológicos en cada recomendación o actividad propuesta. Luego quedará librado a la propia subjetividad la interpretación de tales apartados en cada texto, como ese texto -en los autores- tampoco suele formar parte de las formaciones iniciales de los consultores de O.D., arrojando desde esta mirada conflictos de intereses éticos y de respeto por el Otro. No proponemos el descubrimiento de valores o principios, no somos filósofos como profesión, a lo sumo algunos de nosotros cuando se nos larga mucho nos descalzamos y sentimos con este tan humano deber que el piso que habitamos y donde ejercemos posiciones humanas tan únicas, den honor teórico, consagrando cada acto y omisión idea a insistir, como a la diversidad de cosmovisiones sin epilogar insensibilidad.

A la disciplina del O.D. deberían, deberíamos, resignificarla desde su dimensión ética; justificando y afirmando, desde principios y valores profundos respecto del hombre, su consideración deontológica. Para no frivolizar con las necesidades de cambio en las organizaciones, para no contribuir desenfrenadamente a la desidentificación de la persona humana, bajo las reflexiones y políticas del "todo es político", hasta hablo de ganar-ganasuena casi a adhesión a lo inmediatez.

Tecnologías Emergentes y su Impacto en el Desarrollo Organizacional

Las tendencias del DO respecto de los compromisos mutuos entre organización y empleados se amplían, de allí que se promueven estrategias destinadas a generar liderazgos innovadores lugares de trabajo equitativos, basados en el desarrollo (aprendizaje, integración

interna). Se espera que los empleados desplegarán compromisos personales no solo hacia la organización, sino también hacia sus compañeros y amigos dentro de ella; como se ve, más allá de la relación diseño-tarea/capacitación y desarrollo, este punto también se remite a la discusión en el eje movilidad-integración interna. Las mencionadas decisiones podrían par con la dotación de aplicaciones tecnológicas que fomenten el desarrollo de dichos liderazgos, alineadas con los objetivos de la organización. Los líderes podrán ver, en tiempo real, los datos significativos de la gestión del personal y de la organización en general; denominado como soluciones analíticas para la gestión del capital humano. (Alvarez Armas & Chicaiza Armas, 2023)

El Desarrollo Organizacional (DO) ha evolucionado hacia la paradoja de perseguir el equilibrio entre sus principios fundacionales y la dramática contingencia de los escenarios organizacionales actuales. La redefinición de dichos principios y de los focos de atención del DO en las organizaciones informadas del milenio es una tarea que requiere la incorporación de nuevos marcos conceptuales y herramientas más modernas y relevantes respecto de la dinámica del cambio. Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC's) emergentes pueden ser un recurso útil para el desarrollo de la disciplina en los planos teórico conceptual y práctico. El presente trabajo puede contribuir en esa dirección.

Inteligencia Artificial Avanzada

La administración pública, y muy especialmente el proceso Aprendizaje automático (machine learning): Está relacionada con los enfoques clásicos de aplicar reglas para transformar un conjunto de variables de entrada en otra. El concepto en este campo se basa en la capacidad de las máquinas para aprender de forma autónoma a partir de datos y experiencias anteriores. La almohada de la actividad es el aprendizaje sin supervisión, mientras que la de atrás es el aprendizaje influyente (con supervisión), lo que implica que en el aprendizaje sin supervisión no hay una guía externa que señale qué resultados se deben obtener, mientras que en el aprendizaje con supervisión se cuenta con un conjunto de datos etiquetados que permite entrenar al modelo de manera más precisa. En el caso específico de fordescientes, se trata de agarrar aquel alcance que no seas aprendiz al éxito de que quiera tiempo previo estatuto del que tenga bo clasificación scores). Además, deben ser tomadas en cuenta las diferentes métricas de evaluación para determinar cuál es el mejor modelo. Para ello, se puede utilizar el promedio de las diferencias entre las predicciones y los valores reales (Istring average) o alguna otra métrica adecuada. También es importante considerar las diferentes posibilidades de ajuste en los hiperparámetros del modelo, como el número de iteraciones, el tamaño del paso (tras avos), los umbrales de decisión, entre otros. Se recomienda realizar una exploración exhaustiva de los

datos antes de aplicar cualquier modelo de aprendizaje automático. Esto implica analizar la calidad de los datos, identificar posibles valores atípicos o errores, así como realizar transformaciones o imputaciones adecuadas para garantizar la confiabilidad de los resultados. Además, se deben tener en cuenta las características de cada variable y su relevancia en el problema que se desea resolver. En resumen, el proceso de aprendizaje automático es una poderosa herramienta en la administración pública, ya que permite transformar y analizar grandes cantidades de datos de manera eficiente, obteniendo insights y tomando decisiones informadas. Sin embargo, su implementación requiere de un análisis riguroso, una adecuada selección y ajuste de los modelos, así como una interpretación adecuada de los resultados. Es fundamental contar con expertos en el tema que puedan guiar y supervisar el proceso, garantizando así el éxito de los proyectos de aprendizaje automático en el ámbito de la administración pública.

Los modelos de aprendizaje automático son una de las bases de la llamada inteligencia artificial. Es importante comprender sus fundamentos. Analizar los datos de diferentes maneras (en términos de detección de los patrones) utilizando herramientas de gestión y de tecnología de información, análisis de tendencias de los patrones de los datos, para prever tendencias oportunas para decisiones futuras, o simplemente para reconocer si hay compromiso. Ayudar a los seres humanos a tomar un desafío es. (Canazas et al.2022) (Laustalet Fernández, 2023)

Desarrollo Organizacional en Contextos Globales

En las últimas dos décadas, la empresa global se presenta como un campo que proporciona amplias oportunidades para la práctica, el desarrollo y la investigación en DO. A la vez que el campo plantea desafíos a los consultores y académicos, inspira también el abordaje de cuestiones básicas. Los fenómenos de expansión a nivel mundial presentan algunas cuestiones de interés concernientes a los propósitos del DO, incluyendo la arquitectura paradójica de las tendencias internacionales e Inter especialidades, el papel que las organizaciones multinacionales tienen en el DO teórico y práctico, y el equilibrio entre descentralización y centralización en la selección y el desarrollo de prácticas de trabajo relacionadas. Por último, las inseguridades personales comparadas de las situaciones multinacionales brindan una plataforma para el desarrollo organizacional, el cambio y la investigación intercultural.

En reiteradas oportunidades hemos destacado que el fenómeno de la globalización ha provocado cambios significativos en el ámbito de la gestión de las organizaciones. La realidad de las mismas ya no se encuentra circunscrita a los límites del mercado doméstico en la mayoría

de los casos, habiéndose vuelto habitual la inserción laboral en un entorno transnacional. Desde allí, se han desarrollado tendencias a la internacionalización, teniendo en cuenta factores competitivos o de expansión del mercado. Hace muchos años que las empresas multinacionales realizan prácticas de administración y de recursos humanos, entre los cuales interviene el Desarrollo Organizacional (DO) de manera parcial.

Diversidad Cultural

Las formas de diversidad en la organización no pretenden solo enriquecer al grupo, sino que también se realizan para que desaparezcan los efectos patológicos de las diferencias sobre la cooperación y la productividad. Se busca evitar que disminuyan indebidamente el bienestar de los sujetos que conforman el grupo y que los recursos del mismo se distribuyan equitativamente, evitando la injusticia y la discriminación. Es necesario tener en cuenta la diversidad, ya que la complejidad y el cambio organizacional son cada vez más rápidos. La diversidad ofrece múltiples fuentes creativas, flexibilidad y oportunidades de crecimiento y desarrollo. En resumen, implica un continuo aprendizaje. Al ser el mundo laboral cada vez más diverso y multicultural, los integrantes de los equipos deben aprender a trabajar de manera efectiva en dichos ambientes.

La diversidad está ligada a las diferencias y estas producen tensiones, las cuales son necesarias para el cambio. Diversidad y tensión están relacionadas entre sí y una no puede comprenderse sin la otra. Históricamente, la tensión ha sido vista como algo nocivo, como la enfermedad de la vida psicológicamente saludable que debía ser eliminada. Sin embargo, no todas las tensiones son poco saludables. Todo grupo en movimiento va a parar en algún momento a la zona de la tensión, donde los miembros se comprometen a escuchar sus diferencias y tomar las decisiones que les permitan progresar. (Vicente De Paz, 2024)

Vivimos en un mundo caracterizado por las diferencias, pero las organizaciones han estado históricamente orientadas a la homogenización. Se han preocupado de imponer un patrón único de comportamiento, es decir, buscan que las personas se comporten con formalidad, seriedad y cordialidad. A la vez, se requiere que los sujetos desplieguen su potencial creativo y productivo. Por ejemplo, las organizaciones exitosas han sido minuciosas en la búsqueda de sistemas de selección.

Desafíos y Oportunidades Futuras en el Desarrollo Organizacional

Resistencia al cambio: la consistencia en las teorías del cambio organizacional en los planes del Desarrollo Organizacional propuesto chocará con un complicado entramado de resistencias al cambio que diversos grupos de interés y colectivos presentarán por diferentes

motivos. No obstante, esta resistencia al cambio es inevitable y, siempre y cuando, exista un razonable grado de inmovilismo cuyas motivaciones se basen en inconvenientes, verdaderas brechas del modelo actual de intervención, o defensa de mejores alternativas que favorezcan la misión de la organización; el malestar que derivará de las distintas situaciones será una energía inicial para el cambio. Vinculado con esta cuestión estará el potenciar el espíritu cohesionador en las organizaciones, la fidelización de los profesionales a ejes y metas organizacionales, la exigencia profesional en la formación y, en resumen, lograr que los miembros de la organización se identifiquen con la misma y busquen reivindicarla a través de su actuación profesional como intervinientes en un proceso colectivo mayor.

Renovación constante de teorías y técnicas: existirá un desarrollo en permanente cambio en la esfera tecnológica de esta área, lo cual representará per se un desafío en términos de renovación del capital humano involucrado en la función. Un nuevo desafío que incluirá un papel relevante para la psicología internacionalmente, pero que es aún incipiente en Latinoamérica, es la relevancia de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y el papel que juega la reputación de las empresas en estas políticas, ya que de no existir una sólida estrategia en su planificación y comunicación pública, la empresa dañará su reputación al participar en sectores que desfavorecen claramente la implantación de políticas propias de responsabilidad empresarial, generando con ello una disonancia reputacional que será difícil de restablecer.

Sostenibilidad

Apreciemos el grado de orientación de cada una de estas presentaciones según los diferentes aspectos del modelo acerca de los cuales se centra. Comprobará que las primeras responden a esta presentación que aquí consideramos en cuanto responden a las consideraciones detalladas del modelo, que las de segundo siguen el modelo fijándose en un solo o pocos aspectos, organizados por aspectos generados a partir de los datos obtenidos o sintetizados por el propio analista, etc. Como para efectuar. (Roig-Vila2020)

No obstante, más allá de la identificación de los diferentes modelos y estrategias diversas, los enfoques se han transformado fundamentalmente en la última década en asumir e impulsar aquel llamado al respecto: desplazar aquel tipo de cambio no sostenible (por ejemplo, los ritmos de trabajo vividos, los tipos de cualificación que se demandaban desde empresas que exhibían un ciclo de vida reducido y eventualmente en constante crecimiento respecto a sus micro mercados) por otros basados en modelos de desarrollo plenamente vivibles que, en el marco de sociedades y economías abiertas y globalizadas pudiesen ser mantenibles desde los puntos de vista organizativo e individual, social e institucional y, finalmente, económico o

territorial. Tan en la medida que, justamente, con el paso de los años, la literatura respectiva ha ido definiendo cada vez con más claridad la naturaleza de este tipo de desarrollo, en el mismo sentido ha mostrado como aquel debía fundamentarse simultáneamente en aspectos (efectivamente) económicos, sociales y medioambientales, generando una cierta insistencia, según veremos al reproducir ciertas iniciativas de presente éxito en determinados mercados nacionales y/o internacionales. El cuándo (cuyos tiempos aluden a las caracterizaciones tradicionales (y modernas) de la evolución del trabajo, de la globalización en curso, a la biografía laboral de las personas...), una y eno de los principales retos de esta literatura, que encontraremos cuando relacionemos los esfuerzos del cambio organizativo retoma a este respecto.

Estrategias y planes estratégicos

Según la literatura sobre gestión estratégica, las estrategias y los planes estratégicos desempeñan un papel crucial en el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones (David y David, 2017). Las estrategias se definen como el conjunto de acciones y decisiones que guían el comportamiento de una organización hacia el logro de sus objetivos a largo plazo (Hitt et al., 2015). Estas estrategias deben estar alineadas con el entorno externo, los recursos y capacidades internas, y las aspiraciones de la organización (Thompson et al., 2020).

Los planes estratégicos, por su parte, son documentos formales que detallan cómo la organización implementará sus estrategias (Wheelen et al., 2018). Estos planes típicamente incluyen el análisis del entorno y la situación actual de la organización, la definición de la visión, misión y objetivos estratégicos, la formulación de las estrategias a nivel corporativo, de negocios y funcional, y la identificación de los programas, presupuestos y procedimientos necesarios para ejecutar las estrategias (Pearce y Robinson, 2015). La elaboración de estrategias y planes estratégicos suele seguir un proceso iterativo que implica la evaluación constante del desempeño organizacional y la adaptación de los planes a los cambios del entorno (Hitt et al., 2015). Esto permite a las organizaciones anticipar y responder de manera proactiva a las oportunidades y amenazas, y así mantener su ventaja competitiva en el mercado (David y David, 2017).

Para lograr los objetivos a largo plazo, las organizaciones necesitan estrategias y planes. Una estrategia es un plan de acción a largo plazo que establece cómo se van a alcanzar las metas de una organización. Sin embargo, un plan estratégico es un documento detallado que especifica los pasos específicos que se deben seguir para llevar a cabo esa estrategia a cabo. El análisis del entorno, la definición de la visión y la misión, el establecimiento de objetivos y

metas medibles, la identificación de las estrategias y acciones a llevar a cabo, la asignación de recursos y responsabilidades, y la creación de un sistema de seguimiento y evaluación son elementos esenciales de un plan estratégico.

La planificación estratégica efectiva requiere considerar factores internos (fortalezas y debilidades de la organización) y externos (oportunidades y amenazas del mercado). Esto permite a las empresas mantener una ventaja competitiva y adaptarse a los cambios. Por último, pero no menos importante, los planes estratégicos y las estrategias son herramientas esenciales para que las organizaciones puedan lograr sus objetivos de manera efectiva y eficiente.

METODOLOGÍA APLICADA

Enfoque

La investigación cualitativa se enfoca en comprender y analizar fenómenos sociales desde una perspectiva holística mediante el uso de entrevistas, observación participante y análisis de documentos, la investigación cualitativa tiene como objetivo capturar la diversidad y la complejidad de los fenómenos sociales y se basa en la interpretación y el análisis de datos no numéricos, como transcripciones de entrevistas, notas de campo y documentos escritos. A su vez la investigación cualitativa se enfoca en comprender y analizar fenómenos sociales desde una perspectiva integral, utilizando técnicas como las entrevistas y la observación de participantes, busca capturar la complejidad y la diversidad de las experiencias humanas y desarrolla teorías y comprensiones más profundas sobre los fenómenos estudiados.

La modalidad que se ha elegido para el desarrollo de este proyecto es una investigación cualitativa, ya que a través de la misma se podrá constatar e identificar falencias y aciertos de la empresa SmartNet para poder proponer un plan de reestructuración organizacional dentro de la empresa.

Investigación descriptiva

Según Kerlinger y Lee (2002), “La investigación descriptiva tiene como objetivo principal describir sistemáticamente fenómenos o situaciones, estableciendo las características, propiedades y relaciones existentes entre ellos.” Se enfoca en responder preguntas sobre "qué" y "cómo" ocurren los fenómenos estudiados, sin buscar explicaciones causales.

La base de este tipo de investigación es la recopilación de datos observables y medibles mediante encuestas, cuestionarios, entrevistas estructuradas y observación sistemática. Las tablas, los gráficos y las estadísticas descriptivas se utilizan para analizar y presentar los datos recopilados.

La investigación descriptiva es útil para identificar patrones y tendencias, establecer relaciones entre variables y obtener una visión general y detallada de un fenómeno. Sin embargo, no tiene como objetivo explicar las causas o las relaciones causales entre las variables, sino simplemente proporcionar una descripción y una caracterización del fenómeno estudiado.

Método de investigación

Según (Francis Bacon: S/F) Bacon es considerado uno de los primeros defensores del método inductivo.” Él describió el método inductivo como un proceso en el cual se recopilan y analizan datos específicos y se derivan conclusiones generales a partir de ellos”. Bacon enfatizó

la importancia de la observación cuidadosa y sistemática de los fenómenos y el uso de la experimentación para obtener conocimiento objetivo.

El método que será utilizado en nuestra investigación será el inductivo ya que ayudará a deslumbrar falencias en la empresa SmartNet para luego proponer un plan de reestructuración.

Técnica de Investigación

Interpretando estos resultados, Godoy (2022) dice que, “Las técnicas e instrumentos de investigación son los procedimientos o formas de obtener los datos del tema en estudio. Se apoya en las herramientas para recopilar, organizar, analizar, examinar y presentar la información encontrada.”

Se aplicará 2 de las diferentes técnicas de investigación, una de ellas es la observación la cual tendrá como fin conocer la problemática de la organización, así como causas y efectos que produjo, y dar posibles alternativas de solución.

Además, se utilizará la técnica de la entrevista la cual se aplicará a todo el personal directivo de la empresa, la que permitirá recolectar información, que ayude de manera directa a identificar la problemática que atraviesa la misma.

Población y Muestra

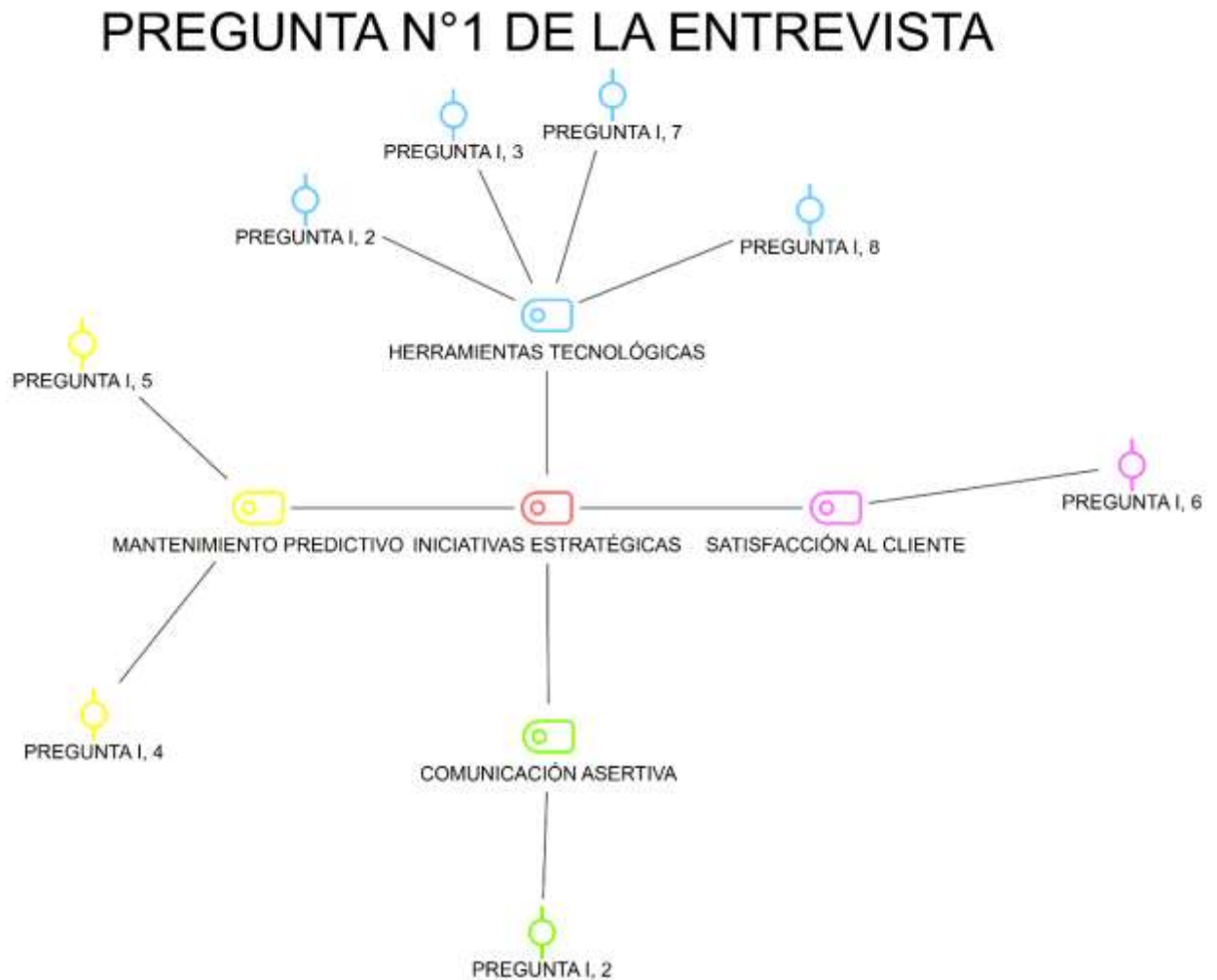
El tamaño de la población en la que se encuentra enfocada la investigación está constituido por los empleados y directivos que conforman la empresa SmartNet. En este sentido, la muestra nos permitirá obtener una representación significativa de la población con sus características, puesto que se tiene la información del personal que opera en la organización. La misma que cuenta con 6 personas en el área administrativa y 4 personas en el área operativa.

En la presente investigación se tomará como referencia un cuestionario de tesis de Jaramillo y Orellana (2014), donde consta de 15 preguntas, ya que el mismo es usado para la recolección de información sobre el problema planteado en el proyecto de investigación, y buscar una solución a la problemática.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

- **Análisis de la pregunta 1 ¿Cuáles son las principales iniciativas estratégicas que la empresa ha implementado para mejorar la eficiencia operativa?**

Ilustración 1 Análisis gráfico de la primera pregunta de la entrevista



Nota: Análisis de la herramienta MAXQDA. Elaborado por Cedeño E. & Gavilanez M. (2024)

Según los datos arrojados de la entrevista aplicada a los diferentes directores de los 5 departamentos, mismos que están englobados en: recursos humanos, telecomunicaciones, marketing, departamento de contadores, y la gerencia se sabe que las iniciativas estratégicas que más relevancia tienen son las herramientas tecnológicas menciona 5 ocasiones por las personas involucradas en el objeto de estudio.

- **Análisis pregunta 2 ¿Cómo se prepara la empresa para adaptarse a cambios significativos en el mercado o en la industria?**

Ilustración 2 Análisis gráfico de la segunda pregunta de la entrevista

Pregunta N°2 de la entrevista



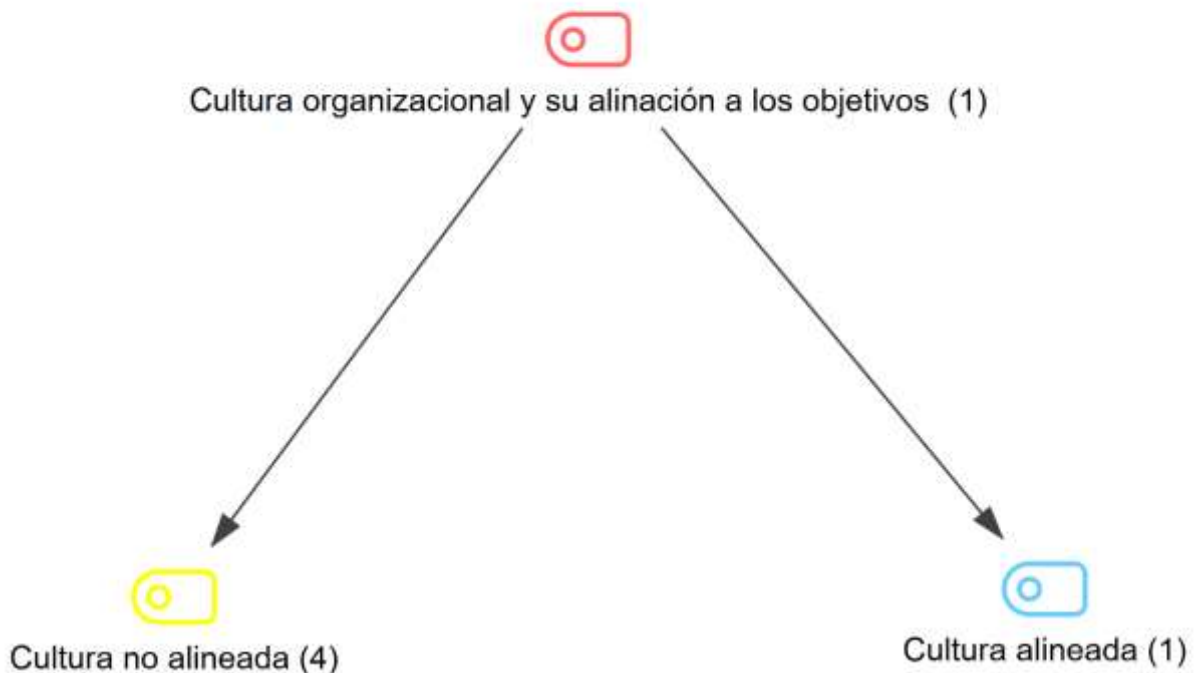
Nota: Análisis de la herramienta MAXQDA. Elaborado por Cedeño E. & Gavilanez M. (2024)

Según los datos arrojados de la entrevista aplicada a los diferentes directores de los 5 departamentos, mismos que están englobados en: recursos humanos, telecomunicaciones, marketing, departamento de contadores, y la gerencia se sabe que dentro del segmento de mercado e industria en el que se desarrolla la empresa SMARTNET las categorías que más importancia o peso generan en la empresa para adaptarse al mercado es la innovación y el desarrollo de estrategias.

- **Análisis pregunta 3 ¿A su parecer cree usted que la cultura organizacional está alineada con los objetivos de la empresa?**

Ilustración 3 Análisis gráfico de la tercera pregunta de la entrevista

Pregunta N°3 de la entrevista



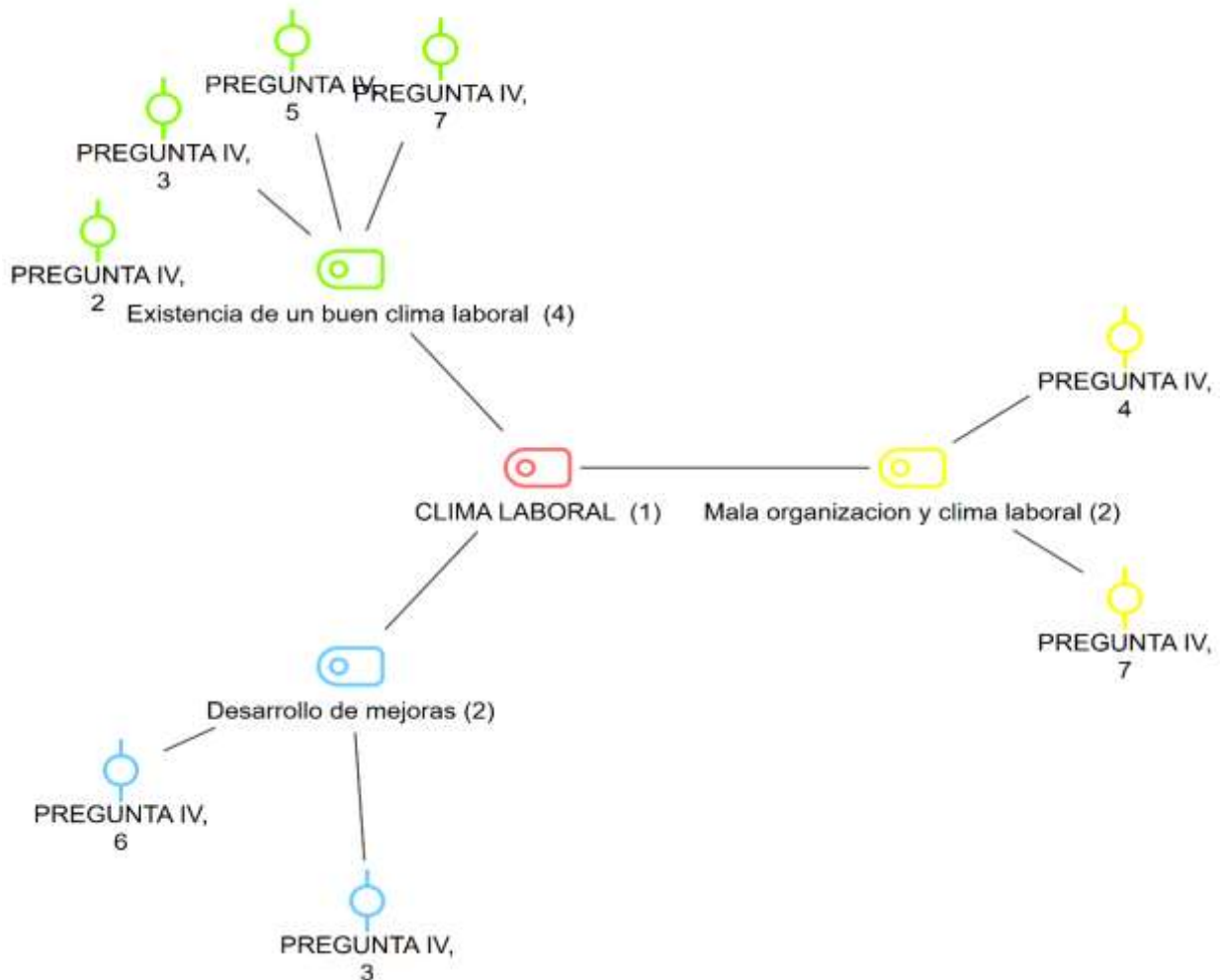
Nota: Análisis de la herramienta MAXQDA. Elaborado por Cedeño E. & Gavilanez M. (2024)

Según los datos arrojados de la entrevista aplicada a los diferentes directores de los 5 departamentos, mismos que están englobados en: recursos humanos, telecomunicaciones, marketing, departamento de contadores, y la gerencia se sabe que existen muchas más falencias que aciertos en el ámbito de la alineación con los objetivos de la cultura organizacional.

- **Análisis pregunta 4 ¿Cuál es su apreciación sobre el clima laboral y la satisfacción de los empleados?**

Ilustración 4 Análisis gráfico de la cuarta pregunta de la entrevista

Pregunta N°4 de la entrevista



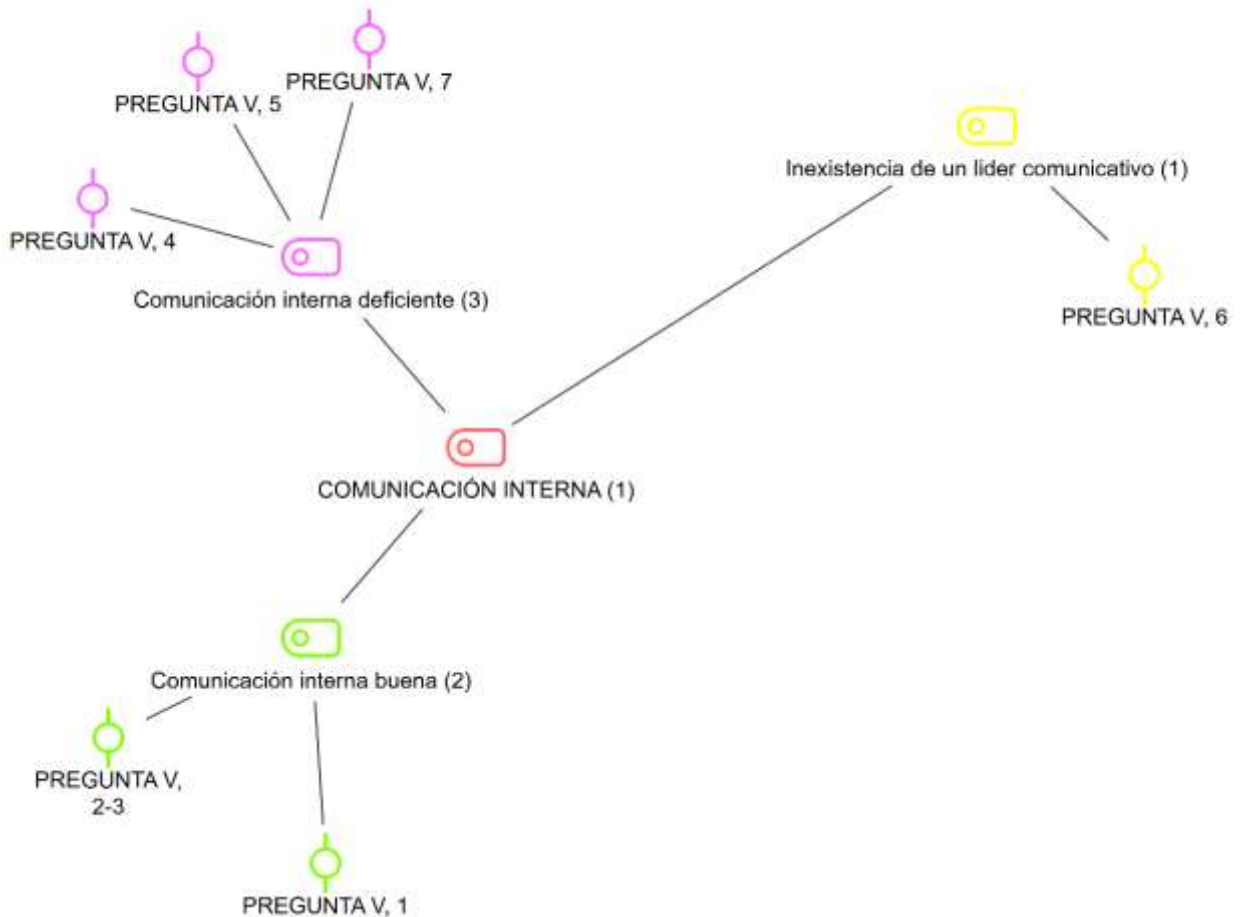
Nota: Análisis de la herramienta MAXQDA. Elaborado por Cedeño E. & Gavilanez M. (2024)

Según los datos arrojados de la entrevista aplicada a los diferentes directores de los 5 departamentos, mismos que están englobados en: recursos humanos, telecomunicaciones, marketing, departamento de contadores, y la gerencia se sabe que el clima laboral dentro de la empresa SmartNet es abiertamente aceptada, sin embargo, se denota una clara presencia de deseos de mejora, además que se logró vislumbrar desacuerdo reducido que puede mejorar con el desarrollo de mejoras.

- **Análisis pregunta 5 ¿Según su criterio, ¿cómo cree que está la comunicación interna en la empresa?**

Ilustración 5 Análisis gráfico de la quinta pregunta de la entrevista

Pregunta N°5 de la entrevista



Nota: Análisis de la herramienta MAXQDA. Elaborado por Cedeño E. & Gavilanez M. (2024)

Según los datos arrojados de la entrevista aplicada a los diferentes directores de los 5 departamentos, mismos que están englobados en: recursos humanos, telecomunicaciones, marketing, departamento de contadores, y la gerencia se sabe que la comunicación interna es mayormente deficiente y hasta se hace presente la inexistencia de un líder comunicativo.

Propuesta

Una vez realizado el análisis de las entrevistas aplicadas dentro de la organización, lo propuesto es completamente estratégico y de uso general, es decir, la empresa SmartNet implementará las presentes estrategias, las cuales ayudan a contribuir con varios de los problemas encontrados durante el proceso de investigación; mismas estrategias se embarcan desde la aplicación en la eficiencia operativa con herramientas tecnológicas, mantenimiento predictivo, la satisfacción del cliente, la comunicación asertiva que darán como resultado la transformación digital orientada a la excelencia operativa y experiencia del cliente adaptándose de manera ágil y efectiva a los constantes cambios. De la misma forma se contempla la adaptación al cambio con bases en el desarrollo de estrategias e innovación permitiendo la relevancia y la competitividad contemplando un proceso de innovación continua y vigilancia estratégica para de esta forma mantenerse ágil y adaptable a los constantes cambios mercantiles.

Con el análisis realizado se sabe que la alineación estratégica suplirá los problemas con respecto a falta de cultura organizacional y su falencia en la alineación con los objetivos institucionales, su fin será proporcionar relaciones solidas que impulsaran el compromiso, cabe mencionar de igual manera que la estrategia enfocada al clima laboral además de proporcionar una mejora significativa en el mismo generará relaciones sanas y el compromiso con el bienestar del personal empresarial. La comunicación interna es un tema relevante debido a su importancia para el desarrollo de las actividades, con la estrategia se pretende unificar todas las actividades, incluyendo objetivos claros, identificación de públicos objetivos, canales de comunicación apropiados y una agenda en común de actividades y mensajes.

Como un extra en la formulación de estrategias se pretende proponer un reglamento interno para nuevo personal el cual comprende aspectos fundamentales que ayudaran a fortalecer la productividad diaria y por ende el crecimiento de la empresa SmartNet. La propuesta está desarrollada a partir de la información suministrada por los directores de las áreas de Gerencia, Departamento de Recursos Humanos, Departamento Financiero, Departamento de Marketing y Departamento de Telecomunicaciones, a continuación, se pretende explicar de manera clara y concisa las estrategias ya desarrolladas.

Matriz de estrategias propuestas

Tabla 2. *Matriz de estrategias propuestas*

DIMENSIONES	UNIDADES DE SIGNIFICANCIA	INTEPRETACIÓN	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	TIEMPO DE EJECUCIÓN	INVERSIÓN
1. Eficiencia Operativa	1.1 Herramientas Tecnológicas	Estas unidades de significancia reflejan un enfoque integral de eficiencia operativa, donde la tecnología, el mantenimiento predictivo, la orientación al cliente y las habilidades comunicativas se alinean para lograr una excelencia en las operaciones y brindar una experiencia superior al cliente.	Transformación Digital Orientada a la Excelencia Operativa y Experiencia del Cliente; Para adaptarse de manera ágil y efectiva a los constantes cambios, la empresa debería implementar un programa integral de transformación digital y agilidad organizacional, liderado por un Líder de Transformación Digital y Agilidad.	Gerente General; Director de Marketing; Supervisor General de Telecomunicaciones	16 meses	10000\$
	1.2 Mantenimiento Predictivo					
	1.3 Satisfacción del Cliente					
	1.4 Comunicación Asertiva					
2. Adaptación al Cambio	2.1 Innovación	Esta unidades de significancia reflejan un enfoque de adaptación al cambio a través del desarrollo de estrategias y la capacidad de innovación, lo que les permite a SmartNet mantener su relevancia, competitividad y liderazgo en un entorno dinámico y cambiante.	Implementación de un Proceso de Innovación Continua y Vigilancia Estratégica; Para mantenerse ágil y adaptable ante los constantes cambios del mercado, la empresa debe adoptar un enfoque de innovación continua y vigilancia estratégica, liderado por un Director de Innovación y Estrategia.	Gerente General y Supervisor General de Telecomunicaciones	8 meses	35000\$
	2.2 Desarrollo de estrategias					
3. Alineación Estratégica	3.1 Cultura no Alineada	Dentro de la empresa se encuentra muchas falencias respecto a la cultura organizacional y será crucial trabajar en el fortalecimiento de una cultura organizacional alineada que facilite la alineación entre las operaciones, procesos y personal con los objetivos estratégicos de SmartNet.	Propicia relaciones sólidas entre compañeros; El que existan relaciones sólidas entre compañeros de trabajo impulsará el compromiso de los empleados, pero ello no sucederá automáticamente. Que los compañeros de trabajo fortalezcan sus relaciones mutuas requiere de tiempo, esfuerzo y, a veces, actividades enfocadas a la creación de equipos.	Departamento de Recursos Humanos	12 meses	30000-70000\$
	3.2 Cultura Alineada					
4. Clima Laboral	4.1 Existencia de un buen clima laboral	El clima laboral dentro de la empresa SmartNet es abiertamente aceptada, sin embargo, se denota una clara presencia de deseos de mejora, además que se logró vislumbrar desacuerdo reducido que puede mejorar con el desarrollo de mejoras.	Crear un clima laboral positivo y productivo que fortalezca el compromiso y bienestar del personal; Programar actividades fuera del trabajo, la realización de actividades recreativas en un ambiente ajeno al lugar de trabajo fomenta la comunicación y las interacciones entre empleados. Este tipo de iniciativa promueve las relaciones sanas y amistades entre colegas.	Departamento de Recursos Humanos	14 meses	20000-50000\$
	4.2 Mala organización y clima laboral					
	4.3 Desarrollo de mejora					
5. Comunicación Interna	5.1 Comunicación interna deficiente	Se sabe que la comunicación interna dentro de la empresa SmartNet es deficiente y hasta se hace presente la inexistencia de un líder comunicativo, lo cual se ve reflejado en el desempeño laboral en la organización.	Elaborar un plan de comunicación interna es fundamental para orquestar y unificar todas las estrategias de comunicación de la empresa. Este plan debe incluir objetivos claros, identificación de los públicos objetivo, canales de comunicación apropiados, y una agenda de actividades y mensajes. Es vital establecer métricas y métodos de seguimiento para evaluar la efectividad de la comunicación interna y realizar ajustes según sea necesario.	Departamento de Recursos Humanos	8 meses	20000-50000\$
	5.2 Comunicación interna buena					
	5.3 Inexistencia de un líder comunicativo					

Nota: La tabla muestra las estrategias propuestas para mejorar el desarrollo organizacional de SmartNet. Cedeño E. & Gavilanez M. (2024)

Estrategias propuestas

Tabla 3. *Diseño de estrategia para la Eficiencia Operativa*

DIMENSIÓN: Eficiencia Operativa	
Objetivo	Implementar un programa integral de transformación digital y agilidad organizacional que permita a la empresa adaptarse de manera ágil y efectiva a los cambios del mercado, optimizando la excelencia operativa y mejorando la experiencia del cliente.
Estrategia	Transformación Digital Orientada a la Excelencia Operativa y Experiencia del Cliente; Para adaptarse de manera ágil y efectiva a los constantes cambios, la empresa debería implementar un programa integral de transformación digital y agilidad organizacional, liderado por un Líder de Transformación Digital y Agilidad.
Implementación	Establecer un grupo que supervise y garantice la eficiencia operativa de la empresa
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis detallado de los procesos operativos actuales y de la experiencia del cliente. • Seleccionar e implementar herramientas digitales y plataformas tecnológicas que optimicen los procesos operativos y mejoren la experiencia del cliente. • Capacitar a los empleados en nuevas herramientas digitales y metodologías ágiles. • Implementar el programa de transformación digital y agilidad organizacional según lo planificado.
Presupuesto	10000\$ dólares estadounidenses
Personas a cargo	Gerente General; Director de Marketing; Supervisor General de Telecomunicaciones.
Resultados esperados	Capacidad de la empresa para adaptarse rápidamente a cambios en el mercado, con tiempos de respuesta más rápidos y mayor capacidad de innovación.

Nota: La tabla muestra el diseño de la estrategia propuesta para la eficiencia operativa en la empresa. Cedeño E. & Gavilanez M. (2024)

Tabla 4. *Diseño de estrategia para la Adaptación al Cambio*

DIMENSIÓN: Adaptación al Cambio	
Objetivo	Adoptar un enfoque de innovación continua y vigilancia estratégica para mantener a la empresa ágil y adaptable ante los constantes cambios del mercado, liderado por un Director de Innovación y Estrategia.
Estrategia	Implementación de un Proceso de Innovación Continua y Vigilancia Estratégica; Para mantenerse ágil y adaptable ante los constantes cambios del mercado, la empresa debe adoptar un enfoque de innovación continua y vigilancia estratégica, liderado por un Director de Innovación y Estrategia.
Implementación	Establecer un líder que capacite y garantice la adaptación al cambio de los colaboradores de la empresa.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un diagnóstico inicial para identificar las áreas de la empresa que más se beneficiarían de la innovación continua. • Implementar herramientas tecnológicas y procesos para la recopilación y análisis de información estratégica. • Capacitar a los empleados en técnicas de innovación y en el uso de herramientas de vigilancia estratégica. • Fomentar la participación de todos los niveles de la organización en la generación de ideas y soluciones innovadoras. • Realizar un seguimiento continuo del rendimiento de las iniciativas de innovación y vigilancia, ajustando las estrategias según sea necesario.
Presupuesto	35000\$ dólares estadounidenses
Personas a cargo	Gerente General y Supervisor General de Telecomunicaciones.
Resultados esperados	Sostenimiento de una ventaja competitiva a través de la constante innovación y adaptación a los cambios del mercado. Capacidad de la empresa para responder rápidamente a los cambios del mercado y anticiparse a las tendencias emergentes.

Nota: La tabla muestra el diseño de la estrategia propuesta para la Adaptación al Cambio en la empresa.
Cedeño E. & Gavilanez M. (2024)

Tabla 5. *Diseño de estrategia para la Alineación Estratégica*

DIMENSIÓN: Alineación Estratégica	
Objetivo	Fortalecer las relaciones entre compañeros de trabajo para incrementar el compromiso de los empleados, promoviendo un ambiente de colaboración y apoyo mutuo a través de actividades enfocadas en la creación de equipos.
Estrategia	Propicia relaciones sólidas entre compañeros; El que existan relaciones sólidas entre compañeros de trabajo impulsará el compromiso de los empleados, pero ello no sucederá automáticamente. Que los compañeros de trabajo fortalezcan sus relaciones mutuas requiere de tiempo, esfuerzo y, a veces, actividades enfocadas a la creación de equipos.
Implementación	El equipo de recursos humanos debe construir un ambiente de trabajo donde las relaciones entre compañeros se fortalezcan, contribuyendo al compromiso y la motivación de todos los empleados.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan de acción que incluya actividades de team building y otras iniciativas para fomentar la interacción y colaboración entre los empleados. • Organizar actividades regulares de creación de equipos, tanto dentro como fuera del entorno laboral, para fortalecer las relaciones. • Establecer canales de comunicación efectivos que permitan a los empleados expresar sus ideas y preocupaciones.
Presupuesto	30000 – 70000\$ dólares estadounidenses
Personas a cargo	Departamento de Recursos Humanos
Resultados esperados	<p>Incremento en la satisfacción y compromiso de los empleados, reflejado en un ambiente de trabajo más colaborativo y positivo.</p> <p>Fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre compañeros, mejorando la cohesión y la cooperación en los equipos.</p> <p>Menor incidencia de conflictos laborales y un manejo más efectivo de los desacuerdos gracias a la mejora en la comunicación y el entendimiento mutuo.</p>

Nota: La tabla muestra el diseño de la estrategia propuesta para la Alineación Estratégica en la empresa.
Cedeño E. & Gavilanez M. (2024)

Tabla 6. *Diseño de estrategia para el Clima Laboral*

DIMENSIÓN: Clima Laboral	
Objetivo	Fomentar un clima laboral positivo y productivo que fortalezca el compromiso y el bienestar del personal a través de la programación de actividades recreativas fuera del entorno laboral, promoviendo relaciones sanas y amistades entre colegas.
Estrategia	Crear un clima laboral positivo y productivo que fortalezca el compromiso y bienestar del personal; Programar actividades fuera del trabajo, la realización de actividades recreativas en un ambiente ajeno al lugar de trabajo fomenta la comunicación y las interacciones entre empleados. Este tipo de iniciativa promueve las relaciones sanas y amistades entre colegas.
Implementación	Creación de un plan de actividades para mejorar el ambiente de trabajo y fortalecer el sentido de comunidad entre los empleados, lo que a su vez contribuye a un entorno laboral más productivo y satisfactorio.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un calendario de actividades fuera del trabajo, incluyendo eventos sociales, deportivos y culturales. • Asegurar la participación activa de los empleados y fomentar un ambiente inclusivo donde todos se sientan bienvenidos. • Recolectar feedback de los participantes después de cada actividad para evaluar su impacto en el clima laboral.
Presupuesto	20000-50000\$ dólares estadounidenses
Personas a cargo	Departamento de Recursos Humanos
Resultados esperados	<p>Mayor compromiso y satisfacción de los empleados debido a un entorno de trabajo que promueve su bienestar y felicidad.</p> <p>Mejora en la productividad debido a un clima laboral más positivo y la reducción del estrés entre los empleados.</p> <p>Creación de un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo, donde los empleados se sientan valorados y conectados entre sí.</p>

Nota: La tabla muestra el diseño de la estrategia propuesta para el Clima Laboral en la empresa. Cedeño E.& Gavilanez M. (2024)

Tabla 7. *Diseño de estrategia para la Comunicación Interna*

DIMENSIÓN: Comunicación Interna	
Objetivo	Desarrollar un plan de comunicación interna que orqueste y unifique todas las estrategias de comunicación de la empresa, asegurando la claridad y coherencia en los mensajes, fortaleciendo la cultura organizacional y mejorando la conexión entre todos los niveles de la organización.
Estrategia	Elaborar un plan de comunicación interna es fundamental para orquestar y unificar todas las estrategias de comunicación de la empresa. Este plan debe incluir objetivos claros, identificación de los públicos objetivo, canales de comunicación apropiados, y una agenda de actividades y mensajes. Es vital establecer métricas y métodos de seguimiento para evaluar la efectividad de la comunicación interna y realizar ajustes según sea necesario.
Implementación	La creación de un plan de comunicación ayudará a unificar y mejorar las estrategias de comunicación dentro de la empresa, asegurando que todos los empleados estén informados, comprometidos y alineados con los objetivos organizacionales.
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Definir los canales de comunicación más apropiados para cada público objetivo. • Comunicar los objetivos del plan a toda la organización, involucrando a líderes y gestores de equipos. • Establecer métricas y métodos de seguimiento para evaluar la efectividad de la comunicación interna.
Presupuesto	20000-50000\$ dólares estadounidenses
Personas a cargo	Departamento de Recursos Humanos
Resultados esperados	<p>Incremento en la participación y compromiso de los empleados al sentirse más conectados y alineados con la visión y objetivos de la empresa.</p> <p>Mejora en la eficiencia operativa al asegurar que todos los empleados estén bien informados y alineados con las estrategias de la empresa.</p>

Nota: La tabla muestra el diseño de la estrategia propuesta para el Clima Laboral en la empresa. Cedeño E. & Gavilanez M. (2024)

IMPACTOS (SOCIAL Y ECONÓMICO)

Impacto social

Promover la responsabilidad social corporativa ya que su relevancia juega un papel muy importante en mejorar la reputación de las empresas, adoptando estrategias sólidas para contribuir positivamente a la sociedad y mejorar su imagen pública. Además, se pretende fomentar la sostenibilidad ya que se apuesta por un modelo de desarrollo organizacional que se presente de manera sostenible desde perspectivas económicas, sociales desplazando modelos no sostenibles por aquellos que puedan mantenerse en el tiempo y que consideren la viabilidad a largo plazo en un contexto globalizado.

De la misma forma integrar principios éticos en el desarrollo organizacional propone evitar la deshumanización y mantener una perspectiva ética en todas las decisiones. Otra ventaja que se encuentra es la utilización de tecnologías emergente y la optimización de la eficacia y eficiencia organizacional que tienen como fin promover transformaciones en las estructuras, sistemas técnicos y la cultura organizacional fomentando su desarrollo personal y profesional.

En términos generales se busca crear un impacto social positivo al fomentar prácticas comerciales sostenibles, éticas y tecnológicamente avanzadas que sean ventajosas tanto para las empresas como para la sociedad en general.

Impacto económico

Con el desarrollo del plan se busca mejorar la productividad diaria de la empresa, traduciéndose así en un aumento de la producción y la eficiencia operativa, lo que tiene una participación esencial para el crecimiento económico de SmartNet. Otro factor buscado es la reducción de costos siendo las medidas específicas la mejora de la comunicación interna y el liderazgo lo que es igual a menos errores y una gestión del tiempo que resulta en ahorros significativos. Además, se habla de la formación y capacitación de empleados siendo el resultado una mejor utilización de recursos y una rentabilidad mayor.

Por otro lado alinear los objetivos organizacionales, innovar y comprometer a la alta dirección asegura una gestión comprometida y proactiva que mejorará significativamente el rendimiento financiero de la institución a largo plazo, en términos generales el objetivo económico de la tesis es proporcionar un marco integral para abordar las deficiencias actuales de SmartNet y posicionar a la empresa para un crecimiento sostenible, mejorando su rendimiento y eficiencia, y alineando la empresa con sus objetivos estratégicos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Por último, pero no menos importante, el plan de desarrollo organizacional implementado en la empresa SmartNet aborda una serie de problemas importantes mismos determinados en que la cultura de la empresa no estaba alineada con los objetivos de la organización, comunicación interna deficiente y un clima laboral que si bien es aceptable puede mejorar además de contar con varias deficiencias en los departamentos clave como recursos humanos, telecomunicaciones, marketing, contabilidad y gerencia.
- El estudio encontró que, aunque el clima laboral es aceptable, los empleados tienen un gran deseo de mejorar de manera consecutiva la comunicación interna es generalmente deficiente, y la falta de un líder eficaz agrava esta situación. Según la investigación, la implementación de un plan organizado para mejorar la comunicación y el liderazgo interno podría resultar en un entorno laboral más unido y productivo.
- El plan propone una serie de medidas específicas para abordar estas áreas de mejora, se incluyen estrategias para mejorar la comunicación interna y el liderazgo, programas de capacitación y desarrollo para mejorar las habilidades de los empleados y estrategias para alinear mejor los objetivos individuales con los de la organización. De la misma forma, se enfatiza la importancia de promover una cultura organizacional que fomente la innovación y el aprendizaje continuo.
- El plan de desarrollo organizacional de SmartNet proporciona un enfoque integral para abordar las deficiencias actuales y posicionar a la empresa para un crecimiento sostenible, a su vez que puede lograr sus objetivos estratégicos y mejorar su rendimiento y eficiencia al mejorar la alineación organizacional, la comunicación y el liderazgo, y fomentar una cultura de aprendizaje e innovación.

Recomendaciones

- *Fortalecer la Comunicación Interna:* mejorar la comunicación interna en SmartNet es esencial ya que todos los empleados estarán alineados con los objetivos de la empresa y podrán trabajar de manera más eficiente si se establecen canales de comunicación efectivos y se realizan reuniones regulares entre los departamentos, algunos temas a tomar en consideración son la implementación de canales de comunicación, feedback regular y la transparencia.
- *Implementación de un programa Integral de comunicación y liderazgo:* El desarrollo de un plan de comunicación interna, programas de desarrollo de liderazgo y el monitoreo mejorará significativamente la comunicación interna y el liderazgo dentro de la empresa, lo que resultará en un entorno laboral más unido, motivado y productivo. Esto aumentará el desempeño organizacional y la satisfacción de los empleados.
- *Implementación de un programa de transformación Organizacional:* SmartNet tiene la capacidad de mejorar la comunicación interna y el liderazgo, desarrollar las habilidades de sus empleados y fomentar una cultura organizacional que promueva la innovación y el aprendizaje continuo al implementar este programa integral de transformación organizacional. Esto aumentará la satisfacción de los empleados y la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos de manera más eficiente y sostenible.
- *Implementación de un Plan de Desarrollo Organizacional para el Crecimiento Sostenible:* A través de este enfoque integral, SmartNet podrá abordar sus deficiencias actuales de manera efectiva, mejorando la alineación organizacional, la comunicación y el liderazgo, y promoviendo una cultura de aprendizaje e innovación. La empresa estará mejor preparada para avanzar de manera sostenible, mejorar su desempeño y eficiencia, y lograr sus objetivos estratégicos con mayor éxito y coherencia a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA CITADA

- Baughen, A., Oswick, C., & Oswick, R. (2020). Rethinking 'organizational effectiveness' as a core premise of organization development: Beyond narrow organizational interests and towards wider soulful Journal of Change Management. city.ac.uk
- Herrera, J., Vásquez, M. C., & Ochoa, E. (2020). La evolución de la responsabilidad social empresarial a través de las teorías organizacionales. Visión de futuro. scielo.org.ar
- Arteaga Prado, Y., Alfonso Porraspita, D., & Marquetti Nodarse, H. (2021). Política laboral y alianzas público-privadas en el contexto cubano. Cooperativismo y Desarrollo, 9(1), 205-226. sld.cu
- Leguizamo Orjuel, M. P. (2024). Análisis del modelo organizacional de ASOCHIP para la conservación del bosque en el territorio del Bajo Calima en Buenaventura, Valle del Cauca, Colombia. Maestría en Gestión de Agronegocios y Mercados Sostenibles. catie.ac.cr
- De los Ángeles Santana, M., Cueva, J., Nacipucha, N. A. S., & Figueroa, S. P. D. (2021). El Teletrabajo y su incidencia en la percepción de la Felicidad Laboral. COMPENDIUM: Cuadernos de Economía y Administración, 8(3), 274-286. unirioja.es
- Acevedo, G. A. V. (2024). Kurt Lewin: teoría de campo, investigación acción y educación. Ciencia y Educación. unirioja.es
- Balderas, J. S. & Guijarro, M. M. G. (). Una propuesta desde el enfoque de los sistemas complejos. researchgate.net. researchgate.net
- Rodríguez-Lora, V. & Herrera-Caballero, J. M. (2021). El aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior. Caso de estudio de un grupo de investigación. Revista electrónica educare. scielo.sa.cr
- Espinoza Freire, E. E. (2020). El plagio un flagelo en el ámbito académico ecuatoriano. Revista Universidad y Sociedad. sld.cu
- Rojas Cotrina, M. A. (2024). Diagnóstico Organizacional de la Asociación Red de Bibliotecas Rurales de Cajamarca, 2023: propuesta de Manual de Procedimientos. unc.edu.pe
- Shah, S. Q. & Sarif, S. M. (). Building a Culture-Conscious Workforce: Systematic Insights from HRM Literature. researchgate.net. researchgate.net
- Gaete Quezada, R. (2020). Dirección por valores y responsabilidad social en universidades estatales chilenas. Revista digital de investigación en docencia universitaria, 14(1). scielo.org.pe
- Merlo, O. X. T., Terán, M. A. R., & Quilca, M. V. C. (2021). Intervenciones de desarrollo organizacional en la gestión de personal en la empresa “Hacienda La Beatriz”. Universidad y Sociedad. ucf.edu.cu

- Capcha Aguirre, R. & Chahuayo Boza, K. E. (2021). Habilidades directivas y desarrollo organizacional de la Oficina de Registro Militar Departamental N° 041-A-Huancayo-2019. upla.edu.pe
- Alvarez Armas, L. A. & Chicaiza Armas, G. A. (2023). Liderazgo cuántico y comportamiento innovador en Instituciones Financieras Cooperativas.. utc.edu.ec
- Canazas, A. P., Blaz, J. J. R., Martínez, P. D. T., & Mamani, X. J. (2022). Sistema de identificación de emociones a través de reconocimiento facial utilizando inteligencia artificial. *Innovación y Software*, 3(2), 140-150. ulasalle.edu.pe
- Laustalet Fernández, M. (2023). Desarrollo de un Modelo de Inteligencia Artificial para la Detección Automática de Productos en un Frigorífico. uva.es
- Vicente De Paz, R. T. (2024). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional de los jefes de establecimientos de salud de la Red Huaylas Sur Huaraz, 2023. ucv.edu.pe
- Roig-Vila, R. (2020). La docencia en la Enseñanza Superior. Nuevas aportaciones desde la investigación e innovación educativas, 528-538. researchgate.net