

AÑO 30 No. 111, 2025
JULIO-SEPTIEMBRE



No. 111, 2025
JULIO-SEPTIEMBRE



Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Como citar: Flores-Urbáez, M., Cadenas-Martínez, R., Catuto-Zambrano, J. C., y Párraga-Zambrano, A. L. (2025). Desarrollo organizacional en empresas latinoamericanas. Una revisión sistemática de literatura científica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(111), 1613-1631. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.111.23>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 30 No. 111, 2025, 1613-1631
Julio-Septiembre
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Desarrollo organizacional en empresas latinoamericanas. Una revisión sistemática de literatura científica

Flores-Urbáez, Matilde*
Cadenas-Martínez, Rubén**
Catuto-Zambrano, Jhon Carlos***
Párraga-Zambrano, Ariana Liceth****

Resumen

El objetivo de este artículo es determinar el estado del arte sobre estudios de desarrollo organizacional en empresas, publicados en revistas latinoamericanas indexadas en Scopus, ScienceDirect y SciELO. Se realizó una revisión sistemática de literatura científica desde 2012 hasta 2024. Se establecieron indicadores bibliométricos, así como criterios de inclusión y exclusión. Los principales resultados evidenciaron que Ecuador, México, Perú y Venezuela fueron los países donde más estudios se publicaron; el tipo de empresa con más estudios fueron las pequeñas y medianas; el paradigma metodológico predominante fue el cuantitativo y la base de datos donde más artículos sobre desarrollo organizacional en empresas se publicaron fue Scopus, seguida de Scielo y ScienceDirect. Se evidenció que los autores de los artículos consideran que el desarrollo organizacional aporta positivamente a otros procesos de la empresa como cultura y clima organizacional, gestión de talento humano y de TIC, supervivencia, entre otros. Concluyen que el desarrollo organizacional es una herramienta útil para hacer diagnósticos empresariales e integrar los procesos organizacionales, lo que favorece la toma de decisiones acertadas para la supervivencia exitosa de las empresas.

Palabras clave: desarrollo organizacional; clima organizacional; diagnóstico empresarial.

Recibido: 09.01.25

Aceptado: 12.03.25

* Doctora en Ciencias Sociales. Docente investigadora de la Carrera de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Universidad Técnica de Manabí. Ecuador. Email: matilde.flores@utm.edu.ec

** Doctor en Física. Docente investigador de la Carrera de Ingeniería Civil de la Facultad de Ciencias Técnicas, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Ecuador. Email: ruben.cadenas@unesum.edu.ec

*** Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Técnica de Manabí. Ecuador. jcatuto8387@utm.edu.ec

**** Licenciada en Administración de Empresas. Universidad Técnica de Manabí. Email: aparraga3123@utm.edu.ec

Organizational development in South American companies. A systematic review of scientific literature 2012-2024

Abstract

The objective of this article is to determine the state of the art on organizational development studies in companies, published in Latin American journals indexed in Scopus, ScienceDirect and SciELO. A systematic review of scientific literature from 2012 to 2024 was carried out. Bibliometric indicators were established, as well as inclusion and exclusion criteria. The main results showed that Ecuador, Mexico, Peru and Venezuela were the countries where most studies were published; the type of company with the most studies was small and medium-sized; the predominant methodological paradigm was quantitative and the database where most articles on organizational development in companies were published was Scopus, followed by Scielo and ScienceDirect. It was found that the authors of the articles consider that organizational development contributes positively to other company processes such as organizational culture and climate, human talent and ICT management, survival, among others. They conclude that organizational development is a useful tool for making business diagnoses and integrating organizational processes, which favors sound decision making for the successful survival of companies.

Keywords: organizational development; organizational climate; business diagnosis.

1. Introducción

El desarrollo organizacional (DO) es producto de intervenciones planificadas, estratégicas y sistematizadas para fortalecer los recursos, las capacidades y las competencias empresariales. En los procesos de DO se identifican, generan y potencializan relaciones sociales, de producción, políticas públicas, empresariales, etc., que impulsan cambios positivos (Zamora, 2018). Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas (pymes) suelen tener limitaciones de recursos financieros, tecnológicos y de personal,

lo que puede dificultar la implementación de prácticas sofisticadas de gestión de talento humano (Solano-Castro et al., 2023).

El DO reconoce la importancia del talento humano; por lo tanto, su correcta administración comienza con adecuadas estructuras y atención a las relaciones humanas (Castro et al., 2020). El DO también es considerado como una estrategia educacional compleja dirigida a toda la organización y administrada desde la alta gerencia, cuyo principal objetivo es aumentar la efectividad y el bienestar de los miembros de la organización.

A través del DO se explica a la organización como la integración de esfuerzos de la gerencia y de los trabajadores que dan vida al lugar que les permite desarrollarse. Se valora el capital humano e intelectual, se evalúa la dinámica de los procesos, se estudian las capacidades de gestión, el liderazgo y se proponen estrategias de mejora (Santiago y Silva, 2016). Esto implica involucrar el aprendizaje organizacional como un proceso que fomenta en las organizaciones acciones que generen conocimiento, puesto que ellas adoptan el cambio como parte de su filosofía y por considerar que el talento humano es el que mayor valor agregado le añade a sus procesos (Garzón, 2015).

Un punto importante para el DO es la innovación, ya que permite comprender que las organizaciones son sistemas dinámicos que funcionan gracias a las relaciones interpersonales e implica cambios profundos y respuestas transformadoras a las demandas del mercado. Estas a su vez se traducen en desarrollo de competencias laborales con el fin de mejorar continuamente a la organización a través del perfeccionamiento de las capacidades de sus trabajadores (Guízar, 2013; Alles, 2019; Senge, 2018; Armijos et al., 2020; Viteri y Franco, 2022).

Teece (2018) considera que las capacidades de las personas, específicamente las capacidades dinámicas (CD), incluyen la percepción, la comprensión y la transformación necesarias para que una empresa pueda optimizar sus capacidades habituales y dirigir las, junto con las de sus socios, hacia iniciativas de alto rendimiento. Esto requiere desarrollar y coordinar

los recursos de la empresa (y de sus socios) para abordar e incluso moldear cambios en el entorno empresarial. Con el DO se pueden canalizar nuevos aprendizajes para el talento humano, aprovechar su creatividad, estimular la superación personal y la organizacional y coordinar objetivos individuales y organizacionales, a través de entornos laborales estimulantes (Pinto, 2012; Soledispa y Alfonso, 2018; Meza et al., 2019; Querevalu et al., 2020; Vásquez et al., 2021). En tal sentido, las empresas pueden direccionarse sustentándose en el análisis, formulación e implementación de estrategias. Por lo anterior, se plantea como objetivo de este artículo realizar una revisión sistemática de literatura científica sobre DO desde 2012 hasta 2024, con la finalidad de indagar el estado del arte en Latinoamérica sobre tan importante variable de estudio.

2. Desarrollo organizacional

Lewin (1945), Mayo (1933), Parker Follett (1941), Gantt (1916, 1919) y Munsterberg (1913), todos citados por Hernández et al. (2011) y George y Álvarez (2005), se les reconoce como pioneros del DO. Ellos tuvieron la visión de conocer, comprender y explicar los comportamientos humanos dentro del ámbito laboral. Se les reconoce como los primeros pensadores organizacionales, ya que se interesaron, ante todo, por la búsqueda de estrategias que humanizaran los procesos productivos (Hitpass, 2017). Dada la complejidad de este constructo, el DO ha sido definido por muchos autores. Algunos de ellos se presentan a continuación (cuadro 1):

Cuadro 1 Definiciones de Desarrollo Organizacional

Autores	Definición de desarrollo organizacional
De Faria Mello (1983)	Complejo proceso de cambios socio-técnico abierto, tendiente a aumentar la eficacia y la salud de la organización, para asegurar el crecimiento de la empresa y sus empleados.
Audirac et al. (1994)	Estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado en la organización, que se centra en los valores, actitudes, clima organizacional, tomando como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura, o técnicas de la organización.
Stoner et al. (1996)	Esfuerzo a largo plazo, apoyado por los mandos altos, para aumentar los procesos de renovación y solución de los problemas de la organización por medio de la administración de la cultura organizacional.
Chiavenato (2001)	Proceso orientado hacia las estrategias de cambio organizacional planeado mediante elaboración de modelos de diagnóstico, intervención y cambio, que incluye modificaciones estructurales junto a modificaciones de comportamiento, para mejorar la eficiencia y la eficacia de las empresas.
Garzón (2005)	Proceso sistemático y planificado en el que se introducen principios y prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con el fin de incrementar la efectividad individual y organizacional a través de la mejora de la relación trabajador-empresa, de la calidad de vida del trabajador y de la rentabilidad.
Burke (2008)	Proceso de cambio planificado en la cultura de una organización mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría. Recopilación sistemática de datos sobre la naturaleza de ciertos problemas para, posteriormente, tomar medidas en función de lo que indican los datos analizados.
Cardona y Hernández (2010)	Proceso de cambio planificado el cual se considera factor integrador, que a su vez busca el desarrollo individual y colectivo dentro de la organización.
Petit et al. (2012)	Programa estratégico dirigido a la articulación de los sistemas de planificación, educación y comunicación nacional, la organización de liderazgos con empoderamiento popular orientados hacia la participación de comunidades de aprendizaje sostenible, involucrados en la definición, ejecución y evaluación de política públicas y empresariales para la innovación.
Segredo (2016)	Cambios planeados de la organización conforme a sus necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. Aborda problemas de comunicación, de dirección, conflictos entre grupos, temas de identificación y destino de la institución, satisfacción y motivación de los miembros de la organización, así como cuestiones de mejora institucional.
Chiavenato (2016)	Calidad con la que las personas desempeñan los procesos de administración e incluye lo que sienten respecto del trabajo y la organización. Programa administrativo que debe ser dirigido desde la alta gerencia con la finalidad de afrontar y aprovechar los cambios que la organización deba realizar, buscando que las personas lleven a cabo con calidad los procesos de la empresa.
Wehrich et al. (2017)	Enfoque sistémico, integrado y planeado para mejorar la efectividad de grupos de personas y de toda la organización, o de una unidad organizacional importante.
Alles (2019)	Pasar de la situación actual a otra, para alcanzar mejor la estrategia u objetivo de la organización. Permite comprender que las organizaciones son sistemas que funcionan gracias a lo dinámico de las relaciones interpersonales.
Chiavenato (2019)	Visualiza a la organización como un sistema que mejora su eficiencia de forma sostenible mediante intervenciones constructivas en los procesos y en las estructuras organizacionales.
Castro et al. (2020)	Conjunto de técnicas y herramientas que permite a las empresas sacar el máximo potencial de sus trabajadores para funcionar correctamente y generar un ambiente de trabajo adecuado sustentado en personal capacitado y especializado.
Vargas y González (2020)	Metodología para resolver los problemas dentro de la organización, después de identificar los obstáculos que impiden su adecuado funcionamiento para el logro de sus objetivos.
Almeida (2021)	Esfuerzo planeado que abarca a toda la organización y está dirigido a incrementar su productividad y bienestar mediante intervenciones en los procesos y las personas, el análisis del comportamiento de la organización y el estudio de los impactos que estos cambios tienen en los individuos, los grupos y las estructuras de la empresa para lograr los objetivos deseados tanto de esta como de sus integrantes.
Navarrete y Labelle (2023)	Aumento de la ecoeficiencia y del bienestar de la organización, a través de estrategias corporativas que involucran al factor humano, tienen como base los principios de la responsabilidad social empresarial y están alineados a los conceptos universales del desarrollo sustentable.

Las definiciones presentadas en su mayoría se orientan hacia la búsqueda del incremento de la eficiencia de las empresas a través de la capacitación del talento humano; sin embargo, otras definiciones como las de Petit et al. (2012) y de Navarrete y Labelle (2023) incorporan al entorno social y medioambiental, así como las políticas públicas y valores socioeducativos de cada país, como parte de los factores que deben considerar las organizaciones para su desarrollo.

A esto agregan Contreras-Pacheco et al. (2017) que el desarrollo sostenible, adicional a la creación de valor social y ambiental, también busca resultados financieros positivos en las empresas involucradas. De esta forma, infieren los autores que la tendencia de emprender y administrar negocios que impacten positivamente el medioambiente o la sociedad es coincidente y casi sinérgica con el interés de rentabilidad y ganancias que tienen emprendedores y empresarios.

Considerando las propuestas conceptuales presentadas, el DO puede definirse como un proceso dirigido a mejorar las capacidades y habilidades del talento humano de la organización con el fin de contribuir con la anticipación de problemas potenciales, amenazas y oportunidades de un entorno complejo, resolver problemas relacionados con la comunicación organizacional, el crecimiento empresarial, el desarrollo humano, la eficiencia en el trabajo, la adaptación y anticipación a los cambios, la integración de procesos organizacionales diferentes y el desarrollo sostenible.

3. Diseño metodológico del estudio

El método utilizado fue la revisión

sistemática de literatura científica (Manterola et al., 2013; Benet et al., 2015; Olarte-Mejía y Ríos-Osorio, 2015; Linares-Espinós et al., 2018; Carrizo y Moller, 2018; Moreno et al., 2018; López-García et al., 2019; Sabogal y Rojas, 2020; Quispe et al., 2021).

El protocolo de la revisión sistemática es el siguiente (Manchado et al., 2009): establecer criterios de inclusión-exclusión, fuentes de información, estrategias de búsqueda y selección y clasificación de los estudios. En esta investigación, los criterios de exclusión fueron: Artículos científicos sobre DO en empresas de América Latina, publicados en español, inglés y en portugués, durante el periodo 2012-2024 en revistas indexadas en las bases de datos SciELO, Science Direct y Scopus.

Se establecieron los siguientes criterios de exclusión: Documentos duplicados e incompletos, artículos científicos sobre investigaciones documentales o teóricas sobre DO, artículos científicos sobre DO en ámbitos diferentes al empresarial (ejemplo: instituciones públicas educativas y de salud) y artículos científicos publicados en bases de datos diferentes a las señaladas en los criterios de inclusión.

Para obtener los artículos, se definió como único descriptor el término "desarrollo organizacional" debido a que en el tesoro de la UNESCO no se encontraron descriptores alternativos. Ese descriptor se ingresó en los buscadores de las bases de datos mencionadas.

Para la búsqueda se precisó la localización del descriptor para garantizar la pertinencia de los documentos obtenidos, los cuales fueron revisados e incluidos en la lista de artículos seleccionados. Una vez obtenido el

primer listado de documentos, estos fueron clasificados y catalogados a partir de la aplicación de los criterios de inclusión y de exclusión. Seguidamente, se realizó una revisión de los títulos y resúmenes de los artículos para identificar si cumplían con los criterios de inclusión.

Se identificaron para cada uno de los documentos las variables bibliométricas, las cuales hacen referencia a aquellos aspectos del documento que sirvieron para enmarcarlo en un contexto sin entrar en detalles de contenido. En el caso de este estudio, se diseñó una matriz con las siguientes variables bibliométricas: Países en los cuales se han realizado estudios sobre DO en empresas, actividad económica

de la empresa, enfoque metodológico utilizado por los autores de los artículos científicos (cualitativo, cuantitativo o mixto), proceso organizacional asociado con el estudio del DO, aportes de los autores de los artículos.

4. Desarrollo organizacional en empresas latinoamericanas: Resultados de la revisión sistemática

La tabla 1 muestra que los países donde más se publicó sobre DO durante el período en estudio fueron Ecuador, México, Perú y Venezuela, todos con el 20 por ciento, seguidos de Bolivia y Colombia, con un 10 por ciento para cada país.

Tabla 1

Países de América Latina en los cuales se publicaron artículos científicos sobre DO en empresas durante el período 2012-2024

País	Cantidad	Porcentaje (%)
Bolivia	1	10%
Colombia	1	10%
Ecuador	2	20%
México	2	20%
Perú	2	20%
Venezuela	2	20%
Total	10	100%

Nota. Tomado de las bases de datos *ScienceDirect*, *Scielo* y *Scopus*.

La Tabla 2 muestra la cantidad de artículos por base de datos durante el periodo 2012-2024. Se observa que *Scopus* es la base de datos donde

más se ha publicado sobre DO (50 por ciento), seguido de *Scielo* (40 por ciento) y de *Science Direct* (10 por ciento).

Tabla 2

Cantidad de artículos por base de datos durante el período 2012-2024

Base Datos	Cantidad	Porcentaje (%)
<i>Scopus</i>	5	50%
<i>Scielo</i>	4	40%
<i>Science Direct</i>	1	10%
Total	10	100

Nota. Tomado de las bases de datos *ScienceDirect*, *Scielo* y *Scopus*

La cantidad de artículos publicados por países, así como la cantidad de artículos publicados en cada base de datos, parece plantear varios escenarios: Que en los últimos 12 años se ha generado poco interés en los investigadores de esos países en realizar estudios sobre DO en empresas, nulo interés por estudiar este tema en empresas por parte de los países de la región que no aparecen en la tabla, desinterés de organismos financiadores de la investigación en apoyar proyectos relacionados con el estudio del DO en empresas o que las

revistas indexadas en las bases de datos seleccionadas no consideran importante las investigaciones de campo sobre DO en empresas.

La tabla 3 muestra la actividad económica de las empresas objeto de estudio en los artículos científicos analizados. El 20 por ciento de los estudios se hicieron en pymes sin definir el sector de actividad, mientras que las demás empresas identificadas presentaron los mismos porcentajes (10 por ciento): construcción, avícola, comercial, agropecuaria, de seguros, taller industrial y universidad privada.

Tabla 3
Tipos de empresas que participaron en estudios sobre DO
publicados en artículos científicos

Tipo de empresas	Total artículos científicos	Porcentaje (%)
No definidas	1	10%
Pequeñas y medianas empresas	2	20%
Empresa pública de construcción	1	10%
Empresa avícola	1	10%
Comercial	1	10%
Agropecuaria	1	10%
Empresa de seguros	1	10%
Taller industrial	1	10%
Universidad privada	1	10%
Total	10	100

Se observa que los estudios sobre DO se realizaron en empresas de distintas actividades productivas, lo que evidencia la versatilidad del DO como herramienta de diagnóstico organizacional, situación que dan cuenta los autores de los artículos.

En la tabla 4 se muestra el enfoque metodológico utilizado en los artículos científicos revisados. En el 70 por ciento de los artículos se aplicó el enfoque cuantitativo de investigación, 20 por ciento aplicó el enfoque cualitativo y un 10 por ciento el enfoque mixto.

Tabla 4
Enfoque metodológico utilizado en los artículos científicos revisados

Enfoque metodológico utilizados en los artículos científicos revisados	Cantidad de artículos	Porcentaje (%)
Cuantitativo	7	70%
Cualitativo	2	20%
Mixto	1	10%
Total	10	100

Se observa que el enfoque cuantitativo de investigación es el predominante, lo cual pareciera indicar que, en la región, este tiende a ser el paradigma predominante para abordar estudios sobre DO en empresas, lo que revela que estudiar este tema desde lo cualitativo y desde el enfoque mixto es una tarea pendiente para fortalecer y diversificar las investigaciones sobre DO en la región.

En los cuadros 2 al 11, se

presentan los principales aportes de cada artículo seleccionado de acuerdo con los criterios de inclusión y exclusión presentados en el diseño metodológico, en torno a estudios sobre DO realizados en empresas. El análisis que se realiza posterior a las tablas gira en torno a la utilidad de los aportes de los autores de investigaciones de campo sobre DO en función de los resultados de las investigaciones, las conclusiones de sus artículos y la metodología empleada.

Cuadro 2
Aportes de Pardo y Díaz (2014) en cuanto a los beneficios del DO

Autor	Aportes
Pardo y Díaz (2014)	<ul style="list-style-type: none">Realización de un estudio sobre DO con empresas de distinta naturaleza y tamaño. El tamaño de la empresa determina la relación desarrollo organizacional-capital humano. Escuchar la voz de quien diseña e implementa los programas de capacitación.Implementar planes de capacitación y desarrollo de competencias para mejorar el clima organizacional por efecto de los cambios y transformaciones organizacionales, reducir la incertidumbre, disminuir el efecto del rumor y mejorar la participación de los equipos y sus miembros. Los líderes de talento humano consideran que los procesos de formación hacen a sus colaboradores más susceptibles de ser reclutados por la competencia, elevan los índices de rotación por efecto de la competencia e inciden positivamente en los niveles económicos, contratación y estabilidad.Revisar los esquemas de gestión de conocimiento que realizan las empresas permite no dejar de lado la sensibilización de los procesos para desarrollar competencias previas al cambio, así como la socialización de conocimientos. Medición permanente del impacto de la capacitación sobre los resultados del cambio organizacional.Los líderes de talento humano de algunas medianas empresas desconocen las diferencias entre programas de capacitación y de desarrollo de competencias, y desconocen los efectos de estos en el aprendizaje. La interacción del líder de talento humano con las políticas y objetivos organizacionales determina el perfil de competencias que deberá potenciar para agregar valor al capital humano de la empresa. El líder es un gestor del proceso, un evaluador del impacto y un garante de la efectividad del proceso, ya que es quien conoce de primera mano las particularidades, cultura y clima organizacional previo al cambio, tiene interiorizados los beneficios del mismo y conoce las competencias de sus colaboradores.El DO se ve influenciado por la organización, el clima organizacional, el comportamiento grupal y el comportamiento individual, los cuales participan activamente en su efectividad.

En el estudio de Pardo y Díaz (2014) se observa que el tamaño de la empresa determina la relación entre DO y capital humano; enfatizan además la necesidad de escuchar a quienes diseñan e implementan programas

de capacitación. La capacitación y el desarrollo de competencias, para los autores, no solo optimizan el clima organizacional, sino que también reducen la incertidumbre y fomentan la participación del equipo.

Cuadro 3 Aportes de Bustamante y Bustamante (2017) relacionados a los beneficios del DO

Autor	Aportes
Bustamante y Bustamante (2017)	<ul style="list-style-type: none"> Realización de proyectos socioeconómicos cantonales desde la perspectiva administrativa (cómo hacer el trabajo) y financiera (cómo enfrentar el entorno económico), que requiere de planificación y retroalimentación por parte de los involucrados. Diseño de un instrumento para analizar el modelo de desarrollo organizacional de la empresa pública estudiada, que puede ser aplicado en otras empresas públicas. Considerar las condiciones climáticas, geográficas y socioculturales de las comunidades donde se realizarán proyectos socioeconómicos para contextualizarlos. Realización eficiente de diagnósticos de necesidades directamente en las comunidades como insumo principal para formular proyectos de desarrollo socioeconómico para optimizar los recursos de las empresas públicas y evitar el fracaso de los proyectos. La ejecución de los proyectos de desarrollo socioeconómico no debe limitarse a ser cumplida únicamente con inversión privada o con recursos de las comunidades, que con mucha frecuencia tienen serias limitaciones.

Desde la perspectiva administrativa y financiera, Bustamante y Bustamante (2017) plantean que el desarrollo de proyectos socioeconómicos requiere planificación estratégica y retroalimentación para su éxito. Consideran fundamental tomar en cuenta factores climáticos, geográficos

y socioculturales, así como realizar diagnósticos comunitarios eficientes. Para los autores, la sostenibilidad debe apoyarse en modelos de DO y financiamiento diversificado, evitando depender únicamente de inversión privada o recursos comunitarios limitados.

Cuadro 4 Aportes de Díaz (2019) en cuanto a los beneficios del DO

Autor	Aportes
Díaz (2019)	<ul style="list-style-type: none"> Para lograr el DO se necesita intervenir en procesos delineados por variables socio-psicológicas de impacto, tanto en el desempeño individual como organizacional. La intervención organizacional requiere de abordajes integrales y multidisciplinarios que se fundamenten en investigaciones de igual naturaleza. Considerar procesos organizacionales con un componente socio-psicológico relevante para el DO, como la cultura, la estrategia, la estructura y los sistemas de trabajo. Implementar el programa de DO elevó la calidad del trabajo, disminuyó quejas e incrementó la satisfacción de las necesidades de los usuarios.

Cont... Cuadro 4

Díaz (2019)	<ul style="list-style-type: none">• El programa de intervención socio-psicológica contempló cambios en lo cultural, estructural y de los sistemas de trabajo, en la búsqueda de puntos de congruencia y compromiso a favor del cambio deseado, entre los individuos —en puestos de mando y colaboración— y la organización. Implementó una estructura semimatrixial para fomentar el compromiso y la participación con el proceso de cambio, a través de la participación en tareas del grupo de mejora y los grupos autónomos de trabajo.• Implementó una campaña comunicacional y de capacitación interna que fomentó valores de calidad del trabajo, participación y orientación al usuario. Se confeccionó el «Manual de procedimientos de la organización», y se rediseñaron y enriquecieron los contenidos de los puestos de trabajo con nuevas responsabilidades.• Las acciones de cambio implementadas crearon situaciones laborales que favorecieron la expresión de fortalezas y potencialidades y la participación y el compromiso de los miembros de la organización con el proceso de cambio. Mostró una intervención organizacional tipo multinivel, como parte de una investigación de igual diseño.• Sugiere profundizar en diseños investigativos como este para encontrar fundamentos para la investigación de procesos de intervención organizacional y el pronóstico de sus consecuencias.• Sugiere determinar los criterios de medida multinivel para medir el impacto de los cambios en el bienestar laboral y la efectividad organizacional.
-------------	---

El trabajo de Díaz (2019) evidencia que el DO requiere enfoques multidisciplinares que integren variables socio-psicológicas para mejorar el desempeño individual y organizacional. Señalan que la implementación de cambios estructurales,

comunicacionales y de capacitación fortalece la cultura empresarial, fomenta la participación y optimiza la calidad del trabajo, por lo tanto, consideran clave evaluar continuamente su impacto para garantizar efectividad y sostenibilidad.

Cuadro 5 Aportes de Torres et al. en cuanto al DO (2021)

Autor	Aportes
Torres et al. (2021)	<ul style="list-style-type: none">• Vinculación de las variables ausentismo laboral, rotación de personal, compromiso, valores organizacionales, eficiencia y clima laboral para el estudio del desarrollo organizacional.• Considerar la superación personal, el bienestar laboral, el estilo de liderazgo, la comunicación, la participación en la toma de decisiones y el acompañamiento en la implementación de cambios en la empresa como motivadores para los trabajadores.

Torres et al. (2021) resaltan la interrelación entre ausentismo, rotación y compromiso organizacional, así como la opinión de que el liderazgo efectivo y la comunicación clara fortalecen la eficiencia y el clima laboral. La superación personal y la participación en decisiones

empresariales son consideradas por los autores como aspectos clave para el DO. En este marco de funciones, tareas, responsabilidades y actividades que las personas deben ejecutar, es que aparece el liderazgo (Aguilar-Bustamante y Correa-Chica, 2017).

Cuadro 6

Aportes de Flores et al. (2021) en cuanto a los beneficios del DO

Autor	Aportes
Flores-Urbáez et al. (2021)	<ul style="list-style-type: none"> • Evidenció a través del caso de estudio que a través del DO las empresas pueden sobrevivir con éxito situaciones de crisis como el confinamiento sanitario por COVID 19, así como conformar una estrategia corporativa con el fin de fortalecer sus capacidades con el apoyo de sus trabajadores y directivos. • Una empresa con un desarrollo organizacional dinámico y robusto, es una condición apropiada para desarrollar procesos innovadores que le permitan sobrevivir situaciones difíciles y anticiparse a situaciones futuras, positivas o negativas. • Es fundamental que una empresa sustente su supervivencia en sus capacidades organizacionales y en su capital humano (líderes y trabajadores), para considerarse una organización inteligente capaz de mantenerse estable en el tiempo, con muchas posibilidades de crecer y de ser competitiva a nivel nacional e internacional. • El desarrollo organizacional permite conformar estrategias corporativas integradas con el fin de fortalecer sus capacidades para enfrentar entornos de crisis. • Tener una visión orientada hacia el desarrollo organizacional como un proceso complejo que requiere la integración de los trabajadores de la empresa, es determinante para la supervivencia empresarial.

Flores et al. (2021) destacan que un DO sólido permite a las empresas enfrentar eventos disruptivos y fortalecer su competitividad. La integración del capital humano en estrategias

corporativas impulsa la innovación y estabilidad, así, una organización inteligente no solo sobrevive, sino que se anticipa a desafíos futuros, asegurando un crecimiento sostenible.

Cuadro 7

Aportes de Landeo-Quispe et al. (2022) en cuanto a la importancia del DO en empresas

Autor	Aportes
Landeo-Quispe et al. (2022)	<ul style="list-style-type: none"> • Integra en su estudio la rentabilidad de la organización, la gestión de costos, el crecimiento organizacional, la creación del patrimonio gerencial y la evaluación de la calidad de la gerencia. • Aplicación de un análisis financiero a una asociación de comerciantes con la finalidad de vincular los resultados con la rentabilidad, con la calidad de su gerencia administrativa, de sus directivos, y con su capacidad de inversión y de atraer nuevos miembros. • Institucionalización de evaluación continua de las capacidades organizativas de las empresas asociadas. • Definir el perfil del gerente adaptado a las características de la organización.

Landeo-Quispe et al. (2022) destacan que la rentabilidad, la gestión de costos y calidad gerencial son clave en el DO, pero también lo es la

evaluación continua de las capacidades de la organización para mejorar el desempeño y sostenibilidad de las organizaciones estudiadas. Los autores

vinculan la rentabilidad y la capacidad de inversión con el liderazgo, al resaltar la necesidad de un perfil gerencial adecuado para optimizar recursos y atraer nuevos miembros.

Aquí podría mencionarse lo que Santiago-Torner (2024) denomina liderazgo ético. Es decir, aquel directivo que da la misma importancia a la interacción con el trabajador y a las

estrategias empresariales. Por lo tanto, los líderes éticos tienen especial interés en tomar decisiones éticas, retribuyendo las acciones morales y castigando o criticando las que no lo son. De acuerdo con la tabla 8, Solari-Legua y Salas-Canales (2023) manifiestan que las TIC son clave en el DO, porque inciden en la mejora de la productividad, clima laboral y cultura.

Cuadro 8

Aportes de Solari-Leguas y Salas-Canales (2023) en cuanto a la importancia del DO en empresas

Autor	Aportes
Solari -Legua y Salas-Canales (2023)	<ul style="list-style-type: none">• Existe una correlación moderada y significativa entre las tecnologías de la información y comunicación (TIC) y el desarrollo organizacional (DO). La relación moderada entre esas variables podría ser debido a que la compañía está aún en un camino de implementación TIC.• Las TIC se enfocan en la productividad, clima laboral y cultura organizacional. Estos procesos requieren el uso y aplicación de la infraestructura tecnológica, cultura de innovación y comunicación digital para obtener más beneficios respecto al DO.• El DO es el instrumento idóneo para el cambio en busca de una mayor eficiencia dentro de la organización a través de las TIC porque difunde una innovadora aplicación digital que recompensa a los clientes por practicar hábitos saludables, fomenta el uso de la tecnología y a la vez promueve la fidelización de los clientes, lo cual representa una ventaja competitiva que permite que la compañía ser sostenible en el tiempo.• El DO es una estrategia que permite a las empresas hacer frente a los retos generados por los constantes cambios a los que se ve sometida, por lo que fomenta la competitividad y su permanencia en el tiempo.

Sin embargo, en el caso de estudio el impacto fue moderado, debido que la una adopción tecnológica aún estaba en proceso de implementación. Para maximizar beneficios, consideran los autores que es esencial una infraestructura adecuada, cultura de innovación y comunicación digital, que impulse la competitividad, sostenibilidad y adaptación a entornos cambiantes.

Manifiestan Solari-Leguas y Salas-Canales, que el DO actúa como un catalizador del cambio, permitiendo a las empresas adaptarse a entornos

inciertos. Al integrar tecnología con estrategias organizacionales, se fomenta la sostenibilidad empresarial a largo plazo. La correlación moderada indica la necesidad de seguir invirtiendo en innovación y transformación digital para fortalecer el impacto de las TIC en el DO.

Bonifacio-Illanes et al. (2022) evidencian cómo la ausencia de un liderazgo transformacional impacta negativamente en la capacidad del capital humano para aplicar los procesos de DO (cuadro 9).

Cuadro 9

Aportes de Bonifacio-Illanes et al. (2022) en cuanto a la importancia del DO en empresas

Autor	Aportes
Bonifacio-Illanes et al. (2022)	La ausencia de un líder transformacional en una empresa afecta la capacidad del capital humano para aplicar los procedimientos y procesos de DO. El liderazgo transformacional influye significativamente en el DO de un taller industrial de Perú, lo que permite demostrar la importancia de la asociación entre el liderazgo transformacional y el DO a favor del personal del área de proyectos y la estabilidad empresarial.

Para los autores, en la empresa estudiada, el liderazgo transformacional no solo facilita la implementación efectiva del DO, sino que también fortalece la estabilidad de la empresa y el desempeño de su personal.

Esta correlación subraya, tal y como lo han indicado otros

autores, la necesidad de líderes que fomenten la innovación, la motivación y el compromiso, para asegurar la sostenibilidad organizacional. Navarrete y Labelle (2023) refuerzan el enfoque de gestión del cambio y sostenibilidad asociados al DO (cuadro 10).

Cuadro 10

Aportes de Navarrete y Labelle en cuanto a la importancia del DO en empresas

Autor	Aportes
Navarrete y Labelle (2023)	Parten de la filosofía de cambio y utiliza el término Desarrollo Organizacional Sostenible (DOS) al vincular el DO con la Responsabilidad Social Empresarial y las 3 dimensiones de la sostenibilidad: la económica, la social y la ambiental. El DOS todavía es incipiente en las PYMES de Jalisco, México en cuanto a la implementación de un sistema de gestión energética sustentable, para lo cual sugieren el apoyo del Estado y esfuerzo de las PyMEs.

Esto se relaciona con los planteamientos de Sandoval (2014), quien señala que las presiones que tienen las empresas desde que inició el siglo XXI, se enfocan tanto en la generación de utilidades, como en su capacidad para generar valor en forma sostenida como el único camino para justificar su efectividad. Buendía y Chilet (2024), reconocen la importancia de una gestión del cambio ágil y adaptativa.

La importancia radica en la

necesidad de comprender cómo la gestión del cambio influye en la aceptación y adopción de políticas corporativas innovadoras, dado el contexto organizacional en constante evolución. Indica Ortiz (2025) que, particularmente en economías emergentes, como por ejemplo la de algunos países latinoamericanos, la sostenibilidad representa un desafío crucial para lograr un desarrollo económico equilibrado sin comprometer

los recursos de generaciones futuras. Hernández (2024) plantea una crítica a la falta de estrategias y estructuras

efectivas para integrar el DO en las empresas estudiadas (cuadro 11).

Cuadro 11 **Aportes de Hernández (2024) en cuanto a la importancia del DO en empresas**

Autor	Aportes
Hernández (2024)	<p>El DO es fundamental en la gestión del capital humano en cuanto a: Atracción de talento mediante procesos de selección y reclutamiento para su integración en las organizaciones, implementar mecanismos para aprovechar el potencial de los colaboradores y lograr sinergias que impulsan a las empresas a alcanzar sus metas y objetivos en materia de gestión del capital humano.</p> <p>Destaca la importancia de integrar una estructura adecuada para la gestión del DO en los sujetos de estudio.</p> <p>Necesidad de recuperar el valor del colaborador dentro de la organización.</p>

Propone recuperar la importancia del talento humano a través de la optimización de los procesos de selección y desarrollo, y de una cultura organizacional que fomente un entorno que motive y retenga a los empleados. Por lo tanto, el talento humano necesita ser visualizado como un elemento estratégico y no como un recurso, lo cual se debe a que, tal y como lo plantean Calderón et al. (2006), la gestión humana se ha posicionado en un campo de alta relevancia estratégica para el éxito de las empresas.

En las tablas presentadas anteriormente, se muestra que el DO se vincula y aporta a distintos procesos organizacionales como: gestión de talento humano, planificación, supervivencia empresarial, sostenibilidad empresarial, liderazgo, desarrollo socioeconómico empresarial, estrategias competitivas, gestión del cambio, cultura organizacional, responsabilidad social empresarial. Vincular el DO con otras áreas lo convierte en un tema de estudio estratégico y transversal para

la toma de decisiones en las empresas, independientemente del sector de actividad y de la situación del entorno.

5. Conclusiones

El DO es de mucha utilidad para hacer diagnósticos profundos de la realidad de una empresa, sin embargo, en América Latina hay pocas investigaciones sobre este proceso en las bases de datos de mayor relevancia. Con la revisión sistemática exploratoria de literatura científica realizada, se pone en evidencia el predominio del enfoque cuantitativo de investigación, así como la existencia de diferentes puntos de vista para realizar estudios de campo sobre DO en empresas, los cuales dejan en claro sus beneficios al integrarlos con otros procesos organizacionales, que con frecuencia se estudian separadamente.

Se conoce lo suficiente como para afirmar que a través del DO se pueden hacer diagnósticos que permitan visualizar las fortalezas y debilidades de las empresas. En contextos cambiantes,

estas requieren de información objetiva para trazar su hoja de ruta, generando procesos internos innovadores que fortalezcan su capacidad de cambio y así poder mantenerse exitosas en el tiempo.

El DO puede considerarse como un proceso clave para mejorar la eficiencia y sostenibilidad de las empresas, influenciado por factores como el tamaño, la gestión del capital humano y la implementación de estrategias innovadoras, entre otros. De acuerdo con los artículos analizados, el DO es un proceso integrado que requiere multidisciplinariedad, planificación, capacitación, innovación y liderazgo efectivo.

La relevancia que tiene es clave para visualizarlo como estrategia para adecuar la estructura de la organización para una eficiente conducción de los procesos de trabajo, fortalecer el trabajo en equipo y el liderazgo, tomar decisiones oportunas y asertivas ante situaciones, positivas o negativas, que se puedan presentar en la organización, así como para facilitar las relaciones con un entorno complejo en el cual todas las organizaciones se desenvuelven.

Se sugiere desarrollar otras investigaciones que permitan conocer las razones por las cuales hay pocos estudios de campo sobre DO y en pocos países de Latinoamérica, así como realizar otra revisión sistemática de literatura científica de artículos de revisión sobre DO y de investigaciones de campo en organizaciones públicas.

Referencias

- Aguilar-Bustamante, M. y Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1), 1-13. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.avae>
- Alles, M. (2019). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencia*. (2da ed). Editorial Granica.
- Almeida, J. (2021). El proyecto de vida: Un desarrollo organizacional desde lo humano. *Interconectando Saberes*, 11(6), 9-13. <https://is.uv.mx/index.php/IS/article/view/2683/4574>
- Armijos, L., Campos, A. e Hidalgo, Y. (2020). Estudio del direccionamiento estratégico en el desarrollo organizacional en Latinoamérica: Una revisión de literatura (2009-2018). *Economía y Negocios*, 11(1), 104-117. <https://doaj.org/article/e9106e-4277be45198b1b9869d29e4810>
- Audirac, C., León, V., Domínguez, A., López, M. y Puerta, L. (1994). *ABC del Desarrollo Organizacional*. Trillas.
- Benet, M., Zafra, S. y Quintero, S. (2015). La revisión sistemática de la literatura científica y la necesidad de visualizar los resultados de las investigaciones. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 7(1). 101-103. <https://www.redalyc.org/pdf/5177/517751487013.pdf>
- Bonifacio-Illanes, I., Salazar-Sánchez, S., Meneses-Claudio, B. y Zárate-Ruiz, G. (2023). El liderazgo transformacional y su influencia en el desarrollo organizacional del taller industrial de la empresa electromecánica de Ate, 2022. *Revista Salud, Ciencia y Tecnología. Serie de Conferencias*. 1-17. <https://conferencias.ageditor.ar/index.php/sctconf/article/view/397>
- Buendía, A. y Chilet, S. (2024). Gestión del Cambio: Estrategias y desafíos en la implementación de políticas

- innovadoras. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(107), 1228-124. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.15>
- Burke, W (2008). *Organizational change. Theory and practice*. Sage Publications, Inc.
- Bustamante, M. y Bustamante, C. (2017). Modelo de desarrollo organizacional de las empresas públicas para impulsar los proyectos de desarrollo socio económico en la provincia de Manabí (Ecuador). *Espacios*, 38(41), 9-14. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n41/17384109.html>
- Calderón, G., Alvarez, C. y Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos De Administración*, 19(32). https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/4314
- Cardona, D. y Hernández, J. (2010). Desarrollo organizacional: historia, evolución y modelos. *Saber, Ciencia y Libertad*, 5(1), 83-94. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://www.unilivre.edu.co/cartagena/pdf/investigacion/revistas/Revista_Saber_Ciencia_y_Libertad_ind/Saber_Ciencia_y_Libertad_Indexada_2010_6.pdf](https://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/https://www.unilivre.edu.co/cartagena/pdf/investigacion/revistas/Revista_Saber_Ciencia_y_Libertad_ind/Saber_Ciencia_y_Libertad_Indexada_2010_6.pdf)
- Carrizo, D. y Moller, C. (2018). Estructuras metodológicas de revisiones sistemáticas de literatura en ingeniería de *software*: un estudio de mapeo sistemático. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 26, 45-54. <https://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v26s1/0718-3305-ingeniare-26-00045.pdf>
- Castro, B., Durán, S. y Ballestias, M. (2020). El aprendizaje como eje estratégico del desarrollo organizacional en PYMES de Barranquilla (Colombia). *Revista Espacios*, 41(41). 194-205. <http://w.revistaespacios.com/a20v41n41/a20v41n41p14.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Teoría, proceso y práctica*. (3era ed). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica. Fundamento y Aplicaciones*. (3era ed). MacGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos*. (5ta. Ed). McGraw-Hill.
- Contreras-Pacheco, O., Pedraza, A. y Martínez, M. (2017). La inversión de impacto como medio de impulso al desarrollo sostenible: una aproximación multicaso a nivel de empresa en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 33, 13-23. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/2410
- De Faria, F. (1983). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Limusa.
- Díaz, M. (2019). Estudio preliminar sobre desarrollo organizacional y cambio planeado en una organización del sector de los servicios. *Universidad de La Habana*, 288, 245-260. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0253-92762019000200245&lng=es&tlng=es
- Flores-Urbáez, M., Chiriboga-Moreira, M. e Intriago-Bravo, M. (2021). Desarrollo organizacional y supervivencia empresarial en tiempos de pandemia por Covid-19: la experiencia de Avipechichal, Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(6), 187-204. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.12>

- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Editorial Universidad del Rosario.
- Garzón, M. A. (2017). Modelo de capacidades dinámicas. *Dimensión Empresarial*, 13(1), 111 - 131. <https://doi.org/10.15665/rde.v13i1.341>
- George, C. y Alvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. (2da ed). Pearson. https://www.academia.edu/22624746/Historia_pensamiento_administrativo
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. McGraw-Hill.
- Hernández, J. (2024). Desarrollo organizacional: agente clave en la gestión de Recursos Humanos en México. *Revista Europea de Innovación Pública y Social*, 9, 1-13. <https://epsir.net/index.php/epsir/article/view/992>
- Hernández, J., Fallarzo, M. y Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional. Enfoque latinoamericano*. (1ra. ed). Pearson.
- Hitpass, B. (2017). *Business Process Management. Fundamentos y Conceptos de Implementación*. (4ta. ed). Editorial BHH Ltda.
- Landeo-Quispe, A., Belzusarri, J., Camarena, M. y Almidón, C. (2022). Liderazgo eficaz: Enfoque para el desarrollo organizacional desde los resultados en cuanto a los inversionistas. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(2), 319-335. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i2.37941>
- Linares-Espinós, E., Hernández, V., Domínguez-Escrig, J., Fernández-Pello, S., Hevia, V., Mayor, J., Padilla-Fernández, B. y Ribal, M.(2018). Metodología de una revisión sistemática. *Actas Urológicas Españolas* 42(8), 499-506. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0210480618300615>
- López-García, X., Silva-Rodríguez, A., Vizoso-García, A., Westlund, O. y Canavilhas, J. (2019). Periodismo móvil: Revisión sistemática de la producción científica. *Comunicar, Revista Científica de Educomunicación*, 27(59), 9-18. <https://www.revistacomunicar.com/ojs/index.php/comunicar/article/view/C59-2019-01>
- Manchado, R., Tamames, S., López, M., Mohedano, L., D'Agostino, M. y Veiga, J. (2009). Revisiones Sistemáticas Exploratorias. *Medicina y Seguridad en el Trabajo*. 55(216), 12-19. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0465-546X2009000300002
- Manterola, C., Astudillo, P., Arias, E. y Claros, N. (2013). Revisiones sistemáticas de la literatura. Qué se debe saber acerca de ellas. *Revista de Cirugía Española*, 91(3), 149-155. <https://www.elsevier.es/es-revista-cirugia-espanola-36-pdf-S0009739X11003307>
- Meza, S., Morgan, J. y Díaz, E. (2019). Intervención en el clima laboral para el desarrollo organizacional de una empresa de servicios logísticos. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 9-32. <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/3010/4736>
- Moreno, B., Muñoz, M., Cuellar, J., Domancic, S. y Villanueva, J. (2018). Revisiones Sistemáticas: definición y nociones básicas. *Rev. Clin. de Periodoncia Implantol. Rehabil. Oral*, 11(3), 184-186. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/piro/v11n3/0719-0107-piro-11-03-184.pdf>
- Navarrete, F. y Labelle, F. (2023). Gestión energética y desarrollo organizacional sostenible en las

- Pequeñas Medianas Empresas de Jalisco. *Revista Trascender, Contabilidad y Gestión*, 8(22). 2-18. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i22.194>
- Olarte-Mejía, D. y Ríos-Osorio, L. (2015). Enfoques y estrategias de responsabilidad social implementadas en Instituciones de Educación Superior. Una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos 10 años. *Revista de la Educación Superior*, 44(175), 19-40. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0185276015001041>
- Ortiz, K. (2025). La sostenibilidad en economías emergentes representa un desafío crucial para lograr un desarrollo económico equilibrado sin comprometer los recursos de generaciones futuras. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(1), 107-119. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/43488>
- Pardo, C. y Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700187>
- Petit, E., Abad, R., López, M. y Abad, R. (2012). Desarrollo organizacional innovador: un nuevo enfoque gerencial para Latinoamérica. *Opción*, 28(67), 173-205. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/6569>
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo organizacional*. Tlalnepantla de Baz, Red Tercer Milenio.
- Querevalú, E., Cabrera, X. y Chávarry, P. (2020). Desarrollo organizacional y satisfacción laboral de colaboradores de un centro de información universitario. *Revista Científica Epistemia*, 4(3), 1-8 <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EPT/article/view/1419/1951>
- Quispe, A., Hinojosa-Ticona, Y., Miranda, H. y Sedano, C. (2021). Serie de Redacción Científica: Revisiones Sistemáticas. *Revista del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo*, 14(1), 94-99. <https://dx.doi.org/10.35434/rcmhnaaa.2021.141.906>
- Sabogal, L. y Rojas, S. (2020). Evolución del *marketing* experiencial una aproximación teórica a su definición - Revisión Sistemática de Literatura. *Entramado*, 16(1), 94-107. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032020000100094
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30, 162-171. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005> <https://www.scimagojr.com/journal-search.php?q=21100970236&tip=sid&clean=0>
- Santiago, A. y Silva, P. (2016). El papel de la administración en la evolución humana. *Perspectivas Docentes*, 62, 12-20. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6349279>
- Santiago-Torner, C. (2024). Influencia del liderazgo ético sobre el agotamiento emocional en el sector eléctrico colombiano. El papel moderador de un clima ético de principios. *Estudios Gerenciales*, 40(172), 283-296. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/6670
- Segredo, A. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación Médica*, 17(1), 3-8. <http://dx.doi.org/10.1016/j.edumed.2016.01.001>

- org/10.1016/j.edumed.2015.09.002
- Senge, P. (2018). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. (21ra ed). Granica
- Solano-Castro, V., Cavero, H., Chalco, F. y Nuñez, L. (2023). Estrategias de gestión del talento humano en pequeñas y medianas empresas peruanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(10), 954-966. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.6>
- Solari-Legua, G. y Salas-Canales, H. (2023). Tecnologías de información y comunicación y desarrollo organizacional en el área comercial de una compañía peruana de seguros, 2022. *Fides et Ratio*, 25(25), 135-166. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2023000100008&lng=es&tlng=es
- Soledispa, B. y Alfonso, D. (2018). La gestión de personas y su impacto en el desarrollo organizacional. *Avances*, 20(2), 1-10 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637869131015>
- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. Pearson.
- Teece, D. (2018). Modelos de negocio y capacidades dinámicas. *Planificación a largo plazo*, 51(1), 40-49. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630117302868>
- Torres, O., Romero, M. y Castro, M. (2021). Intervenciones de desarrollo organizacional en la gestión de personal en la empresa Hacienda La Beatriz. *Universidad y Sociedad*, 13(S3), 230-236. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2471>
- Vargas, J. y González, D. (2020). Planificación estratégica y su relación con el desarrollo organizacional en el hospital regional de Pucallpa. *SCIÉND0*, 23(1), 7-10. <http://dx.doi.org/10.17268/sciendo.2020.001>
- Vásquez, G., Parrales, D. y Morales, V. (2021). Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las Mipymes. *Revista Publicando*, 8(31), 258-278. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2249>
- Viteri, L. y Franco, M. (2022). El desarrollo organizacional a través del talento humano. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 4(17), 30-44. <https://doi.org/10.53734/eidea.vol4.id233>
- Wehrich, H., Cannice, M. y Koontz, H. (2017). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. (Decimoquinta ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Zamora, M. (2018). El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil. *Almenara*, 10, 87-109. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6415690>