

El desarrollo organizacional a través del talento humano.

Organizational development through human talent.

Ing. Layla Yasmina Viteri Rade ^{1*} & Ing. María Noelia Franco Villon ²

1.* Ingeniero Comercial. Instituto Superior Tecnológico EuroAmericano, Guayaquil, Ecuador.

Email: lviteri@euroamericano.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1155-7360>

2. Abogada de los Tribunales y Juzgados de la Republica Del Ecuador. Instituto Superior Tecnológico EuroAmericano,

Guayaquil, Ecuador. Email: mfranco@euroamericano.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2583-4111>

Destinatario: lviteri@euroamericano.edu.ec

Recibido: 12/Mayo/2022

Aceptado: 15/Junio/2022

Publicado: 29/Julio/2022

Como citar: Viteri Rade, L. Y., & Franco Villon, M. N. (2022). El desarrollo organizacional a través del talento humano. Revista E-IDEA Journal of Business Sciences, 4 (17), 30-44. <https://doi.org/10.53734/eidea.vol4.id233>

Resumen: Hoy en día el talento humano es considerado por las organizaciones un pilar fundamental para la consecución de los objetivos organizacionales, ya que es a través de este que las empresas pueden alcanzar un alto nivel de productividad y por ende mantenerse alineadas a los cambios que se suscitan en la cotidianidad. Por este motivo, el talento humano se involucra en gran medida con el desarrollo organizacional, dado a que este representa una herramienta que es aplicada por las organizaciones para poder adecuarse a los cambios, siendo el talento humano quien se involucra de manera directa en todas las modificaciones o cambios que se originan, por lo cual es necesario que las organizaciones implementen estrategias que aseguren mantener ese talento humano a través de las capacitaciones, adiestramiento, compensaciones y cualquier otro factor que genere su satisfacción dentro de la organización.

Palabras Clave: Desarrollo organizacional, talento humano, organización, estrategias.

Abstract: Today human talent is considered by organizations a fundamental pillar for achieving organizational objectives, since it is through this that companies can achieve a high level of productivity and therefore stay aligned to the changes that arise. in everyday life. For this reason, human talent is largely involved with organizational development, since it represents a tool that is applied by organizations to be able to adapt to changes, with human talent being directly involved in all activities. modifications or changes that originate, for which it is necessary for organizations to implement strategies that ensure that human talent is maintained through training, training, compensation and any other factor that generates their satisfaction within the organization.

Keywords: Organizational development, human talent, organization, strategies.

INTRODUCCIÓN

El mundo enfrenta constantemente, grandes cambios, afectando por igual a las sociedades, los individuos, las naciones y también a las empresas. La forma de afrontar estos cambios dependerá de cada quien, lo que, si es cierto, de no ajustarse a los mismos se quedarán rezagados sumergidos en la cotidianidad, lo cual no les permitirá avanzar.

Una organización es un ente que estos compuestos por recursos físicos, materiales, financieros, tecnológicos y humanos, que son combinados para conseguir un objetivo y lograr beneficios económicos.

Sin embargo, para que una organización logre alcanzar estos beneficios, es necesario que se acoplen a los cambios que se van presentando, ¿Cómo lo hacen?, pues actualizándose en los distintos campos que la involucran: administrativo, contable, tecnológico y financiero, y de esta forma usar herramientas actuales que contribuyan al logro de sus objetivos.

En este sentido, Briones et al. (2019), comentan que el concepto de organización ha cambiado, donde su comprensión va más hacia lo integral y se asume que son sistemas muy complejos y con expectativas compartidas, y en el cual el factor humano tiene una gran relevancia.

Lo anterior permite decir, que ahora las organizaciones se ven como un sistema integral, que para que pueda funcionar es necesario que todos los actores trabajen mancomunadamente y, sobre todo, de la mano del talento humano, para que así se puedan afrontar los cambios y por ende conseguir los objetivos.

Rodríguez (2018), expone que el desarrollo organizacional tiene relación con dos aspectos: en primer lugar, con la administración y la gestión efectiva de las personas y en segundo lugar a través de la implementación de tecnologías que se asocian con el crecimiento organizacional, además, menciona que al desarrollo organizacional se ligan conceptos como: cambio planificado, gestión del conocimiento, proceso de consultoría, cambios de estructura, procesos y cultura organizacional, valores y principios, optimizar la salud y la efectividad de la organización.

Por otro lado, Brito (2018), menciona que de acuerdo a los objetivos estratégicos, el desarrollo organizacional estudia y diseña los modelos para el impulso del desarrollo continuo para un rendimiento empresarial sostenible a través del mejoramiento de las competencias, habilidades y destrezas de los individuos, lo cual desde una cultura organizacional será capaz de suscitar cambios y nuevos retos laborales.

Asimismo, Querevalú et al. (2020), destacan que el desarrollo organizacional mejora los cambios y desordenes que se presentan en las organizaciones y su fin es lograr cambios en el personal para así lograr la efectividad, además mencionan que, el desarrollo organizacional debe

considerarse como un enfoque sistemático, el cual combina las relaciones interpersonales con las funcionales de una organización.

Por otro lado, Almeida (2021), menciona que Pérez (2016) define el desarrollo organizacional tomando como punto de partida la gestión del capital humano, así como la integración de cada uno de sus miembros al entorno, como se identifican con la institución, como manifiestan su crecimiento personal y profesional, su motivación, productividad, entre otros.

Por su parte, Duran et al. (2018), asegura que el desarrollo organizacional se ha establecido como un instrumento por excelencia para lograr el cambio y va orientado hacia la búsqueda de organizaciones más eficientes, asimismo menciona que, según Beckhard (1969) lo define como un esfuerzo planificado que incluye a toda la organización, dirigido desde arriba, con el propósito de hacer crecer la eficiencia y la salud de las organizaciones, por medio de inversiones planificadas en el proceso organizacional, utilizando los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Es evidente entonces que, a través de la gestión del talento humano, las organizaciones buscan el fortalecimiento de sus empleados, con el propósito de que estos puedan contribuir a la consecución de los objetivos y metas organizacionales, por tanto, también es un elemento clave para llevar a cabo el desarrollo organizacional dentro de las empresas.

MÉTODO

El tipo de investigación corresponde al tipo bibliográfica – documental, ya que se tomaron diferentes conceptos, enfoques, teorías, criterios entre otros, de varios autores, consultados a través de revistas científicas, libros, trabajos y tesis de grado, lo que permitió obtener información actualizada para el análisis de la información, saber sus contribuciones y relacionarlas con el tema: El desarrollo organizacional a través del talento humano.

Lo cual permitió conocer que el desarrollo organizacional está estrechamente ligado al talento humano, pues es este, el que representa el punto de partida para lograr adecuarse a los cambios que enfrenta las organizaciones hoy en día.

RESULTADOS

Evidentemente, el desarrollo organizacional es utilizado por las organizaciones con el fin de conducir a su talento humano en conjunto con sus estrategias y procesos internos a la consecución de los objetivos, adaptándolos a los distintos cambios que se presentan producto de los avances tecnológicos, así como en las técnicas administrativas, por lo cual, deben acoplarse a estos con el propósito de conseguir sus metas.

- El desarrollo organizacional se caracteriza según lo expone Parrales (2022) en:
- Las estrategias son planificadas.
- Este entrelazado a entornos que incluyen las metas organizacionales, crecimiento, identidad, revitalización de la empresa y aumento de eficiencia.
- Resalta el comportamiento humano.
- Los agentes de cambio son de origen externo.
- Involucra cooperación y coordinación de todos los miembros que hacen parte de la organización.
- Tiene como base normas previamente establecidas.
- Se basa en un trabajo con valores humanistas.
- Se orienta a la prevención y solución de los problemas.
- Los aprendizajes se basan en la experiencia.
- Provee posibles contingencias de un abanico de posibilidades basadas en el humanismo.
- Está orientado a la cultura y los procesos.
- Estimula la colaboración entre líderes y demás miembros de la organización.
- Da valor y otorga recompensas al trabajo en equipo.
- Incorpora a todos los niveles de la organización.
- Influye a que la organización sea capaz de identificar y mejorar cada una de sus áreas, en cuanto a oportunidades y que sea capaz de mejorar como un proceso permanente, por los cambios constantes que se presentan.

Por cuanto, Duran (2021) afirma que el desarrollo organizacional es importante, dado a que este se relaciona con una administración y gestión efectiva del recurso humano, el cual representa un factor determinante para alcanzar el éxito o por el contrario, el fracaso en una organización. Por tal motivo, su conducción es clave para alcanzar el éxito tanto empresarial como organizacional, de manera que se debe comenzar por una adecuación de la estructura organizativa (organigrama), seguida por la conducción eficaz de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollar relaciones humanas sin presencia de conflictos, y en el caso de que se presenten poder resolverlos de forma oportuna y rápida. Por otra parte, sostiene que el desarrollo organizacional se enfrentara a diferentes problemas relacionados con: la comunicación, conflictos entre grupos,

asuntos de dirección y mando, asuntos de caracterización y rumbo de la organización, además de buscar la satisfacción tomando en cuenta sus requerimientos y a lo relacionado con la eficiencia organizacional.

En otro orden de ideas, Abregu y Cardenas (2019), menciona que es importante porque:

- Apoya tanto a los administradores como al personal de una organización a llevar a cabo sus funciones con mayor eficiencia.
- Suministra a los administradores de medios permiten es establecimiento de relaciones interpersonales más eficaces.
- Es un modelo para el personal ya que les muestra cómo trabajar satisfactoriamente diagnosticando los problemas.
- Promueven la preparación de la organización ante los cambios abruptos presentados por las personas, sociedad, entidades, entre otros.
- Incentiva a las organizaciones hacia la transformación eficiente.

Es notable, que para realizar acciones de desarrollo organizacional Moscoso (2021), menciona que las empresas necesitan efectuar una planificación estratégica que sirva de guía para constituir una base clara y objetiva hacia el horizonte organizacional, por lo cual se hace necesario tomar en cuenta los documentos relacionados con la gestión institucional, a través de las cuales se identifican con los principios y la gestión del talento humano como valor agregado y determinante para los procesos de la empresa.

Asimismo, indica que, para concebir el desarrollo organizacional es necesario contar con los siguientes elementos:

- Tener visión holística de la estrategia, óptica sistémica, responsables del cambio, contingencias y cooperación laboral, ya que cada parte representa un valor esencial e individual, haciéndose responsable de cada acción desarrollada y luego de ser formadas unirse con un solo propósito institucional.
- Tomar en cuenta, además, que los individuos, estructuras y procesos funcionan sistémicamente dado a la conexión de todos estos componentes. En este sentido menciona a Garbanzo y Vargas (2016) el cual expone que las estructuras organizacionales están interconectadas tanto con los procesos y subprocesos que se establecen por cada componente, y de forma se integran a toda la organización.

Dentro de los objetivos del desarrollo organizacional, Pilco (2020), señala los considerados por Wendell (1972), los cuales son:

- Aumentar la confianza y colaboración entre todos los individuos que integran la organización.
- Optimizar los análisis de los problemas empresariales.
- Impulsar a que los mandos de un cargo puedan aumentar está, ajustada a los conocimientos y habilidades sociales.
- Optimización de la comunicación, en todas sus direcciones: vertical, lateral y diagonal.
- Incrementar la motivación y la satisfacción a los trabajadores.
- Impulsar las medidas para la resolución de problemas, en donde cada participante saque el mejor beneficio por medio de la cooperación antes de que se genere un conflicto.
- Incrementar la responsabilidad tanto a nivel personal como grupal en cuanto a la planificación y la ejecución.

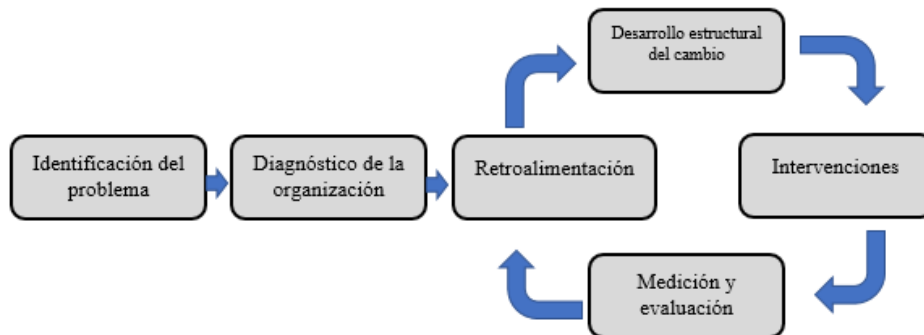
El desarrollo organizacional consta de tres procesos además de la etapa de evaluación, los cuales son mencionados por Peña et al. (2022), y se señalan a continuación.

- **Recolección y análisis de datos:** Es el proceso más importante y complicado durante el desarrollo organizacional, ya que a través de este se encierre de métodos específicos para detallar los sistemas y modelos organizacionales para la identificación de los problemas.
- **Diagnostico organizacional:** En esta fase se interpreta la información obtenida de los datos, a fin de interpretar e identificar inquietudes, errores y posibles soluciones de la información obtenida y de esta forma desarrollar un diagnóstico para el establecimiento de prioridades, metas y objetivos, basados en el crecimiento de la organización.
- **Acción de intervención:** Tanto la ejecución como la planificación del proceso deben realizarse con anticipación, seleccionando la intervención más conveniente para hallar la solución de los problemas.
- **Evaluación:** Como paso final de un proceso de ciclo cerrado, los resultados que se obtengan de la evaluación, incluirán los cambios de diagnóstico que pudieran generar como resultados como nuevos inventarios, nuevos planes, nuevas ejecuciones, entre tantas más.

Por otro lado, es relevante mencionar lo expuesto por Briones et al. (2019), los cuales sostienen que para llevar a cabo un programa de desarrollo organizacional es necesario efectuar un diagnóstico ordenado de toda la organización, desarrollar un plan estratégico para la mejora y por último la utilización de todos los recursos para llevarlo a cabo. A continuación, en la Figura 1 se muestra el modelo.

Figura 1

Modelo del proceso del desarrollo



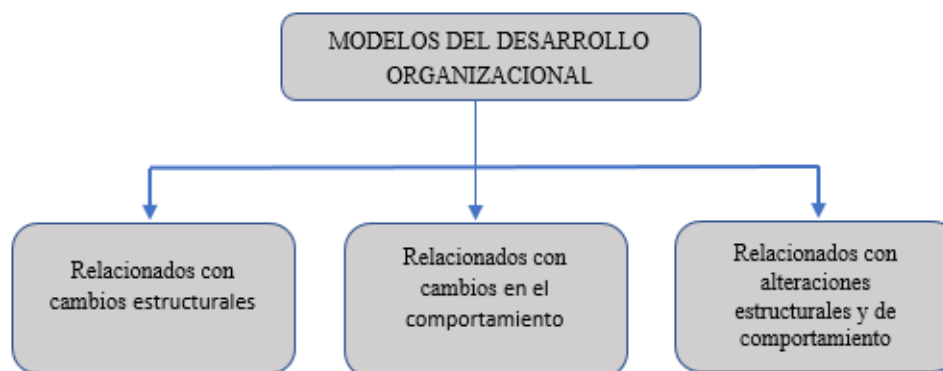
Fuente: (Briones et al., 2019)

Lo anterior afirma los procesos que se tienen que llevar a cabo para la realización del desarrollo organizacional, a fin de hacer frente a los problemas que se presenten o bien para adecuarse a los cambios constantes en el entorno.

Ahora bien, a continuación se mostrara los modelos de desarrollo organizacional según Reyes (2021), los cuales se indican en la Figura 2.

Figura 2

Modelos de desarrollo organizacional



Fuente: (Reyes, 2021)

Con respecto a los cambios estructurales: son aquellos que afectan la estructura organizativa, los cambios se pueden dar en la departamentalización, en la cadena de mando, en la jerarquía

derivados por la alta gerencia. Estos cambios ayudan a que se mantenga e incluso a que en el tiempo.

Con respecto a los cambios en el comportamiento: son los que se generan por medio de capacitaciones, por lo cual se deben incluir estos cambios para romper prototipos y lograr la obtención de buenos resultados y de esta forma estimular el compañerismo, así como también, se mejora las habilidades para escuchar.

Con respecto a las alteraciones estructurales y de comportamiento: Los directivos deben tener claro que todo impulso de cambios indudablemente mejora el rendimiento, asimismo deben saber que se deben establecer y distribuir responsabilidades, para cada persona, además es esencial que las personas poseen un alto nivel de compromiso. Además, los gerentes deben poseer un alto desempeño y disposición de recursos de acuerdo a cada necesidad.

Resumiendo, el desarrollo organizacional se contempla como una herramienta o instrumento, que permite que las organizaciones se ajusten a los cambios y a la resolución de sus problemas, mediante la aplicación de estrategias, métodos y procesos que van de la mano de su talento humano, desde los más altos niveles jerárquicos hasta los niveles de apoyo, por lo cual, el talento humano juega un papel primordial dentro del desarrollo organizacional.

La gestión del talento humano

Cuando se habla de talento, Chávez (2018), menciona que se refiere a la capacidad que poseen las personas, poniéndolas en práctica con el propósito de lograr resultados a través del compromiso. Por lo cual estas personas contribuyen al desempeño actual y futuro de la organización por medio de sus competencias técnicas, sociales, comerciales o de gestión, así como del potencial de desarrollo que manifiestan.

Por cuanto tener talento, es poder desarrollar una actividad o tarea eficientemente con miras al lograr un objetivo, bien sea personal, o para un tercero, poniendo en práctica sus habilidades y conocimientos.

Dada la importancia entonces, del talento humano, nace la gestión del talento humano, la cual según lo expone Menéndez et al. (2021), esta se ha convertido en una base estratégica para la gestión empresarial moderna, dado a que las personas que forman parte de ella, constituyen una ventaja competitiva, por cuanto las inversiones respecto a procesos de selección, formación, compensación y evaluación, han ido aumentando en los últimos años.

Por otro lado, Maldonado y Pérez (2019) mencionan que una correcta gestión de talento humano representa hoy en día el cimiento base para la competitividad de las empresas modernas, dado a que se ha demostrado que las personas son quienes hacen la diferencia en el funcionamiento de las organizaciones por medio de la gestión del conocimiento.

En este mismo sentido, Ramírez et al. (2019) exponen que la gestión del talento humano es un proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, así como también asegurar su desarrollo y retención del recurso con que ya se cuenta. Por tanto, la gestión del talento humano persigue destacar a las personas que cuentan con un alto potencial, para el desarrollo de sus funciones dentro del puesto de trabajo. Asimismo, a través de la gestión del talento humano se definen las capacidades que tienen las organizaciones para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a su personal, con el propósito de convertir ese talento en un talento organizativo y obtener los resultados.

De igual manera Quispe (2022) Menciona que Moreno y Godoy (2012) considera que el talento humano se fortalece por tres elementos:

- El capital intelectual, el cual se refiere a la acumulación de conocimientos, que crean valor a la organización.
- El capital humano, se describe a una mayor calidad del factor trabajo como resultado de la formación y educación de los individuos.
- El capital social, se trata de la capacidad humana que se anhela en la organización, al compromiso de los miembros hacia los proyectos, el trabajo colaborativo, la confianza, la estabilidad, el desarrollo personal, transparencia en las comunicaciones, entre otros.

Por consiguiente la gestión del talento humano es considerado como un factor estratégico en las organizaciones, ya que según lo plantea Rosas (2021), este representa un activo para la organización, ya que cada persona que forma parte de esta son el eje central de estas. Por lo tanto, en la Tabla 1 se muestran estos factores:

Tabla 1

Factores estratégicos del Talento Humano

- | | |
|----|---|
| 1. | La función de los recursos humanos no se opone a la importancia de otras funciones empresariales, sino que se insertan dentro del sistema-empresa como conjunto de elementos (o subsistemas) interdependientes. |
| 2. | La función de los recursos humano tiene un importante impacto en los resultados de las empresas aunque resulte difícil medirlo directamente en términos financieros. |
| 3. | Toda actividad empresarial necesita personas capacitadas y motivadas a la práctica. |
| 4. | Los colaboradores son el motor de cualquier idea, cambio o innovación. |
| 5. | Las personas son el activo fundamental especialmente en los entornos más cambiantes y complejos. |

Fuente: (Rosas, 2021)

La investigación permitió conocer que el desarrollo organizacional toma como una de sus principales componentes el talento humano, pues será a través de este que se establecerán las

estrategias para adecuar a la organización a los distintos cambios que se avecinen y lograr superarlo de forma positiva, con el propósito de que el funcionamiento se enrumbe al logro de las metas organizacionales.

En este sentido, Corpas et al. (2022) señalan que la gestión del talento humano debe dirigir a un adecuado desarrollo organizacional, ya que este se refiere a un enfoque a largo plazo cuyo objetivo no es solo aumentar el desempeño de la empresa, sino también optimizar la satisfacción de sus empleados. Asimismo, un cambio sistemático le permitirá a la organización desempeñarse de la manera esperada y por otro lado, trabaja de la mano con sus empleados y como pueden adaptarse a los cambios impuestos.

Asimismo, Ortíz et al. (2021), exponen que el desarrollo organizacional se encarga del análisis del funcionamiento y la efectividad de las relaciones humanas entre las personas de una organización, con diferentes factores que inciden en la efectividad del trabajador. Estos factores son las relaciones que el trabajo pueda tener con personas que se desenvuelven en su mismo ambiente laboral o fuera de este, los cuales pueden influir de manera positiva o negativa.

Por otro lado, Frías (2021) menciona que la gestión del talento humano para el desarrollo organizacional indaga sobre la generación de una mayor calidad y pertinencia de los procesos que se realizan en la institución, por lo cual se convierte en una condición necesaria en la actualidad, además su capacitación incrementa el éxito empresarial y por ende genera creatividad y productividad.

Dentro de este mismo orden de ideas, resulta relevante mencionar a Luna et al. (2021) los cuales mencionan que los métodos de desarrollo organizacional valoran: el crecimiento humano y organizacional, los procesos de colaboración y participación, así como el espíritu de investigación. Por ello se orienta en la forma en que las personas le proporcionan sentido al ambiente laboral. De allí a que los valores que se deben fundamentar son:

- El respeto a las personas: Los individuos son vistos como seres comprometidos, cumplidores y cuidadosos, por lo cual deben tratarse con dignidad y respeto.
- Confianza y apoyo: Para que una organización sea eficaz y saludable, debe tener como característica la confianza, la autenticidad, la apertura y contar con un ambiente de apoyo.
- Igualdad de poder: Una organización eficaz no le otorga mayor importancia a la autoridad y al control jerárquico.
- Confrontación: Cuando se presenten problemas, no se deben ocultar, por el contrario, deben ser atendidos abiertamente.
- Participación: Cuando una persona se involucra más en las decisiones, se hará más comprometida para implementarlas.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El objetivo de cualquier organización es alcanzar el éxito, para ello deben asegurarse de ir ajustándose a cada cambio a los que se enfrenta, por lo que para lograrlo requiere del talento humano además, de la implementación de una planificación estratégica que los dirija a ello.

Por tanto, en colaboración con el talento humano, será capaz de adaptar el desarrollo organizacional a los cambios más bruscos que puedan presentarse en su entorno, buscando siempre la eficiencia organizacional, por lo cual el desarrollo organizacional es un esfuerzo debidamente planificado que abarca a toda la organización, dirigido desde la alta gerencia, y cuyo propósito persigue la eficacia y la salud de estas.

Asimismo, aquellas organizaciones cuyo horizonte es crecer en el tiempo es necesario que orienten sus procesos productivos internos, a un desarrollo organizacional que les permita adecuar sus estructuras organizativas, así como también ajustar sus valores, reglamentos y políticas, relaciones, el clima y cultura organizacional que le permitan implementar los cambios.

Adaptarse a los cambios no es fácil, por eso el propósito del desarrollo organizacional es lograr la adaptación, y hacer que el talento humano de la organización lo acepte voluntariamente para la consecución de los objetivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abregu, R. M., & Cardenas, R. M. (2019). Tesis, Universidad Autónoma del Perú, Liderazgo transformacional y desarrollo organizacional en la empresa Mariant Catering, Cibertec-2019, Lima. Obtenido de <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1652/Abregu%20Ramirez%2c%20Rosario%20y%20Cardenas%20Parvina%2c%20Milagros.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Abregu, R. M., & Cardenas, R. M. (2019). Liderazgo transformacional y desarrollo organizacional en la empresa Mariant Catering, Cibertec-2019. Tesis, Universidad Autónoma del Perú, Lima. Obtenido de <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1652/Abregu%20Ramirez%2c%20Rosario%20y%20Cardenas%20Parvina%2c%20Milagros.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Almeida, J. (2021). El proyecto de vida: Un desarrollo organizacional desde lo humano. Revista interconectando saberes, 6(11). Obtenido de <https://is.uv.mx/index.php/IS/article/view/2683/4574>
- Briones, P. A., Mazacón, M. C., Molina, S. G., & García, A. C. (2019). Reflexiones sobre el liderazgo institucional como estrategia competitiva para el desarrollo organizacional de las universidades del Ecuador. Revista Magazine de las Ciencias. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/235501724.pdf>
- Brito, J. (2018). El clima organizacional como estrategia de mejora en una organización. Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración, 7(13). Obtenido de <https://www.ricea.org.mx/index.php/ricea/article/view/114/465>
- Castro, B. R., Duran, S. E., Mora, Y., Castro, R., Ballestas, M. d., & Tamara, J. (2020). El aprendizaje como eje estratégico del desarrollo organizacional en PyMes de Barranquilla (Colombia). Revista Espacios, 41(41). Obtenido de <http://w.revistaespacios.com/a20v41n41/a20v41n41p14.pdf>
- Chávez, L. E. (2018). La gestión del talento humano como estrategia empresarial. Revista Perspectiva, 19(4), 553-558. Obtenido de http://mail.upagu.edu.pe/files_ojs/journals/27/articles/614/submission/copyedit/614-133-2216-1-9-20190131.pdf
- Corpas, M., Wilson, Y., & Nash, G. (2022). El perfil ético del talento humano del siglo XXI. Revista FAECO sapiens, 5(1). Obtenido de <http://portal.amelica.org/ameli/journal/221/2212865008/2212865008.pdf>

- Duran, K. L. (2021). Planeamiento estratégico en el desarrollo organizacional de una Municipalidad Peruana. *Revista Científica Searching de Ciencias Humanas y Sociales*, 1(2). Obtenido de <https://revista.uct.edu.pe/index.php/searching/article/view/142/171>
- Duran, S. E., Parra, M. A., & García, J. E. (2018). El aprendizaje como técnica de mejora continua en la gestión de desarrollo organizacional en PyMes Colombianas. 1, 97-114. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Milagros-Villasmil/publication/331534665_Elementos_clave_del_emprendimiento_social_sustenta_do_en_los_principios_del_pensamiento_estrategico_en_Universidades_privadas/links/5c7ef8d192851c695058b5b1/Elementos-clave-del-e
- Frías, E. A. (2021). Gestión del talento humano y calidad de vida laboral en el sector calzado. Trabajo de titulación, Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32058/1/111%20GTH.pdf>
- Luna, J. F., Reyes, Y. M., Pimiento, R., Latorre, J. D., & Chaparro, E. R. (2021). Diagnóstico organizacional en la gestión del talento humano de la empresa Muebles Estupiñán de la ciudad de Bucaramanga. Universidad Nacional abierta y a distancia UNAD, Bucaramanga. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/43593/JDLATORRED.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Maldonado, A. V., & Pérez, M. J. (2019). El talento humano: la clave del éxito para el mejoramiento de la competitividad de las empresas. *Revista Científica Agroecosistemas*, 7(1), 68-74. Obtenido de <https://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/245/266>
- Menéndez, C. M., Ruíz, A. B., & Macías, N. M. (Octubre de 2021). Diagnóstico de la gestión de talento humano como estrategia para el desarrollo organizacional. *Revista Polo del Conocimiento*, 6(10), 693-704. Obtenido de <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3233/7170#>
- Moscoso, E. A. (2021). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del personal administrativo del Hospital Sub Regional de Andahuaylas, 2020. Tesis, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/58226>
- Ortiz, M. F., Galindo, A. M., Valbuena, P. D., Clavijo, A. V., & Duarte, J. D. (Enero-junio de 2021). Teoría del desarrollo organizacional: Ineficiencia laboral y organizativa. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 14(14), 25-42. Obtenido de <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/profundidad/article/view/3162/3523>

- Parrales, D. H. (2022). Planificación estratégica y desarrollo organizacional: Caso asociación de moradores Puerto López "Presente". Proyecto de investigación, Universidad Estatal del Sur de Manabí "UNESUM", Jipijapa, Manabí. Obtenido de <http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3841/1/tesis%20empastar.pdf>
- Peña, D. K., Figueroa, M. L., & Parrales, J. E. (Enero-marzo de 2022). El desarrollo organizacional como apoyo al sistema empresarial. *Revistas Científica Dominio de las Ciencias*, 8(1), 1201-1217. Obtenido de <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2548>
- Pilco, C. (2020). Modelo de desarrollo organizacional para mejorar la productividad laboral en la Oficina Desconcentrada de Control Interno San Martín, 2019. Tesis, Universidad César Vallejo, Tarapoto. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/46764/Pilco_VC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Querevalú, E. F., Cabrera, X., & Chávarry, P. d. (2020). Desarrollo organizacional y satisfacción laboral de colaboradores de un centro de información universitario. *Revista Epistemia*, 4(3). Obtenido de <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EPT/article/view/1419/1951>
- Quispe, G. C. (2022). Talento humano en la cuarta revolución industrial. Tesis, Universidad Continental, Arequipa. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/11389/2/IV_FIN_108_TE_Quispe_Gonzales_2022.pdf
- Ramírez, R. I., Chacón, H. C., & Valencia, K. P. (Septiembre-Febrero de 2019). Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las pequeñas y medianas empresas. *Centro de investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 16(1). Obtenido de <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/2929/3703>
- Reyes, A. A. (2021). Plan estratégico para el desarrollo organizacional de Glamour S.A. Componente práctico del examen complejo, Universidad Católica de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://201.159.223.180/bitstream/3317/15985/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-297.pdf>
- Rodríguez, Y. L. (25 de Enero de 2018). La gestión integral como facilitadora del desarrollo organizacional y del desarrollo sostenible. *Revista Dialnet*, 10(2), 11-21. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6726338>
- Rosas, C. C. (2021). El sistema de Gestión de Talento Humano implementado por las organizaciones contribuye a alcanzar los objetivos trazados por las compañías. Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Obtenido de

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/39714/Rosas%20Carrascal%20Christian%20Camilo%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Zamora , M. G. (2018). El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizacione de la Sociedad Civil. Revista Extremeña de Ciencias Sociales "Almenara(10). Obtenido de file:///C:/Users/Invitado/Downloads/Dialnet-ElDesarrolloOrganizacionalComoGeneradorDeUnCambioS-6415690.pdf