Maestría en Administración Pública
Artículo de investigación aplicada

DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA EMPRESARIAL. CASO DURÁN

ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AS A STRENGTHENING OF BUSINESS CULTURE. DURAN CASE

a. Yolanda del Carmen MOLINA SELLÁN
b. Andrés Fabián TORRES PALAQUIBAY .
c. María Elena GODOY ZÚÑIGA

a. Abogada de los Tribunales y Juzgados de la República de Ecuador. Maestrante en la Universidad Espíritu Santo, Ecuador.

b.Ingeniero Electrónico Industrial - Maestrante en la Universidad Espíritu Santo, Ecuador.

c. Dra. en Lenguas, Literaturas y sus Culturas y sus Aplicaciones. Profesora Universidad Espíritu Santo y ESAI Business School, Ecuador

E-mail: mariaegodoy@uees.edu.ec

Palabras clave

Desarrollo organizacional, cultura empresarial, Gobierno autónomo descentralizado, liderazgo participativo

Clasificación JEL

O15

Resumen:El objetivo del estudio es analizar los aspectos constitutivos del desarrollo organizacional, con la finalidad de determinar su incidencia en la gestión administrativa y cultura organizacional del GAD Municipal del cantón Durán. El estudio está construido sobre las bases teóricas de Kurt Lewin sobre la resistencia al cambio como un motor dinamizador dentro del desarrollo organizacional. En este escenario metodológico, se considera la aplicación de un cuestionario con un total de 30 interrogantes subdivididas en factores individuales: saber/conocer y responsabilidad, querer/sentir. Mientras que los factores organizacionales se representan por tres secciones: proceso de cambio, stakeholders y proyecto, que también cuentan con 30 preguntas. En referencia a la cultura organizacional, las dimensiones son implicación, consistencia, adaptabilidad y direccionamiento estratégico. Esta encuesta fue aplicada a 61 servidores municipales. Se obtuvo como resultados que un 53% de los funcionarios se caracterizan como burocráticos y rutinarios. Además, la Institución no cuenta con un manual de procesos aprobado ni se encuentran dentro de los formatos establecidos por el Ministerio de Trabajo.Se concluye que la cultura permite la interacción efectiva entre las conductas de los individuos, las estrategias que se adaptan a los nuevos cambios empresariales y la calidad del servicio en las organizaciones. Por lo que las estructuras dinámicas y la participación de toda la organización, así como la creatividad y la innovación originan un impacto de mejora tanto en la cultura como en el aprendizaje organizacional.

Key words

Organizational development, business culture, decentralized autonomous government, participatory leadership

JEL Classification

O15

Abstract:The objective of the study is to analyze the constitutive aspects of organizational development, with the purpose of determining its impact on the administrative management and organizational culture of the Municipal GAD of the Durán canton. The study is built on Kurt Lewin's theoretical bases on resistance to change as a driving force within organizational development. In this methodological scenario, the application of a questionnaire with a total of 30 questions subdivided into individual factors is considered: knowing/knowing and responsibility, wanting/feeling. While the organizational factors are represented by three sections: change process, stakeholders and project, which also have 30 questions. In reference to organizational culture, the dimensions are involvement, consistency, adaptability and strategic direction. This survey was applied to 61 municipal servants. The results were obtained that 53% of the officials are characterized as bureaucratic and routine. Furthermore, the Institution does not have an approved process manual nor are they within the formats established by the Ministry of Labor. It is concluded that culture allows effective interaction between the behaviors of individuals, strategies that adapt to new business changes and the quality of service in organizations. Therefore, dynamic structures and the participation of the entire organization, as well as creativity and innovation, have an improving impact on both culture and organizational learning.

***** Aquí poner notas sobre la investigación que dio origen al paper, patrocinador y agradecimientos varios si los hay.

INTRODUCCIÓN

Las transformaciones en el mundo actual han suscitado cambios en los modelos de administración debido a los factores tecnológicos, políticos y socio-económicos imperantes en las últimas décadas (Cadena et al., 2021). De este modo, las instituciones de carácter público y privado han tenido que adaptarse a los nuevos paradigmas, puesto que las sociedades requieren de organizaciones sostenibles y sustentables, capaces de generar innovación de acuerdo a la realidad en la que se despliegan.

En ese sentido, los modelos de desarrollo organizacional aportan nuevas estrategias que hacen posible el logro de las metas y objetivos de las organizaciones, de esta manera, garantizan alcanzar niveles altos de eficiencia y eficacia soportados por los procesos de: Planificación, Organización, Dirección, Control y Evaluación. Existen tres modelos a tener en cuenta. Además, la aplicación de un modelo preestablecido de desarrollo organizacional

puede incrementar la calidad de los procesos y servicios brindados (Torres et al., 2019 ;Bravo-Bravo, 2024).

Por otro lado, Álvarez y Delgado (2020) enfatizan que la carencia de liderazgo de los alcaldes y su falta de compromiso, promueven crisis organizacionales, reflejando debilidades en el ejercicio de sus competencias. De acuerdo a la investigación de Surichaqui (2020), la cultura organizacional del Municipio de Apurímac muestra que los mandos bajos a medios no poseen injerencia en la toma de decisiones administrativas y esto repercute en las diferentes apreciaciones y concepciones organizacionales.

En lo que concierne al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Durán, se ha observado que la ausencia de estrategias y medidas organizacionales a mediano y largo plazo han ocasionado el poco cumplimiento de normativa y reglamentos. Esto ha generado despido, lo que ha ocasionado insatisfacción en los servidores, tensiones, descontentos, y fraccionamientos, provocando un ambiente pesado y falta de adhesión a las políticas institucionales. Esta problemática afecta directamente a la comunidad, ya que ellos exigen al municipio la realización de obras urgentes e inmediatas para mitigar los efectos invernales, la carencia de servicios básicos y la ola de inseguridad. En consecuencia, se plantea que la aplicación de un modelo de desarrollo organizacional fortalece la cultura del GADM del cantón Durán.

Esta investigación es trascendente en el marco local; en primera instancia, porque no se han realizado trabajos relacionados a la cultura organizacional dentro de la municipalidad. Además, porque incide en la aplicación de medidas que amparan y brindan seguridad jurídica a los funcionarios, mejoran las relaciones horizontales y verticales. En suma, la relevancia práctica permite la aplicación de este modelo para avanzar de manera progresiva en el mejoramiento del cabildo y la manera de enfrentar las exigencias que se presentan en el camino; en definitiva.

En ese sentido, el objetivo del presente estudio es analizar los aspectos constitutivos del desarrollo organizacional, con la finalidad de determinar su incidencia en la gestión administrativa y cultura organizacional del GAD Municipal del cantón Durán.

Revisión literaria

Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional ha contribuido de manera significativa a las ciencias administrativas, ya que impulsa cambios y la capacidad adaptación de las instituciones. En concordancia, los autores Hernández et al. (2021) coinciden que este es un instrumento de transformación, pero añaden que su propósito principal es alcanzar la eficiencia institucional.

Por su parte, Díaz (2019) menciona que las intervenciones en materia de desarrollo organizacional se realizan en dimensiones estratégicas, culturales, comportamentales, tecnológicas y procesos. Del mismo modo, la autora identifica que para implementar este paradigma debe surgir una necesidad (Díaz, 2019).

En este mismo concepto, Hernández et al. (2021) especifican que esta perspectiva es indispensable para las empresas deben acogerse a las innovaciones del mundo actual; cabe mencionar, que para esto se realiza un diagnóstico y evaluación de la cultura organizacional y su reacción ante los cambios. Algunos tópicos importantes para el desarrollo, es el talento humano, el cual debe contar con destrezas para realizar a cabalidad sus funciones (Castillo, 2021).

En este mismo concepto, Matus (2019) afirma que la incidencia del desarrollo organizacional sobre el desempeño laboral, siendo esta creciente. Pero para fijar la ruta del desarrollo, es necesario contar con líderes comprometidos al desarrollo de manera lineal y progresiva, siendo ellos quiénes brindan la primera mirada crítica y constructiva a la empresa y a los desafíos que surjan en el camino (Landeo et.al, 2022).

En cuanto a los modelos de desarrollo organizacional, existe una fuerte corriente latinoamericana que centra sus acciones en la mejora del desempeño a través del impulso en la productividad (Trejo, 2023). En ese sentido, la productividad depende de tres actores: el individuo, el proceso y el entorno al que se enfrenta (Fierro et al., 2020). Por ende, para llevar a cabo el desarrollo organizacional existen modelos ya creados o pre-diseñados por teóricos, los cuales pueden ser aplicados dependiendo del contexto y la coyuntura de la organización, además que responden a la premisa de mejora continua de los servicios.

De acuerdo a Grijalva (2020) los primeros modelos corresponden a cambios estructurales, los segundos, a cambios comportamentales y el tercero se refiere al comportamiento organizacional. Gasbarrino (2022) hace alusión al modelo de Lewin, cuya teoría se enfoca en un proceso de tres etapas: descongelamiento, cambio y recongelamiento. En relación las etapas, se determina que existe la etapa de descongelamiento, se prepara a la organización para el cambio, seguida por la implementación del cambio en sí misma y, finalmente, la etapa de recongelamiento donde se estabilizan las nuevas prácticas (Gallo-Mendoza, 2020; Arlet, 2021).

En definitiva, Aktas (2022) argumenta que el modelo de las 7s de Mckinsey ayuda a las organizaciones analizar y mejorar su rendimiento; se basa en siete elementos interrelacionados que deben estar alineados para lograr los objetivos de una organización, siendo estos: estructura, estrategia, sistemas, estilo, personal, habilidades y compartición de valores (Prieto et al., 2018). En referencia a este modelo se puede asegurar la mejor forma de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. (Jaramillo y Jaramillo, 2022).

Cultura organizacional

Yopan et al. (2020) consideran que la cultura es el núcleo central y estratégico de las organizaciones y este término nace desde los años setenta como una ramificación de la

antropología social, se ha tornado un elemento constitutivo más allá de una variable. Es un elemento dinámico, ya que refleja el comportamiento de la institución, específicamente en temáticas esenciales como valores comunes, creencias, interacciones interpersonales, estructura y los medios o sistemas de control (Palafox et al., 2019).

Desde la parte teórica, se inicia con los preceptos expresados por el científico Elton Mayo y su grupo investigadores quienes definieron factores que inciden en el desarrollo laboral, dando como resultado este sistema de símbolos denominado cultura organizacional. Además, validan lo antes mencionado, ya que tras el experimento social denominado Hawthorne, se instaura la premisa que los factores sociales y ambientales influyen y posibilitan la variación del desempeño individual, incluso, esta dimensión trata de supuestos frecuentes que adquieren los trabajadores. (Reyes y Moros, 2019; Andrade y María, 2020; Saveedra et al. ,2022).

Calvo de Mora (1991) como se cita en Mena (2019) señala que la cultura organizacional es aquello llamado *control invisible* y éste motiva a la adaptación y la transición, además que lo diferencia del clima ya que este es contemplado como el consenso de las partes. Por lo tanto, la cultura tiene prácticas de reproducción de carácter simbólico, las cuales pueden ser complejas o simples, a lo que él las logra categorizar Petrilli-Cambambia, P. A., Juárez-Hernández, L. G., y Herrera-Meza, S. R. (2022).

En adición a la premisa del control invisible, Dumitrita & Bonavía (2020) lo engloban en la idea de que la cultura se desprende de la memoria colectiva, que en sí refleja las formas de reaccionar, actuar, sentir y pensar de los grupos humanos frente a fenómenos que se manifiesten en la empresa. Todas las relaciones e interacciones que se generen dentro de la institución deben de ser validadas, motivadas y puestas en práctica por los grupos en cuestión, he ahí que radica la interconexión entre la cultura y los modelos de desarrollo organizacional (Torres, et al., 2021).

En otras palabras, la cultura organizacional es como el sentido intuitivo de los individuos de apegarse a la norma, enfrentar los nuevos retos desde valores y hábitos compartidos con el propósito de cumplir los objetivos trazados. La interpretación de la cultura permite descifrar los patrones que no son claros a primera vista e incide en conocer la dinámica en la que se dan las relaciones laborales (Reyes, 2021; Sánchez, 2022).

Baltazar et. Al (2022) destacan que la cultura organizacional positiva trasciende a mejorar el desempeño de los individuos, es decir, estos deben ser conscientes del impacto que generan frente al éxito y consecución de los lineamientos estratégicos trazados. Una cultura organizacional que ha sido reforzada de manera positiva garantizará la supervivencia de las organizaciones, no obstante, frente a los cambios esta puede permutar (Reyes et al., 2022).

Por otra parte, Garabito et al. (2022) mencionan que la cultura se articula dentro de tres niveles, siendo estos observable, apreciativo e integrado. El nivel observable responde a todo aquello creado por la interacción tal como normas, clima, hábitos e inclusive la parte de la estructura física; por otro lado, el nivel apreciativo corresponde al comportamiento social adoptado, siendo los valores, actitudes y predisposiciones. Mientras que el nivel integrado comprende los significados generados por el grupo.

Dentro de las nuevas perspectivas organizacionales, se requiere de crear condiciones motivacionales y retadoras para que el trabajador de su mayor esfuerzo dentro de su campo. En este contexto, uno de los actores principales es la tarea del administrador para definir de manera óptima, la estructura y el personal a su cargo; lo cual requiere del trabajo en grupo para alcanzar las metas y objetivos que se planteen. (Cordero et al., 2022).

Mientras que Ortiz et al. (2020) la estructura institucional correcta se basa en el uso de una comunicación formal, brindar responsabilidades y la toma de decisiones precisas, por ende, el rol del administrador es imprescindible. Moreno-Nichols (2022) especifica que los altos directivos tienen el deber brindar bienestar integral a la institución, esto implica

ejecutar acciones que motiven las actitudes del empleado; por consiguiente, los directivos deben poseer atributos y habilidades que promuevan el desempeño individual y colectivo.

DISEÑO METODOLÓGICO

Enfoque, diseño y método

El tipo de enfoque de la presente investigación es el mixto, ya que posibilita la recolección y análisis de datos de carácter numérico y a su vez la identificación de significados (Cueva & et al., 2023). En este escenario metodológico, se considera la aplicación de encuestas a los servidores municipales; mientras que, dentro del enfoque cualitativo, se plantea la revisión bibliográfica-documental que identifica y contextualiza el proceso de la toma de decisiones y las aplicaciones al modelo de desarrollo organizacional en esta entidad pública.

El diseño utilizado es no experimental y transversal, esto hace referencia que, dentro de un tiempo específico de observación sin necesidad de manipulación de las variables, se procede a la recolección de los datos (Arispe et al., 2020). En otras palabras, se procede a realizar este trabajo, tras los acontecimientos suscitados en el GAD Municipal del cantón Durán.

Técnicas e instrumentos de evaluación

La técnica aplicada fue la encuesta, cuyos formularios administrados poseen los aspectos y fases del modelo de Lewin desde la propuesta de Martínez et al. (2018). Dentro de las dimensiones abordadas se encuentran el comportamiento individual, organizacional y los factores que inciden en la resistencia a los cambios. El instrumento aplicado fue un cuestionario con un total de 30 interrogantes subdivididas en factores individuales: saber/conocer y responsabilidad, querer/sentir. Mientras que los factores organizacionales se representan por tres secciones: proceso de cambio, stakeholders y proyecto, que también cuentan con 30 preguntas. En referencia a la cultura organizacional, las dimensiones son implicación, consistencia, adaptabilidad y direccionamiento estratégico. En Tabla 1, se

explica de manera gráfica lo antes expuesto.

Tabla 1.
Alineación de las dimensiones

Dimensiones Desarrollo Organizacional	Subfactores de las dimensiones	Número de preguntas	Dimensiones Cultura Organizacional
Dimensión Individual	Saber/ Conocer	1-10	Implicación
	Responsabilidad	11-15	Implicación
	Querer/sentir	16-30	Consistencia
Dimensión Organizacional	Proceso de Cambio	1-10	Adaptabilidad
	Stake holders	11-19	Direccionamiento estratégico
	Proyecto	20-30	Direccionamiento estratégico

Los factores individuales y organizacionales se miden dentro de un rango de -12 a 12 puntos, que permite conocer la formación, experiencia, destrezas y habilidades de los empleados desde su propia autopercepción. Cuando se selecciona -12 implica menor resistencia a los cambios y mayor adaptabilidad. En este mismo rango corresponde la menor flexibilidad del funcionario.

Tabla 2.
Rangos de las encuestas para la aplicación del modelo de Lewin

Rangos	Explicación
+12 a +3	Resistencia ante cambios, percepción negativa
-2 a +2	No existe resistencia, ni tampoco iniciativa
-3 a -12	Flexibilidad y apoyo a las iniciativas, percepción positivas

Población y muestra

El total poblacional de servidores públicos del personal de oficina es de 550 colaboradores. Se procedió al uso de herramientas probabilísticas como es el tamaño

muestral, siendo este de 95% de confianza y 10% de margen de error, dando como resultado 61 servidores, los cuales fueron seleccionados de manera aleatoria simple. El uso del muestreo aleatorio simple se lo ejecuta con la finalidad de que cada elemento de la población tome en consideración diferentes funcionarios de diferentes áreas.

Procedimiento para la obtención de información

Se realizó una revisión bibliográfica-documental a través de un diagnóstico institucional. Luego, se contextualiza la realidad de esta organización dentro del modelo de las 7s de Mckinsey, tal como se estipula en los apartados anteriores. Sin embargo, sólo emplearon 4 de las 7 categorías. Como segunda instancia, se procedió a la aplicación de la encuesta considerando las tipologías presentadas por García (2005) considerando los tipos de comportamientos individuales en una compañía: el desganado, el sabiondo, el apabullado, el burrito, el aliado incondicional, el cómodo, el soñador y el ignorante.Entre los tipos de organizaciones que identifica se encuentran: la aparente, la proyectada, la desorganizada, la rutinaria, la estrella, la burocrática, la ineficiente y la estática. Para determinar las tipologías percibidas en la empresa y cuantificarlas se aplica el cuestionario desarrollado por este autor.

RESULTADOS

Tabla 3.

Resultados del diagnóstico institucional

Diagnóstico institucional	
Aspectos	**Cualidades identificadas**
Estrategia	a. La estrategia se basa en mejorar los procesos internos, mejorar la percepción de las obras y servicios brindados y diseñar un modelo de desarrollo organizacional.
Estructura	a. Existe una división de unidades administrativas dentro de diferentes niveles, siendo la máxima autoridad el ejecutivo y el Concejo Municipal, es el

a.Revisión sistemática de la Resolución Administrativa Nro. GADMSD-A-2021- 011-R b. Revisión de las resoluciones municipale	Legislativo. Los niveles de los procesos se subdividen en legislativo, ejecutivo, habilitantes de asesoría y habilitantes de apoyo y se compone de 21 direcciones. b. La Institución no cuenta con un manual de procesos aprobado; por el contrario, existen manuales individualizados por procedimientos financieros, los cuales no se encuentran dentro de los formatos establecidos por el Ministerio de Trabajo. La organización planifica sus recursos y actividades por realizar durante el año en estricto apego a la normativa legal, específicamente el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, además del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.
Sistema	a. Se emplean sistemas de gestión documental, sistemas contables y financieros; sistema de ingreso de información que se encuentra vigente desde 2022, a través de un GPR denominado Origami G.T. Los controles se realizan en función a lo dispuesto por las Normas de Control Interno emitidas por la Contraloría General del Estado. Todas las unidades administrativas y las autoridades responden al Alcalde, quien es el representante de la organización.
Personal	a. Se diferencia en operativo y administrativo; el primer grupo se rige al Código de Trabajo, mientras que el segundo grupo a la Ley Orgánica de Servicio Público; contando con un total aproximado de 999 empleados con corte al 31 mayo de 2024, siendo 550 parte administrativa. Las direcciones netamente operativas cuentan con mayor personal, siendo la nómina de estas unidades mayoritariamente personal obrero.

Fuente: elaboración propia con base en aspectos identificados del GADM del cantón Durán 2023-2024

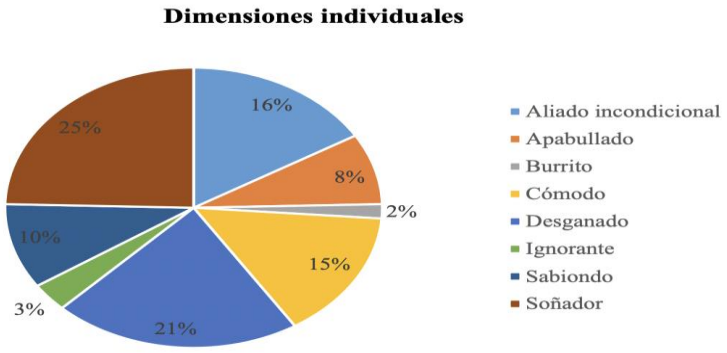
Análisis: en la tabla 3, se puede observar los distintos aspectos que son aplicados e implementados dentro del GADM del cantón Durán. En él se puede evidenciar que no existe un manual de procesos que facilite la comprensión del desarrollo y la cultura dentro de esta entidad estatal, lo que genera un comportamiento con rasgos de incertidumbre y poco alcance de los objetivos institucionales. Estos aspectos han seguido el modelo de Lewin, en cuanto a 4 categorías del modelo sobre la gestión del cambio.

Resultados de la aplicación de la encuesta

En las siguientes figuras se muestran los datos obtenidos a través de la formulación de la encuesta a los 61 servidores públicos del GADM del cantón Durán.

Figura 1.

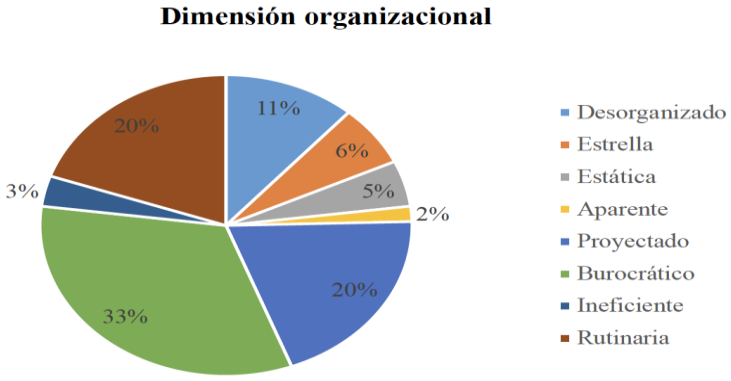
Comportamiento individual de la muestra



Análisis: en la figura 1, se demuestra de manera gráfica cómo se perciben los funcionarios desde la dimensión individual, un 25% de los encuestados aún se encuentran enmarcados como soñadores. Mientras que el 21% de los encuestados se concentra en la categoría de desganado; por su parte, el 16% de ellos se considera un aliado incondicional y un 15% se encuentra cómodo, lo cual implica que las respuestas han variado dentro de la institución De tal manera que se muestran los datos de la dimensión corporativa, en donde se pueden observar que las categorías con mayor cantidad de encuestados son burocráticos, rutinarios, proyectados y desorganizados.

Figura 2.

Comportamiento organizacional de la muestra



Análisis: la figura 2 muestra que el 33% de los funcionarios frente a la dimensión organizacional se caracterizan como burocráticos, 20% se siente proyectado y alrededor de un 20% se siente rutinario.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo a los datos recopilados, desde una postura transversal, se destaca que para el desarrollo organizacional es imprescindible contar con líderes capaces, asertivos y con capacidad comunicativa. En ese sentido, este estudio entra en concordancia con las posturas de Fuentes et al (2020) afirmando que la cultura organizacional es paralelo a cada uno de los aspectos que conforman la entidad. En ese sentido, la sinergia logra la automatización de los roles y la fuerza de trabajo para emprender proyectos de mejorar la reputación y la atracción de nuevos talentos. Esto origina que los cambios en la rotación y políticas empresariales deriven en un modelo de desarrollo organizacional eficiente y estable.

Por otro lado, en lo que se refiere a la cultura organizacional, la presente investigación concuerda con el estudio de Zambrano-Cedeño et al. (2024), al enfatizar que en las tipologías analizadas hay un rasgo de sensibilidad de los colaboradores cuando se trata del compromiso que mantiene dentro del claustro laboral. Los aspectos que se integran en el GADM del cantón Durán dan cuenta de una desorganización y poco tacto de liderazgo. En ese sentido, se advierte que los líderes deben gestionar los cambios precisos evaluando las correspondientes dimensiones para focalizar los esfuerzos en las tipologías realmente relevantes para disminuir la resistencia al cambio de acuerdo a los sub-factores evaluados.

En lo que se refiere a las falencias identificadas sobre manuales de procesos inexistentes, estos factores analizados dan cuenta que el problema de la entidad tiene que ver con la falta de motivación, mala retroalimentación y falta de capacitación del personal para comprender las implicaciones del cambio. Lo que supone, a semejanza de los estudios de Leyva et al. (2021), que estos factores podrían ser por poca o nula participación de los mismos colaboradores y de la implementación de un área de recursos humanos bien definida. La falta de un visionario y un departamento de control que sirva como prevención y retroalimentación constante podría disminuir la resistencia al cambio, y al mismo tiempo,

centrar los esfuerzos en la planificación de estrategias más idóneas para ser implementadas en la consecución de objetivos y en la satisfacción de un colaborador desarrollándose dentro de un clima laboral que le es propicio Saiz y Jácome, 2022).

CONCLUSIONES

De acuerdo a los datos analizados, es necesario situar las correspondientes conclusiones a través del establecimiento del objetivo del estudio que es analizar los aspectos constitutivos del desarrollo organizacional, con la finalidad de determinar su incidencia en la gestión administrativa y cultura organizacional del GAD Municipal del cantón Durán. Este propósito pudo cumplirse por medio del diseño metodológico y las bases conceptuales sobre la concepción teórica de las fases de la resistencia al cambio de Kurt Lewin.

Se determina que la cultura permite la interacción efectiva entre las conductas de los individuos, las estrategias que se adaptan a los nuevos cambios empresariales y la calidad del servicio en las organizaciones. Todo esto con la finalidad de generar el eficiente desarrollo socio-económico y cultural de la sociedad. En ese sentido, las estructuras dinámicas y la participación de toda la organización, así como la creatividad y la innovación originan un impacto de mejora tanto en la cultura como en el aprendizaje organizacional.

Se confirma que cuando no existe un líder que oriente sobre los nuevos cambios departamentales se genera confusión en la comunicación y los mecanismos estructurales empresariales tienden a resquebrajarse, lo que deriva en la falta de diálogo, poca motivación sin respaldo y apoyo por parte de los mismos colaboradores. En ese caso, los rumores sin fundamento, el poco entendimiento de los roles y la prolongación de comportamientos que se resisten a los cambios puede originar un descenso en la imagen corporativa y la nula identificación con la misión y visión de la cultura institucional.

Se comprueba que la planificación estratégica para desarrollar una cultura de servicio y de liderazgo, se deben crear las condiciones o el potencial necesario para que los valores culturales que poseen los sistemas directivos trasciendan a la comunidad empresarial. Por ese motivo, se concluye que todos los miembros de la colectividad pueden forjar canales de

entendimiento que ayuden a cumplir el propósito del verdadero servicio, en consecuencia, se cumpliría con la filosofía organizacional que es la de ayudar al desarrollo de una mejor sociedad.

Fortalezas y Limitaciones

Las fortalezas del estudio se centran en el instrumento de evaluación aplicado en esta investigación que permitió conocer la percepción de los colaboradores y funcionarios de esta entidad. Se suma a esto, la revisión documental sobre los aspectos que están obstaculizando para que la visión institucional pueda cumplirse a cabalidad dentro de la gestión del GADM del cantón Durán.

Los sesgos de la investigación tienen que ver con la disponibilidad de los encuestados para tomar la encuesta y el poco tiempo que fue empleado para la recolección de información de manera directa como el uso de la entrevista a funcionarios o expertos en el tema sobre cultura y desarrollo organizacionales.

Futuras Líneas de Investigación

Se sugiere como línea futura de investigación el diseño de propuestas que ayuden a establecer un marco de referencia sobre desarrollo organizacional cuyos pilares puedan fortalecer la cultura de todos los organismos del Estado. Estas estrategias podrían implementarse para el servicio público y privado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarez, N. y Delgado, J. (2020). Desarrollo organizacional en la gestión municipal. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 4(2), 955-971. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.133

Andrade, V. y María, G. (2020). Intervenir sobre la cultura organizacional: ¿qué aspectos se pueden considerar? In Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.

Arispe, C., Yangali, J., Guerrero, M., Rivera, O., Acuña, L. y Arellano, C. (2020). La investigación científica. Una aproximación de los estudios de posgrado. Universidad Internacional del Ecuador.

Arlet, F. (2021). Modelo de Kurt Lewin en una empresa | ¿Vale la pena el cambio?

Baltazar, D., Rosas, E., García- Rodríguez, I., Ibarra-Gutiérrez, Ma. J. y Pirez-Lindoro, M. (2022). Relación entre cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de salud en Querétaro, México. Sanus, 2-14. https://doi.org/10.36789/revsanus.vi1.295

Cárdenas, V., Paredes, M., Sánchez, P. y Alania, R. (2022). La formación y el desarrollo de programas de habilidades directivas para mejorar el compromiso organizacional en servidores de una municipalidad de Perú en tiempos de covid-19. Conrado, 18(85), 435-441.

Bravo-Bravo, I. F. (2024). Cultura de aprendizaje organizacional y su relación con la adaptabilidad empresarial. *Revista Científica Zambos*, *3*(1), 1-18. https://doi.org/10.69484/rcz/v3/n1/9

Cadena, E. (2021). Análisis de la aplicación del muestreo aleatorio en diferentes casos de estudio, una revisión de literatura. Revista electrónica Tambara, 1200-1211.

Castillo, L. (2021). La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Industrial Data, 24(1), 97-108. https://doi.org/10.15381/idata.v24i1.16287

Cordero, D., Beltrán, N., y Bermeo, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, Año 27 No. Esp.

Cueva, T., Jara, O., Arias, J., Flores, F., & Balmaceda, C. (2023). Métodos mixtos. Métodos mixtos de investigación para principiantes. Puno: *Instituto Universitario de Innovación, Ciencia y Tecnología.* https://doi.org/10.35622/inudi.b.106

Díaz, M. (2019). Estudio preliminar sobre desarrollo organizacional y cambio planeado en una organización del sector de los servicios. Universidad de La Habana, 245-260.

Dumitrita, T., & Bonavía, T. (2020). Proyecto de intervención para el desarrollo de una cultura organizacional positiva en centros educativos. *Educere*, 24(78), 253-266.

Fierro, F., Benavides, D., y Andrade, J. (2020). Cambio organizacional: una visión teórica de su evolución conceptual. *Revista Venezolana de Gerencia.25(4), 131-147.*

Fuentes, C., López, D., & Moya, F. (2020). Compromiso organizacional como estrategia de cambio en hospitales públicos de Colombia y Venezuela. *Revista Espacios*, *41*.

Gallo-Mendoza, G. (2020). El aprendizaje organizacional y su impacto con el rendimiento empresarial y el mercado: el caso del Ecuador. Estudios de la Gestión. Revista Internacional de Administración. https://doi.org/10.32719/25506641.2020.8.3

Garavito, Y., Daza, C., y Ramírez, W. (2022). Cultura organizacional y cultura de seguridad: una revisión de la literatura. Revista Colombiana de Salud Ocupacional, 12(2), 1-11. https://doi.org/10.18041/2322-634X/rcso.2.2022.8622.

García, G. (2005). Tipo/Factor RF (resistencia y flexibilidad): tipología de respuestas ante el cambio asociado a proyectos, tomando como referencia una metodología para el diagnóstico de la resistencia al cambio. *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*, (41), 63-106

Grijalva, G. (2016). Modelo Turn Over. Universidad de Sonora.

Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2021). Introducción al Desarrollo Organizacional. In Desarrollo Organizacional, enfoque latinoamericano (pp. 8-28). Pearson.

Jaramillo, E. y Jaramillo, M. (2022). Aplicación del modelo de las 7s de Mckinsey, para el diagnóstico interno organizacional de empresas procesadoras de plástico en la ciudad de Guayaquil. Universidad Salesiana, Guayaquil.

Kent, P. (2020). GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD ORGANIZACIONAL. Ciencias administrativas, (15), 87-96. https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e058

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 (*Ve), XXVIII (2), 319-333. ISSN: 1315-9518.

Leyva Cordero, O., Baltonado García, G & Hernández Paz, A. A. (2021). la cultura organizacional como mecanismo para mejorar la gobernabilidad de instituciones de educación superior de México y Nicaragua. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. (Ed). https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2764

Matus, D. (2019). Consultoría en desarrollo organizacional y de negocios in situ. Signos. Investigación en Sistemas de Gestión, 12(1), 23-30. DOI: https://doi.org/10.15332/24631140.5418

Martínez Bustos, E., Carrasco Sagredo, C. y Bull, M. T. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 88-98

Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y Gestión.* (46), 11-47. https://doi.org/10.14482/pege.46.1203

Moreno-Nichols, J. (2022). Habilidades directivas y cambio organizacional en tiempos de Covid-19. Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales, 18(1), 91-106. Epub June 00, 2022.https://doi.org/10.18004/riics.2022.junio.91

Ortiz, E. (2020). Normas Ecuatorianas para el Buen Gobierno Corporativo. Quito: Instituto Ecuatoriano de Gobernanza Corporativa.

Ortiz - Gutiérrez, M.., Galindo - Henao, A., Valbuena - Rodríguez, P., Clavijo - Peña, A., y Duarte - Leguizamo, J. (2021). Teoría del desarrollo organizacional: Ineficiencia laboral y organizativa. Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro, 14(14), 25–42. https://doi.org/10.22463/24221783.3162

Palafox, M., Ochoa, S. y Jacobo, C. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. Revista San Gregorio, (35), 198-207. https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1109

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E. y Rodríguez-Ponce, J. (2009). La influencia de la gestión del conocimiento sobre la eficacia organizacional: Un estudio en instituciones públicas y empresas privadas. Revista Facultad de Ingeniería Universidad de Antioquia, (47), 218-227.

Petrilli-Cambambia, P. A., Juárez-Hernández, L. G., y Herrera-Meza, S. R. (2022). Cultura organizacional para el desarrollo social sostenible en microempresas. Diseño de un instrumento para su evaluación. Revista Iberoamericana de Estudios de Desarrollo, 11(1), 110-129.https://doi.org/10.26754/ojs_ried/ijds.659

Prieto Pulido, R., Estrada López, H., Palacios Arrieta, A., & Paz Marcano, A. (2018). Factores del cambio organizacional. Claves de éxito en la gestión de empresas del sector petrolero. Revista de Ciencias Sociales (Ve), 24(1), 85–100. https://www.redalyc.org/journal/280/28059578007/html/

Reyes Hernández, Javier. (2021). Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. Cooperativismo y Desarrollo, 9(3), 808-830.

Reyes, J. y Moros, H. (2019). La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina, 201-2017.

Reyes-Ramírez, Luis Arnolis, Leyva-DelToro, Caridad, Vilariño-Corella, Carlos Manuel, & Pérez-Campdesuñer, Reyner. (2022). Componentes estratégicos y mecanismos para dinamizar la cultura organizacional en telecomunicaciones. Ingeniería Industrial, 43(2), 59-67.

Sánchez-De-Roux, M. (2022). La gestión del proceso organizacional para la toma de decisiones. *Ciencias Holguín*, 28(1).

Saavedra, Luis., Saavedra, J. y Saavedra, J. (2021). Cultura organizacional y herramientas de medición: una aproximación teórica. Conrado, 17(82), 171-177.

Saiz, M. y Jácome, R. (2022). Revisión bibliográfica: La Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior. *Revista gestión de las personas y tecnología*, *15*(43), 1-19. https://dx.doi.org/10.35588/gpt.v15i43.5463

Solarte Solarte, C., Solarte Solarte, M., & Barahona Vinasco, J. (2019). Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares de Pasto (Colombia). Contaduría Y Administración,65(1),http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.1725

Surichaqui, L. (2020). Cultura organizacional y gestión administrativa de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, Apurímac-Perú. Revista Científica Guacamaya.5(1):109-121 DOI:10.48204/j.guacamaya.v5n1a9

Trejo, D. (2023). Nociones de Desarrollo Organizacional. Universidad Autónoma de México.DOI:10.13140/RG.2.2.27405.41445/3

Torres, L. (2019. Impacto del modelo de Kotter para la gestión de cambio, como herramienta de mejora contínua. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.

Torres, N., Falconí, M. y Ramírez, A. (2019). Desarrollo Organizacional. Análisis de variables. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Torres, O., Uvidia, K. y Carapas, A. (2021). Análisis del desarrollo y la cultura organizacional en microempresas familiares en el cantón Bolívar. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.8(3), 00045. https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i3.2669

Ulloa Parravicini, C. E.., Medina Gonzales, R. H.., Arce Gutierrez, K. M.., & Espinola Calderon, J. L. (2024). Cultura Organizacional y Relaciones Interpersonales en una Institución Educativa de Piura. SCIÉNDO, 27(3), 335-339. https://doi.org/10.17268/sciendo.2024.047

Yopan, J., Palmero, N. y Santos, J. (2020). Cultura Organizacional. Controversias y Concurrencias Latinoamericanas, 11(20),263-289.

Zambrano-Cedeño, M. F., Zambrano-Guadamud, V. K., & Zambrano-Farias, J. I. (2024). Cultura Organizacional y su incidencia en la gestión del conocimiento en el Consejo de Gobierno de Régimen Especial de Galápagos. *INNOVA Research Journal*, *9*(1), 89–106. https://doi.org/10.33890/innova.v9.n1.2024.2453