

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo organizacional en la educación superior privada: un análisis de los elementos influyentes

Organizational development in private higher education: an analysis of the influencing elements

DOI: <https://doi.org/10.61154/metanoia.v12i1.4186>

Massiel Nava Chacín¹

Elizabeth García Rincón²

¹**E-mail:** massiel.nava@urbe.edu **Afiliación:** Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo, Zulia, Venezuela. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1868-0553>

²**E-mail:** ecgarcia@urbe.edu.ve **Afiliación:** Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo, Zulia, Venezuela. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7721-4416>

Recibido: 27/07/2025

Revisado: 07/08/2025

Aprobado: 27/08/2025

Publicado: 01/01/2026

RESUMEN

El propósito del artículo fue determinar los elementos que influyen en el desarrollo organizacional en instituciones Universitarias privadas. Se sustentó en García et al. (2013), López et al. (2020), Chiavenato (2019), entre otros. Su enfoque, epistemológico positivista, con método cuantitativo. El tipo de investigación fue descriptiva, con diseño de campo, no experimental, transversal. Se conformó por siete autoridades de las Universidades: Nacional Cecilio Acosta y Privada Dr. José Gregorio Hernández, Maracaibo, estado-Zulia. Se preparó un cuestionario de 15 ítems, escala Likert, con cinco opciones de respuestas, validado por cinco expertos. Aplicándose el coeficiente de Cronbach, alcanzando 0.94, indicando una Alta confiabilidad. Se aplicaron estadísticas descriptivas, Medidas de tendencia central y de variabilidad. Se evidencio que las autoridades universitarias, consideran que es importante mantener motivados al talento humano, razón que se refleja en los resultados, que lo tienen presente para la consecución de los procesos relativos al logro de objetivos trazados.

Descriptor: recursos humanos, educación superior, motivación.

ABSTRACT

The purpose of the current article was to determine the elements that influence organizational development in private university institutions. Its theoretical foundations were based on García et al. (2013), López et al. (2020), Chiavenato (2019), among others. The research was designed under a positivist epistemological approach, with a quantitative method. The type of research was descriptive, its design was field, non-experimental, cross-sectional. The study population consisted of nine authorities from the higher education institutions: Cecilio Acosta National University and Dr. José Gregorio Hernández Private University, from Maracaibo, Zulia state. A questionnaire consisting of 15 items, a Likert scale, with five answer options, was prepared, validated by five experts in the Management area. Cronbach's Alpha coefficient was applied, obtaining a reliability of 0.94, indicating High reliability. Descriptive statistics (Fa-Fr), measures of central tendency (arithmetic mean), and measures of variability (standard deviation) were applied. It was evident that university authorities believe it is important to keep human talent motivated, which is reflected in the results, which take this into account in the achievement of processes related to achieving established objectives.

Descriptors: human resources, higher education, motivation.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas universitarias, a medida que progresan, deben estar a la vanguardia de las nuevas demandas del mercado, innovando diariamente, fundamentadas en los planes de formación, fomentando el uso de competencias digitales e investigativas que permiten mejorar las dinámicas profesionales de los individuos en los cargos docentes, así como del personal directivo.

Los entornos cambiantes en los últimos tres años han impulsado la transformación de realidades, logrando que el conocimiento con el que se trabajaba anteriormente pueda ser reconsiderado y aplicado de manera diferente, para obtener mejores resultados, especialmente si se considera el criterio de la aplicación desde la gerencia, que incluye la planificación, organización, dirección y control, ya que ahora no solo depende del trabajo en el aula, sino también del coordinador, director y otros puestos clave de dirección que deben enfocar sus esfuerzos en el desempeño de sus actividades, logrando alcanzar resultados a través de la trazabilidad desde todas las instancias.

En este contexto, es importante señalar que, desde el inicio, el concepto y la implementación de un desarrollo organizacional (DO) en un ámbito internacional deben presentar una representación diferente a la monocultural. Los parámetros de la estructura, la estrategia, la cultura e incluso los objetivos de la empresa pueden cambiar según el contexto cultural y organizacional.

En el entorno actual, caracterizado por su constante cambio, todas las organizaciones sin importar su naturaleza o dimensión afrontan retos continuos que exigen una capacidad de adaptación y transformación nunca antes vista. Ante esta realidad, el desarrollo organizacional (DO) surge como un método clave, enfocado en impulsar y dirigir cambios estratégicos dentro de las estructuras empresariales para optimizar su rendimiento y sostenibilidad en el futuro.

El desarrollo organizacional (DO) va más allá de ser un conjunto de acciones aisladas; se trata de un enfoque integral y estratégico que tiene como objetivo potenciar el desempeño de la organización. Esto se logra mediante el fortalecimiento de sus recursos humanos, la optimización de sus procesos internos y la adaptación de su cultura a las demandas del entorno actual. Sin embargo, el éxito de cualquier iniciativa de DO no depende de la casualidad, sino de la combinación y sinergia de múltiples factores interrelacionados que juegan un papel crucial

en su efectividad.

Estos elementos, que incluyen la cultura, el liderazgo, la estructura, la tecnología y las capacidades del personal, actúan como catalizadores o barreras para el cambio, condicionando la dirección y el ritmo del proceso de DO. Comprender la naturaleza y la interacción de estos factores se vuelve fundamental para diseñar intervenciones efectivas y sostenibles que permitan a las organizaciones alcanzar sus objetivos estratégicos y asegurar su viabilidad en un entorno cada vez más competitivo y volátil.

Desde una perspectiva internacional, es relevante señalar un estudio publicado en la página prezi.com en 2014, que destaca que el continente latinoamericano ha mostrado un balance positivo en sus programas de desarrollo organizacional (DO). La importancia de estos programas radica en su capacidad para ayudar a las organizaciones a ser más competitivas, democráticas y saludables mediante procesos de cambio planificado, utilizando una amplia gama de técnicas y herramientas.

En el artículo mencionado, se destaca que el Desarrollo Organizacional (DO) tiene como enfoque principal potenciar las relaciones interpersonales como una herramienta clave para impulsar el crecimiento de las empresas. Además, se enfatiza la importancia de optimizar todos los recursos disponibles en favor de las organizaciones, incorporando incluso teorías desarrolladas en contextos occidentales y adaptándolas a la realidad de las empresas latinoamericanas.

En este mismo contexto, los autores Hernández et al. (2011) presentan en su obra "Desarrollo organizacional. Enfoque latinoamericano" que el DO, desde una perspectiva latinoamericana, proporciona elementos para reflexionar sobre estas situaciones, asimismo ofrece una herramienta para los futuros líderes empresariales. A continuación, se indica que, en el contexto venezolano, el desarrollo organizacional de las universidades ha sido un asunto de considerable importancia. A través de los años, han surgido tanto desafíos como oportunidades para optimizar el funcionamiento y la administración de estas instituciones educativas, lo que ha requerido la implementación de estrategias y herramientas para la gestión del desarrollo organizacional.

En tal sentido, menciona García (2023, p.2) que “el desarrollo organizacional y el proceso de gestión son aspectos fundamentales en el engrandecimiento y calidad de una institución educativa. En algunas ocasiones los actores educativos no manejan estrategias innovadoras para

contribuir con este desarrollo organizacional institucional, lo que limita los procesos de gestión”. Para Zamora (2018), este proceso se debe llevar a cabo constantemente, no tiene un tiempo determinado, puesto que debe responder en cualquier momento en que la organización requiera un cambio o mejoramiento en su funcionalidad

En el caso concreto de la Región Zuliana se viene presentando en referencia al desarrollo organizacional de las instituciones educativas una serie de situaciones que no han favorecido su adecuada proyección dado que las universidades privadas han experimentado cierto deterioro en su funcionamiento en las últimas décadas, particularmente por inflación, inestabilidad política y éxodo de capital humano, falta de reconocimiento de la labor que vienen desempeñando su personal, entre otros factores han afectado su capacidad para cumplir sus funciones educativas y de investigación de manera más asertiva en su gestión.

Según el autor Segredo Pérez (2016), el desarrollo organizacional abarca, entre otros, muchos problemas que deben ser solucionados, realizando una correcta gestión, inconvenientes de comunicación, trabajo colaborativo, talleres de estrategias innovadoras, liderazgo, conflictos entre grupos, satisfacción de las necesidades y motivación del personal que labora en la organización; así como situaciones de progreso institucional, por lo que, se ha de buscar las estrategias necesarias para dar solución a estos problemas y no afecten la calidad institucional, logrando una mayor eficacia organizacional.

Frente a esta situación, es evidente que las universidades podrían enfrentar obstáculos en su crecimiento económico, el cual debe basarse en la innovación y la gestión del conocimiento. El intercambio de saberes entre las personas debería convertirse en el principal impulsor del progreso. Además, si no se logra sistematizar, organizar y aplicar de manera práctica y eficiente el conocimiento implícito de cada uno de sus miembros, será imposible que la gestión de estas instituciones alcance un funcionamiento óptimo y una mayor productividad en su desarrollo organizacional.

De igual forma, García et al. (2023) señalan que la gerencia debe fundamentarse en el desarrollo organizacional, ya que este enfoque permite apoyar a los administradores y al personal de la organización para desempeñar sus funciones con mayor eficiencia. Además, proporciona herramientas para establecer relaciones interpersonales más efectivas, enseña al personal a colaborar de manera productiva en la identificación y resolución de problemas complejos, y contribuye a que las organizaciones se adapten y sobrevivan en un entorno de cambios

acelerados.

Cabe destacar que Cit al. (2023), continúa disertando que, dichos cambios se presentan en la actualidad haciendo énfasis entre algunos en la necesidad actualizar el conocimiento por la necesidad de evitar la obsolescencia en los servicios lo que denomina la economía del conocimiento, lo cual es indispensable.

Una vez expuestas estas ideas, es preciso señalar que para mejorar el desarrollo organizacional de las instituciones universitarias del ámbito privado la gestión del conocimiento aportaría, el fomento de la innovación logrando identificar y compartir buenas prácticas, lecciones aprendidas y experiencias exitosas dentro de la institución, lo que puede impulsar la innovación en la enseñanza, la investigación y la gestión universitaria, mejora de la calidad educativa, al promover la creación, difusión y aplicación del conocimiento, las universidades privadas pueden mejorar la calidad de sus programas académicos, fortalecer la formación de sus docentes y ofrecer una educación más relevante y actualizada a sus estudiantes.

La presente investigación se adentrará en “Determinar los elementos que influyen en el desarrollo organizacional en instituciones Universitarias privadas”, estos elementos influyentes en el desarrollo organizacional, con un enfoque particular en las instituciones universitarias privadas. En estos entornos, caracterizados por su doble misión académica y administrativa, la complejidad de los procesos y la diversidad de sus stakeholders, la gestión del cambio se presenta con matices y desafíos específicos.

Al identificar y analizar los factores que impactan directamente en el DO de estas instituciones, se busca no solo aportar una comprensión más profunda de este fenómeno, sino también proporcionar herramientas y perspectivas que permitan a los líderes y gestores universitarios diseñar estrategias de desarrollo organizacional más coherentes, proactivas y orientadas a la mejora continua.

METODOLOGÍA

Según Franco (2011, p.118, citado en Azuero Azuero, 2018), el marco metodológico se define como el conjunto de acciones orientadas a describir y analizar el núcleo del problema planteado. Esto se logra mediante procedimientos específicos que incluyen técnicas de observación y recolección de datos, estableciendo el "cómo" se llevará a cabo el estudio. Su propósito principal es hacer operativos los conceptos y elementos relacionados con el problema que se

está investigando.

Este artículo tiene como objetivo; “Determinar los elementos que influyen en el desarrollo organizacional en instituciones Universitarias privadas”. Para lograrlo, se adoptó un paradigma positivista y un enfoque cuantitativo. Según Adler (1964, citado en Pérez, 2015), el positivismo es una perspectiva epistemológica que integra el racionalismo y el empirismo, combinando tanto la lógica deductiva como la inductiva. También se le ha llamado enfoque hipotético-deductivo, cuantitativo, empírico-analítico y racionalista.

Por su parte, Ramos (2015), afirma que, el racionalismo con enfoque cuantitativo, que utiliza modelos matemáticos o estadísticos para verificar hipótesis, es otra denominación del paradigma positivista. Igual, Azuero Azuero (2018) señala que, de acuerdo con el modelo "racionalista" o cuantitativo, la ciencia surge como una necesidad del ser humano para adquirir conocimientos sobre los fenómenos que ocurren a su alrededor y sus relaciones de causa y efecto, con el propósito de poder interferir en ellos o utilizar este conocimiento a su favor.

Según el enfoque de investigación, como señala Arias (2019), es posible reconocer diferentes tipos de estudios, los cuales presentan múltiples clasificaciones y modelos. El autor enfatiza que, más allá de la categorización utilizada, todos estos representan formas válidas de investigación y, dado que no son excluyentes, un mismo estudio puede pertenecer a varias categorías simultáneamente.

Teniendo en cuenta lo mencionado, se puede concluir que la investigación, según su propósito, fue de tipo aplicada, ya que su objetivo principal fue resolver un problema en un plazo corto. Además, estuvo enfocada en la implementación inmediata de acciones concretas para abordar las dificultades identificadas en las instituciones universitarias privadas analizadas en este estudio.

Asumiendo lo expuesto, los autores Arias Gonzáles et al. (2022), declaran que la investigación aplicada pueden ser herramientas útiles para obtener la información que no conoce, pero cada una de ellas funciona mejor en diferentes entornos. La investigación básica resulta útil cuando se busca responder a preguntas teóricas de carácter universal. Este tipo de estudio suele llevarse a cabo con el objetivo de ampliar el conocimiento disponible y formular predicciones fundamentadas.

En referencia al diseño del estudio, Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018), indican que

el diseño de un estudio, señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar los interrogantes que se ha planteado y analizar la certeza de la(s) hipótesis formuladas en un contexto en particular. Considerando lo antes mostrado, se indica que el artículo tuvo un diseño de campo, a lo cual, Martins y Palella (2012, citado en Gallardo 2017, p. 54), exponen que este tipo de investigación “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren

El estudio igualmente fue no experimental, a lo que Palella y Martins (2017, p. 96), afirman que este tipo de diseño, es el que “se realiza sin manipular ninguna variable. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en su tiempo determinado, ello no se construye en una situación específica, sino que se observan las que existen”.

De la misma manera se destaca que la investigación contó con un diseño transversal o transeccional, porque se estudiaron y describieron los datos obtenidos en un periodo de tiempo determinado, sin ningún tipo de interrupciones. Ante ello, los teóricos Arispe et al. (2020, p. 69) expresan que: “en los diseños transversal o transeccional, no se manipulan las variables, los fenómenos se observan de manera natural, para posteriormente analizarlos”.

La población se contextualiza en espacio y tiempo. Iniciando con el concepto de la población (o población objetivo), “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”, lo expuesto de acuerdo a lo manifestado por Arias (2019). Asimismo, Mejía (2005, citado en Arias y Corvinos, 2021), destaca que la población es la totalidad de elementos del estudio, es delimitado por el investigador según la definición que se formule en el estudio. La población y el universo tienen las mismas características por lo que a la población se le puede llamar universo o de forma contraria, al universo, población.

De esta manera, tomando en cuenta lo mencionado previamente, se determina que, para el caso específico de esta investigación, la población fue finita. El universo de estudio está conformado por las instituciones universitarias privadas del estado Zulia, en particular aquellas ubicadas en la ciudad de Maracaibo, las cuales se detallan a continuación. (Ver cuadro 1).

Cuadro 1. Universo de la investigación

Instituciones Universitaria Privadas del estado Zulia
Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín (URBE)
Universidad Rafael Urdaneta (URU)
Universidad Cecilio Acosta (UNICA)
Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH)

Fuente: Ministerio de Educación Universitaria (2024)

En el cuadro 1 se enlistan todas las instituciones universitarias Privadas del estado Zulia, sede en la ciudad de Maracaibo, entre las cuales se muestran cuatro (04) Universidades en total del ámbito Privado, tales como Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín (URBE), Universidad Rafael Urdaneta (URU), Universidad Cecilio Acosta (UNICA), así como la Universidad José Gregorio Hernández (UJGH).

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, es importante destacar que, para los fines de esta investigación, se optó por una muestra intencional. Este tipo de muestra se selecciona en función de criterios o juicios establecidos por el investigador, quien dirige sus esfuerzos de manera deliberada para obtenerla. Al respecto, Toscano (2018) señala que la muestra representa una parte o subconjunto de elementos elegidos previamente de una población con el propósito de llevar a cabo un estudio. Esto se debe a que no siempre es factible analizar el universo en su totalidad, por lo que se extrae una porción o subconjunto de la población. Cabe resaltar que la selección de una muestra es una herramienta clave para comprender las características de la población objeto de estudio.

Igualmente, Arias Gonzáles et al. (2022), manifiestan que la muestra intencional se caracteriza por seguir los criterios personales del investigador, ejemplo: si la población se constituye por estudiantes de una institución educativa, el investigador puede aplicar criterios de inclusión y exclusión para elegir a aquellos que estén matriculados o no, que tengan buen rendimiento académico o elegir a la población total, es decir, la población censal.

De igual manera, autores como Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018) señalan que la unidad de análisis corresponde a los individuos que serán evaluados. Por otro lado, los teóricos Arias Gonzáles et al. (2022) explican que la unidad de análisis es aquel elemento del estudio del cual se obtienen los datos o la información necesaria para el análisis, tal

como se detalla en el cuadro 2.

Cuadro 2. Distribución de la población y unidades de análisis

Instituciones Universitarias Privadas de Maracaibo, estado Zulia	Unidades de análisis				
	Rector/ra	Vicerrector/ ra Académico	Vicerrector/ ra Administrati vo	Secretario/r a	Decano/na Investigació n y Postgrado
Universidad Cecilio Acosta (UNICA)	01	01		01	01
Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH)	01	01	01	01	01
Subtotales	02	02	01	02	02
TOTAL	09				

Fuente: Nava y García (2025)

En el cuadro 2 se puede visualizar las unidades análisis o informantes asumidas en cada institución universitaria Privada de la ciudad de Maracaibo, estado Zulia, entre las cuales se mencionan: dos (2) Rectores/as, dos (2) Vicerrectores Académicos, así como un (1) Vicerrector Administrativo, igualmente, dos (2) Secretarios/as de las instituciones universitarias Privadas, y por último, los dos (2) Decanos de Investigación y Postgrado.

Una vez expuesto lo anterior, se define a continuación la técnica de recolección y su medio material con lo que se logró el objetivo general del estudio, a lo que exponen los autores Hernández et al. (2014) manifiestan que las técnicas para la recolección de información consisten en vías a través de las cuales el investigador registra los datos conservables que representan verdaderamente los conceptos y variables. Se construyó un instrumento de recolección de datos, a lo que Hernández y Duana (2020, p. 02), mencionan que los instrumentos “están orientados a crear las condiciones para la medición”. Dicho instrumento estuvo constituido por 12 ítems. Igualmente se destaca que se consideró la escala tipo Likert, con cinco (5) opciones de respuestas, que fueron desde, Siempre - (5); Casi Siempre - (4); A Veces - (3); Casi Nunca - (2) y Nunca - (1).

El instrumento fue validado por cinco (5) expertos en el área de Gerencia. Igual se destaca que al mismo se le aplicó la fórmula de Alpha de Cronbach, para obtener la confiabilidad, la cual

fue de ($r= 0,90$), considerada una Muy alta de confiabilidad. Para el análisis de los datos se consideró la estadística descriptiva, asimismo la frecuencia absoluta (Fa), y la relativa (Fr). Igual se tomaron en cuenta las medidas de tendencia central, específicamente la media aritmética, e igual, las medidas de variabilidad, con la desviación estándar. Para ello se construyó un baremo, demostrando en las categorías Muy presente que iba de (4.21 - 5.00); Presente (3.41 - 4.20); Poco presente (2.61 - 3.4'); Ausente (1.81- 2.60); así como, Muy ausente de (1.00 - 1.80); para la variable en estudio.

RESULTADOS

Desarrollo organizacional

En la actualidad, todas las organizaciones, en un mundo globalizado caracterizado por cambios constantes y necesarios, especialmente en las instituciones universitarias, deben estar en una búsqueda continua de planificar e implementar modificaciones que les permitan mejorar su desempeño. El objetivo principal es volverse cada día más competitivas y productivas en los mercados contemporáneos. Según los teóricos García Buchelli et al. (2023), es importante señalar que planificar y gestionar el impacto de esos cambios en el desarrollo de las actividades organizacionales es una estrategia clave para mantenerse, ser sostenible y sustentable a lo largo del tiempo.

Según lo expuesto por autores como Mancheno-Paredes et al. (2023), el desarrollo organizacional se define como un concepto que engloba una serie de acciones de cambio planificado, basadas en valores humanísticos y democráticos, cuyo objetivo es incrementar la eficacia de la organización y promover el bienestar de las personas. En este sentido, las organizaciones se enfocan constantemente en diseñar e implementar cambios que mejoren su rendimiento y las posicionen de manera más competitiva en un entorno global marcado por la innovación y la transformación.

Para Guizar (2015), se trata del estudio de los procesos sociales que ocurren en una empresa, con el fin de ayudar a los miembros a identificar los obstáculos o barreras que impiden su efectividad como grupo, tomando medidas para optimizar sus relaciones. Según Chiavenato (2019), es un enfoque de cambios planificados que se centra en transformar a las personas, así como la naturaleza y calidad de sus relaciones laborales, enfatizando el cambio organizacional y modificando la mentalidad de las personas para revitalizar la organización. Por otro lado, los

autores Armijos-Robles et al. (2020), indican que el desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, respaldado por la alta dirección, para mejorar los procesos de resolución de conflictos y renovar la organización.

En concordancia con esta perspectiva, Gairín Sallán (2012) destaca que el desarrollo organizacional consiste en un proceso de adaptación y transformación que impacta la estructura de la organización, su personal o la tecnología empleada, con el propósito de que la institución pueda responder de manera ágil y eficaz a las exigencias del entorno en el que se desenvuelve. El cambio implica adoptar acciones distintas y, en muchos casos, en un lapso de tiempo reducido; no se limita a una simple alteración superficial de actitudes, comportamientos, sistemas organizativos o herramientas, sino que requiere la puesta en marcha de auténticas innovaciones.

En este sentido, Zamora (2018) indica que el desarrollo organizacional es un proceso que promueve transformaciones positivas, ya que mejora las deficiencias de las organizaciones de todo tipo y las ayuda a alcanzar las metas y objetivos establecidos, a partir de la evaluación y análisis de diversos aspectos: estructura, actividades, propósitos, recursos, entre otros, que están disponibles para que estas entidades los utilicen y realicen sus funciones. Este proceso debe llevarse a cabo de manera continua, sin un tiempo específico, ya que debe responder en cualquier momento en que la organización necesite un cambio o mejora en su funcionalidad.

Por su parte, Petit et al. (2012) establece que el concepto estándar de Desarrollo Organizacional se presenta como un promotor del desarrollo humano de manera sistemática y planificada, en términos de expansión y acumulación de capital, para fomentar el desarrollo económico competitivo y tecno-industrial desde la alta dirección.

El autor sostiene que esta síntesis se apoya en tres ideas semiestructuradas, derivadas del análisis documental (mediante intentos de codificación): (1) La concepción del ser humano como un recurso individual y una herramienta para acumular y maximizar capital; (2) La interpretación del cambio como resultado de una intervención planificada, estratégica y sistematizada dirigida a potenciar los recursos, capacidades y competencias empresariales; así como, (3) La visión del desarrollo competitivo empresarial y tecnoeconómico, influenciado por las dinámicas del entorno y el contexto productivo-industrial.

Contrastando los postulados teóricos de los autores, se observa que la definición de García Buchelli et al. (2023), Mancheno-Paredes et al. (2023), Guizar (2015), Chiavenato (2019),

Armijos-Robles et al. (2020), Gairín Sallán (2012), Zamora (2018), Petit et al. (2012), coinciden en lo relativo a que son un conjunto de acciones tendentes a garantizar el desarrollo de la organización mediante con cambio planeado para lograr mejorar la eficacia organizacional, no obstante ; para el autor Chiavenato (2019) considera que ese cambio debe ir direccionado a las personas, así como la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo, para lograr el cambio organizacional, por lo que la investigadora se inclina por la definición que emite Chiavenato (2019).

Considerando lo anterior, las investigadoras consideran que el desarrollo organizacional consiste en un proceso sistemático que se planea para llevarlo a cabo como estrategia para el lograr de una manera eficaz y eficiente el cambio que requiere la institución en la cual se lleva a cabo, cambiando desde la mentalidad actitud y aptitudes de quienes hacen vida en ella de una manera positiva, interactiva para de esta manera hacer sustentable y sostenible en concordancia con los cambios, específicamente en las instituciones universitarias privadas, que se presentan diariamente producto de la globalización.

Elementos que influyen en el desarrollo organizacional

Las herramientas del desarrollo organizacional pueden entenderse como un conjunto de acciones estructuradas que buscan fortalecer progresivamente las competencias personales y profesionales de los empleados. Como señala Alles (2012), estas abarcan todos los aspectos vinculados a la interacción entre el líder y su equipo, por lo que es fundamental que el jefe mantenga una mentalidad abierta, fomente la comunicación efectiva, tome decisiones asertivas y promueva un ambiente de trabajo armónico.

Por otro lado, las herramientas de gestión son estrategias o recursos utilizados para impulsar el crecimiento organizacional, especialmente en instituciones universitarias. Zambrano y Campuzano (2020) destacan que un líder debe cultivar habilidades como la creatividad, la comunicación y la inteligencia emocional para manejar situaciones adversas dentro de la organización. Además, debe ser capaz de implementar estas herramientas con el fin de optimizar la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos.

En este contexto, los teóricos García et al. (2023), manifiestan que, algunas de estas herramientas son: el trabajo colaborativo, los talleres de estrategias innovadoras junto con las capacitaciones al personal son recursos necesarios para el avance de las organizaciones, tener al personal educativo siempre capacitado y al día en los temas educativos y de gestión permitirá

que sean innovadores al momento de buscar soluciones a los problemas que se puedan presentar y que afecten el rendimiento de la institución.

El autor mencionado sostiene que el uso de las TIC es indispensable, ya que brindan actualidad y modernidad a los procesos, además de optimizar tiempo y recursos económicos, aspectos clave para las organizaciones al permitir una gestión más eficiente de sus actividades. Asimismo, destaca la importancia de la planificación estratégica y las alianzas como pilares del crecimiento organizacional. Finalmente, resalta el valor de fortalecer las relaciones interpersonales y superar obstáculos para enfrentar desafíos, elementos fundamentales dentro de cualquier entidad.

Por otro lado, López y colaboradores (2020) señalan que la falta de motivación y una comunicación ineficaz pueden obstaculizar el desarrollo sostenible, impidiendo el cumplimiento de estándares de calidad y afectando negativamente la mejora del proceso educativo.

En contraste, Alles (2012), Zambrano y Campuzano (2020) hacen alusión sobre las herramientas de gestión para el desarrollo organizacional, estos coinciden que son las utilizadas por el personal directivo, por los líderes a sus colaboradores a su cargo, para de esta manera ejecutar decisiones de manera armónica, de manera creativa. Mientras que García et al. (2023) hace una clasificación de las herramientas entre las que se encuentran talleres, trabajo colaborativo, capacitación al personal y planificación académica. Igual López et al. (2020), refieren a la motivación y la comunicación no asertiva, las cuales ocasionan consecuencias que se fulguran en el aprieto para lograr un progreso sostenible, para mejorar el proceso educativo.

Es significativo indicar que para las investigadoras las herramientas son todas aquellas técnicas o actividades con las que pueda contar la organización con la finalidad de lograr el desarrollo organizacional conforme a los objetivos planteados en las instituciones, específicamente en las universitarias privadas cónsonos con la misión y visión de la misma, deben desarrollarse por los líderes hacia su personal, para que sean capaces de solventarse manera eficiente cualquier inconveniente que pueda suscitarse, manejando la inteligencia emocional, realizando talleres, trabajo en equipo, capacitando a su personal de manera constante.

Talento humano

Es un factor determinante y pilar fundamental para la consecución de los objetivos planteados

por la organización, le da vida a la misma, por tal motivo es pertinente contar con el personal idóneo y capacitado a efectos de llevar a cabo las actividades inherentes a su cargo, lo cual permitirá las instituciones puedan lograr un alto nivel de productividad y mantenerse actualizado con los cambios que surgen producto del dinamismo constante en que se vive.

Por esta razón, el talento humano juega un papel fundamental en el desarrollo organizacional, ya que es un recurso clave que las empresas consideran para adaptarse a las transformaciones. Esto se debe a que son las personas quienes lideran e impulsan directamente los cambios dentro de las organizaciones. Por ello, es esencial que las empresas apliquen estrategias para retener a su capital humano, mediante formación, entrenamiento, incentivos y cualquier otra medida que fomente su bienestar y motivación laboral.

En este marco, Chávez (2018) destaca que el talento se refiere a las habilidades de los individuos, las cuales emplean con dedicación para alcanzar objetivos. Así, los colaboradores aportan al éxito presente y futuro de la empresa a través de sus capacidades técnicas, sociales, comerciales o gerenciales, así como por su potencial de crecimiento.

Por su parte Louffat (2013) comenta que el talento humano, es la idea de sustentabilidad manifestada en el desarrollo particular del individuo en las dimensiones espirituales, emocionales, racionales y fisiológicas e integradas de modo sinérgico al crecimiento organizacional. Según Bahamón et al. (2014), el Talento Humano es indispensable en todas las etapas, procesos y procedimientos que se gestionen dentro de una organización ya que se aporta valor y alineación con los objetivos de la organización, convirtiéndose el área en socios estratégicos.

Siguiendo con el estudio del talento humano como pilar fundamental para las organizaciones, es relevante mencionar a Díaz y Quintana (2021), quienes destacan que este constituye uno de los activos más importantes dentro de las empresas. Su gestión adecuada marca la diferencia frente a la competencia, ya que, históricamente, se ha comprobado que el potencial de los colaboradores y su contribución al cumplimiento de las metas organizacionales son clave para impulsar la productividad y, en consecuencia, generar un crecimiento sostenible a futuro.

En línea con esta perspectiva, Chiavenato (2019) define el talento humano como una visión que reconoce a los empleados como individuos con competencias y destrezas cognitivas, esenciales para el funcionamiento de las empresas, la producción de bienes o servicios y el logro de los objetivos estratégicos.

Expuestos los diversos postulados, la investigadora contrastando los autores Chávez (2018), Louffat (2013), Bahamón et al. (2014), Díaz y Quintana (2019) se puede observar que todos tienen elementos importantes y se complementan pues, los mismos coinciden que son parte fundamental de la organización, lo que le permite ser sostenible y sustentable. Mientras que para Chiavenato (2019) realiza un enfoque más holístico sobre el talento humano y los elementos necesarios para la organización. Por lo que las investigadoras se inclinan con lo expuesto por éste último teórico.

Cabe destacar que las investigadoras consideran que realmente el talento humano es el eje principal para mover la organización, específicamente las instituciones universitarias privadas, mediante gestiones necesarias en el desarrollo organizacional, lo cual requiere de habilidades y capacitación necesaria para lograr maximizar la productividad, todo ello es inherente en cada proceso que se lleva a cabo.

Cultura organizacional

Iniciando este aparatado, se presenta a Barrios et al. (2018) quien señalan que la cultura es un elemento fundamental en las organizaciones, ya que influye en sus operaciones cotidianas, así como en la conducta y dinámica laboral de los empleados. Por su parte, Andrade (2011) define la cultura organizacional como el conjunto de comportamientos compartidos por los miembros de un grupo, surgidos de ideas y valores comunes.

Desde esta perspectiva, Maestre (2011) sostiene que la cultura organizacional no es tangible ni visible de manera directa. Se manifiesta en las interacciones entre los colaboradores, las prácticas habituales, las creencias implícitas, las expectativas y los elementos clave de su convivencia, los cuales están tan arraigados que pasan inadvertidos en un primer vistazo.

Según Sánchez et al. (2006), la cultura forma parte del capital organizacional. En este sentido, la cultura organizacional se define como aquella que es compartida y adoptada por los miembros de la entidad. Los autores destacan que este concepto abarca igualmente los valores culturales, actitudes y conductas que fomentan la creatividad e innovación, conformando así una cultura innovadora. Esta se manifiesta en aspectos como la confianza, disposición al diálogo, tolerancia al riesgo, experimentación, delegación de funciones, autonomía responsable, capacidad de reflexión y aceptación de los errores.

En línea con esta perspectiva, Durive (2007) señala que la cultura organizacional condiciona el

comportamiento de los individuos dentro de la empresa, promoviendo ciertas acciones y restringiendo otras. Una cultura laboral inclusiva y humanizada favorece la participación y el comportamiento proactivo de los colaboradores. Cuando estos demuestran compromiso y responsabilidad, es porque el entorno cultural lo facilita, convirtiéndose así en un factor clave para alcanzar la excelencia y el éxito organizacional.

Por su parte, Chiavenato (2019) conceptualiza la cultura como un estilo de vida colectivo, un sistema conformado por creencias, valores y expectativas, así como por patrones específicos de interacción y relaciones dentro de una organización. Este conjunto de variables debe ser monitoreado, evaluado y comprendido de manera constante.

Expuestas las consideraciones doctrinales, la investigadora observa que los autores citados Barrios et al. (2018), Andrade (2011) Maestre (2011), Sánchez et al. (2006), Durive (2007) convergen en los elementos presentados sobre la cultura organizacional expresando que es el comportamiento que adoptan los trabajadores en la organización. Mientras que Chiavenato (2019) comenta que es un modo de vida. Conjugando creencias, valores y otros aspectos a considerar. En tal sentido, las investigadoras se inclinan por Chiavenato (2019) pues su definición es más holística.

En virtud de lo expresado, hay que destacar que las investigadoras consideran que cultura organizacional queda plasmada en todas partes, es como una etiqueta que permanece y hace diferente a la organización, desde puntos de vista emblemáticos, incluye inclusive la forma de tomar las decisiones, de cómo se realizan las actividades, es un factor crucial de identidad, puede atraer y retirar talento, fomenta un clima positivo, lo cual es una ventaja en el cumplimiento de sus objetivos y por ende en el desarrollo organizacional, especialmente dentro de las universidades privadas.

Motivación

Para comenzar esta sección, es clave destacar que la motivación es el impulso que lleva a una persona a alcanzar sus metas. Según Chiavenato (2019), se trata del factor que influye en la manera de actuar de un individuo o, al menos, lo predispone hacia un comportamiento determinado. Esta conducta puede surgir a partir de un estímulo interno o externo, actuando como una fuerza dinámica que impulsa la acción.

En el mismo orden de ideas, Morán y Menezes (2016) señalan que este concepto alude a una

fuerza interna que impulsa a las personas a superarse, dando su máximo esfuerzo para cumplir sus aspiraciones y objetivos. Se trata de la habilidad humana de persistir ante los desafíos, trabajando constantemente para alcanzar el éxito y los propósitos trazados. Bajo esta perspectiva, es fundamental que tanto los directivos como los docentes de una institución educativa mantengan altos niveles de motivación, ya que esto les permitirá desempeñar sus funciones con mayor eficiencia y así aportar al crecimiento organizacional de la entidad.

Según Parrales-Reyes et al. (2022), la motivación es un factor clave para el crecimiento organizacional, por lo que debe mantenerse como prioridad. Esto se debe a que el desempeño y la productividad del personal están directamente influenciados por su nivel de motivación. En este sentido, los autores destacan que la motivación actúa como un motor que impulsa al personal a realizar sus funciones con mayor eficiencia, lo que a su vez contribuye al éxito de la organización. Al ser un elemento fundamental, la motivación no solo mejora el desarrollo interno, sino que también potencia el logro de los objetivos empresariales.

Para el autor Sánchez (2013) la motivación es un aspecto que nunca debe faltar entre tus empleados. Supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo, pero también como forma de mantener un ambiente agradable y proactivo, lo cual sumamente importante, formando parte también del clima organizacional.

En palabras del autor precitado, uno de los beneficios más importantes de la motivación es el compromiso, pues determina de cierta forma el sentido de pertenencia que pueda tener el trabajador con la organización. En virtud de ello, Orellana Nirian (2019) expresa que la motivación es la reacción de los colaboradores de una empresa a estímulos atractivos, permanentes y que generan buen desempeño.

Contrastando los postulados teóricos anteriormente fijados, al analizarlo se evidencia que los autores Morán y Menezes (2016), Parrales et al. (2022), Sánchez (2013) Orellana Nirian (2019) coinciden en ciertos elementos que pueden ser sinónimos, aseverando que la motivación es un impulso, herramienta en virtud de la cual procede la acción del individuo. Mientras que Chiavenato (2019) lo enfoca de manera más holística donde, por lo que las investigadoras se inclinan por dicho autor, dado que toma en cuenta que pueden existir factores internos y externos lo que logra el estímulo necesario para la concesión de los objetivos o metas planteadas.

Cabe destacar que las investigadoras reflexionan, sobre que la motivación pueden influir

diversos factores, tanto internos como externos, que conllevaran a su comportamiento, llevado al ámbito laboral, dentro de la organización o institución a la cual pertenece se logra evidenciar que los estímulos que puedan estar presentes en el clima organizacional son un factor determinante para motivar o desmotivar al personal, motivo por el cual este es un aspecto o elemento de suma importancia, muy pertinente para las organizaciones.

De ello depende que se realicen con eficacia y efectividad las actividades inherentes a cada cargo y por ende para lograr un desarrollo organizacional acorde al entorno donde se desenvuelve la institución, innovando y siendo de esta manera sustentable y sostenible en el tiempo. Hay que tomar en cuenta que esa acción, puede variar dependiendo del individuo y su capacidad de resiliencia, promoviendo la fuerza que lo impulsa a ejecutar la acción, así como llegar al cumplimiento de los objetivos planteados, específicamente, dentro de las Universidades privadas.

Comunicación organizacional

Continuando con los elementos o aspectos relevantes para la gestión del desarrollo organizacional, Chiavenato (2019), comenta que es el proceso por medio del cual se transmite de forma eficaz y eficiente la información en el ámbito empresarial. Como resultado, influye significativamente en la consecución de los objetivos, y metas de la organización, favorece las relaciones interpersonales entre los miembros de las mismas, mejora el comportamiento organizacional, entre otros aspectos del día a día en la organización.

El autor afirma que la comunicación es fundamental y esencial para el funcionamiento de las organizaciones, los grupos y los individuos. Destaca que desempeña cuatro funciones clave: control, motivación, expresión emocional y transmisión de información, elementos cruciales para el crecimiento y desarrollo de cualquier organización o colectivo.

Para Naranjo (2005), comenta que en el proceso de la comunicación permite intercambiar ideas y desarrollar las relaciones, permitiendo compartir experiencias para conocer lo que los demás piensan y sienten, este es un proceso importante de intercambio de emociones, sentimientos y pensamientos; que permiten el desarrollo de la empatía y el auténtico acercamiento de las personas que conviven dentro de una organización.

Arguye el autor, que es de suma importancia desarrollar una buena comunicación dentro de las organizaciones, en torno a ello se puede decir en las instituciones educativas, en concordancia

con la investigación que se lleva a cabo, dado que esto permite que el líder conozca las necesidades de sus colaboradores y provea las oportunidades necesarias para satisfacer dichos inconvenientes y generar un buen clima que genere empatía.

En este contexto, el autor Huete Flores (2018) comenta que, la comunicación es uno de los factores prioritarios para introducirse en la gestión del conocimiento organizacional, ya que a través de un cambio en la cultura e implementar los modelos para recolectar información relevante por parte de los colaboradores, será el elemento clave para involucrarse en la economía del conocimiento, ya que el recurso humano y su conocimiento es esencial para formar parte de esta economía.

De acuerdo a lo expresado por Castro (2012) la comunicación organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de las instituciones. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo.

El teórico Balarezo-Toro (2014), destaca que la comunicación se ha transformado en un pilar fundamental dentro de las empresas, ya que facilita una interacción más efectiva entre los actores internos, lo cual repercute positivamente en la percepción de los públicos externos, construyendo así una imagen e identidad corporativa distintiva. Para alcanzar este objetivo, resulta clave emplear herramientas de comunicación organizacional como parte de una estrategia que permita maximizar los resultados.

Al contrastar las perspectivas de los autores mencionados, se evidencia que Naranjo (2005), Castro (2012) y Balarezo-Toro (2014) coinciden en resaltar el valor estratégico de la comunicación. Por su parte, Huete Flores (2018) vincula su importancia con la promoción de cambios culturales en las organizaciones, especialmente en el contexto de la economía del conocimiento.

Por su parte, el autor Chiavenato (2019), ciertamente menciona la importancia de la comunicación organizacional y deja ver que si existe una comunicación buena podría reinar la eficiencia y la eficacia en las instituciones. Es por lo expuesto, que las investigadoras fijan postura con dicho teórico, en función de su postulado, el cual se pudiera adaptar a las

instituciones universitarias, objeto de estudio del presente trabajo doctoral.

De acuerdo a lo antes referenciado, se indica que la investigadora considera que la comunicación organizacional es de vital importancia, que esta sea de manera asertiva y efectiva para que se logre recibir , transmitir , direccionar la información suministrada, sea fluida en todo los sentidos dado que, es el eje fundamental para optimizar un entendimiento claro y preciso de los objetivos de una organización, específicamente las Universidades privadas, así como de sus estrategias, en virtud de ello se lograra una comunicación efectiva para lograr mejorar el trabajo y por ende el desarrollo institucional.

Relaciones interpersonales

El autor Chiavenato (2019) comenta que las relaciones interpersonales son aquellas que se basan en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales como descriptores de puestos, relaciones formales previstas en un organigrama. Para Uribio (2020), son aquellas relaciones que se establecen entre al menos dos personas y son parte primordial de la vida en sociedad, propio del ser humano, en donde en el desarrollo integral de las personas las relaciones interpersonales tienen un papel importante, dado que en todo acto en el que intervengan dos o más personas se considera una relación humana.

En este contexto Gómez et al. (2021), expresan que dentro de una organización se presentan como la capacidad que tienen las personas para colaborar y trabajar en conjunto con sus compañeros de forma eficiente, planteando las metas y los objetivos a alcanzar, organizado el trabajo de manera diaria, apoyándose unos a otros y evitando la generación de conflictos o inconvenientes que puedan limitar el desempeño profesional de otros.

Según Díaz et al. (2014) comentan que las relaciones interpersonales constituyen un papel crítico en una empresa debido a la interacción con personas que conservan puntos de vista, ideas, percepciones o formación diferentes, las mismas que pueden afectar para bien o mal en el desempeño laboral, por ende, permitir o distraer el logro de los objetivos organizacionales. En este contexto Torres y Zegarra (2015), acotan que las mismas que deben alcanzar objetivos. Continúa argumentado el autor que la comunicación interpersonal, es el proceso por el cual los colaboradores en una organización intercambian sentimientos e información mediante mensajes verbales y no verbales. Constituye un elemento fundamental en las relaciones humanas.

Por su parte los autores como Moreno y Pérez (2018) arguyen al respecto, son aquellas que se

establecen entre al menos dos personas y son parte esencial de la vida en sociedad. Esto significa que, en todo espacio sociocultural, un individuo convive con otros individuos, lo que le permite conocer a los demás y conocerse a sí mismo.

Expuesto los postulados doctrinarios, de los autores antes mostrados, al contrastar sus criterios se observa que Uribio (2020), Gómez et al. (2021), Díaz et al. (2014) y Torres y Zegarra (2015), coinciden en que es la relación que se comparte entre dos o más personas, siendo esto de vital importancia desde todo punto de vista en las organizaciones. No obstante Chiavenato (2019) adicional a ello, expresa debe existir en esa relación personal confianza, empatía, respeto mutuo, elementos claves para el desarrollo organizacional. Por lo que las investigadoras se inclinan por la postura del autor antes mencionado.

Es significativo exponer que las investigadoras observan que las relaciones interpersonales van de la mano con el talento humano, la motivación, la cultura organizacional, pues la relación que debe existir en toda organización, específicamente, las Universidades privadas, debe ser basada en la confianza y respeto mutuo, de tal manera que, fluya la comunicación entre las partes involucradas, con estos elementos en armonía el desarrollo de la organización es inminente.

DISCUSIÓN

En este apartado, se indica que, para llevar a cabo el análisis de los resultados, se consideraron todas las preguntas incluidas en el instrumento elaborado por Nava y García (2025), las cuales describen las variables de la investigación en relación con sus dimensiones e indicadores.

Cabe destacar que, para los fines de este estudio, se consideraron dos (2) universidades privadas: la Universidad Cecilio Acosta (UNICA), con cuatro (04) autoridades, y la Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH), con cinco (05) autoridades, sumando un total de nueve (09) participantes. Sin embargo, durante la recolección de datos, dos (02) de las autoridades no respondieron, a pesar de los múltiples intentos de contacto y el envío reiterado del instrumento de investigación, lo que se interpretó como un silencio administrativo.

En virtud de la situación presentada y considerando el tiempo que había transcurrido, la investigadora, con el respaldo de la tutora académica, y aval de la Coordinación del doctorado de Ciencias Gerenciales, decidió prescindir de dichas respuestas (02), en función del tiempo. Por lo tanto, se tomaron en cuenta siete (07) unidades informantes para el análisis estadístico.

Tabla 1. Elementos que influyen en el desarrollo organizacional

INDICADORES	ALTERNATIVAS DE RESPUESTA A														
	Ítems	S		CS		AV		CN		N		Total FA	Total FR	PRO M	DE SV
		Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr				
TALENTO HUMANO	40-42	3	42,86	2	28,57	2	28,57	0	0,00	0	0,00	7	100,00	4.14	0.82
CULTURA ORGANIZACIONAL	43-45	5	71,43	0	0,00	2	28,57	0	0,00	0	0,00	7	100,00	4.43	1,00
MOTIVACIÓN	46-48	4	57,14	1	14,29	2	28,57	0	0,00	0	0,00	7	100,00	4.29	0.90
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	49-51	5	71,43	0	0,00	2	28,57	0	0,00	0	0,00	7	100,00	4.43	1,00
RELACIONES INTERPERSONALES	52-54	2	28,57	3	42,86	2	28,57	0	0,00	0	0,00	7	100,00	4,00	0.82
PROMEDIO		4	54,29	1	17,14	2	28,57	0	0,00	0	0,00	7	100,00	4.19	0.88
DESVIACIÓN ESTÁNDAR	0.88														
CATEGORIA	ALTA DISPERSIÓN														
MEDIA ARITMETICA	4.19														
CATEGORIA	PRESENTE														
Baremo de Interpretación del Promedio o Media															
ALTERNATIVAS DE RESPUESTAS	RANGO	CATEGORIAS		4.19											
SIEMPRE	4,21 ≥ X ≤ 5,00	MUY PRESENTE													
CASI SIEMPRE	3,41 ≥ X ≤ 4,20	PRESENTE													
A VECES	2,61 ≥ X ≤ 3,40	POCO PRESENTE													
CASI NUNCA	1,81 ≥ X ≤ 2,60	AUSENTE													
NUNCA	1,00 ≥ X ≤ 1,80	MUY AUSENTE													
				CATEGORÌA : PRESENTE											

Fuente: Nava y García (2025)

Dándole continuidad al desarrollo del análisis, se muestra la tabla 1, la cual corresponde a la dimensión Elementos que influyen en el desarrollo Organizacional, con sus respectivos indicadores, iniciando la observación con Talento Humano, para lo cual, de los 7 sujetos encuestados 3 que representan un 42,86% expusieron que siempre el talento humano es tomado en consideración dentro de la institución, ya que este es un aspecto importante valorar para lograr las metas trazadas. Así mismo, se logró evidenciar, que se planifica la provisión del talento humano de la institución, de manera sistemática, metódica, considerando el talento humano que necesitará a futuro, la institución planea la capacitación.

Equivalentemente, se evidencia en la tabla 1, que 2 sujetos con un porcentaje de 28,57% consecutivamente respondieron que casi siempre y a veces, se presenta en las instituciones Universitarias privadas lo antes descrito. Es relevante exponer que las opciones casi nunca y nunca, no obtuvieron respuesta alguna. Cabe destacar que, el indicador Talento Humano obtuvo un promedio o media aritmética de 4,14%, ubicando en el baremo en la categoría Presente. Asimismo, la desviación estándar de dicho indicador fue de 0,82, lo cual indica que la mayor parte de los datos de la muestra tienden a estar agrupados cerca de su media, es decir, que hay un rendimiento más estable o consistente.

Es importante indicar, que dichos resultados concuerdan con lo esbozado por el autor Chiavenato (2019) el talento humano es un enfoque que permite ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales de los que dependen las organizaciones para operar, producir bienes y servicios, y alcanzar los objetivos generales y estratégicos.

Igual, se muestran los resultados alcanzados para el indicador cultura organizacional, para la cual de los 7 encuestados, 5 de éstos con un porcentaje de 71,43% respondieron que siempre la cultura que se practica en la institución va acorde con los objetivos de la misma, como elementos que influye en el desarrollo organizacional, motivando al personal que en el labora, creando un buen clima organizacional. Se evidencia que ningún sujeto respondió a casi siempre y 2 autoridades expusieron que a veces, representado con un 28,57% señaló que a veces se presenta en las instituciones Universitarias privadas estudiadas, lo antes expresado. Las opciones casi nunca y nunca, no obtuvieron respuesta alguna.

En este mismo marco, se observa que el indicador de cultura organizacional registró un promedio de 4,43%, situándose dentro del rango de interpretación de la media aritmética en la

categoría Presente. Asimismo, este indicador presentó una desviación estándar de 1,00, lo cual indica que la mayor parte de los datos de la muestra tienden a estar agrupados cerca de su media, es decir, que existe un rendimiento más estable o consistente. Los resultados alcanzados coinciden con lo expuesto por el autor Chiavenato (2019), es un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Todo este conjunto de variables los cuales deben de observarse, analizarse e interpretarse continuamente.

Seguidamente, se analizan los resultados logrados para el indicador Motivación, para la cual, de las 7 autoridades encuestadas, 4 de éstos con un porcentaje representado en 57,14% manifestaron que siempre, la evaluación de la institución se considera efectiva para la motivación del personal, mediante la utilización de políticas que brinda la institución motivando al personal a lograr las metas plateadas, en tal sentido, la institución realiza acciones hacia el personal para generar un estímulo interno, funcionando mediante fuerzas impulsoras.

Asimismo, se destaca que 1 autoridad con un porcentaje de 14,29% mientras que 2 de ellas con un porcentaje de 28,57% respectivamente, expresaron que casi siempre y a veces se presenta en las instituciones Universitarias privadas estudiadas, lo antes manifestado. Es apreciable destacar que las opciones casi nunca y nunca, no lograron respuesta alguna. Cabe destacar que, el indicador motivación, logró un promedio de 4,29, el cual al posicionarlo en el baremo de la media aritmética se ubicó en la categoría Presente. Asimismo, dicho indicador, consiguió una desviación estándar de 0,90, lo cual revela que la mayor parte de los datos de la muestra tienden a estar agrupados cerca de su media, es decir, que existe un rendimiento más estable o consistente.

Es representativo exponer que los datos alcanzados, concuerdan con lo mostrado por el autor Chiavenato (2019), quien expresa que, la motivación es aquella razón que empuja a un individuo a proceder de cierta forma o provoca mínimo una inclinación hacia una conducta. Este accionar del individuo puede estar generado por un estímulo, ya sea interno o externo, funcionando así mediante fuerzas activas e impulsoras.

Para continuar con el análisis de la tabla 1, se presenta el análisis del indicador Comunicación organizacional, para lo cual, de las 7 autoridades encuestadas, 5 de éstos, que representan un 71,43% manifestaron que siempre en las instituciones Universitarias privadas estudiadas, el líder de la institución cuenta con la capacidad de notificar sus ideas, para informar al personal de manera efectiva en lo relativo a los lineamientos establecidos, notificando de manera precisa

al personal, las ideas necesarias para la ejecución de los planes establecidos. De igual manera, ninguna de las autoridades asumidas en el estudio, le dieron respuesta a casi siempre y a la alternativa a veces obteniendo la información de 2 sujetos, alcanzando una ponderación de 28,57%.

Es importante manifestar que las opciones casi nunca y nunca, no obtuvieron respuesta alguna. Cabe resaltar que, el indicador comunicación organizacional, alcanzó un promedio o media aritmética de 4,43, ubicando en el baremo en la categoría Presente. Asimismo, la desviación estándar de dicho indicador fue de 1,00, lo cual indica que la mayor parte de los datos de la muestra tienden a estar agrupados cerca de su media, es decir, que hay un rendimiento más estable o consistente.

Al contrastar los resultados obtenidos, se destaca que los mismos coinciden con el postulado teóricos de Chiavenato (2019), quien expresa que, es el proceso por medio del cual se transmite de forma eficaz y eficiente la información en el ámbito empresarial. Como resultado, influye significativamente en la consecución de los objetivos, y metas de la organización, favorece las relaciones interpersonales entre los miembros de las mismas, mejora el comportamiento organizacional, entre otros aspectos del día a día en la organización.

Continuando con el análisis de la tabla 1, relativo al indicador Relaciones interpersonales para lo cual, de las 7 autoridades encuestadas, 2 de éstos, que representan un 28,57% manifestaron que siempre en las instituciones Universitarias privadas estudiadas, se agrupan los colaboradores, con la finalidad de complementar habilidades, por la consecución de un fin común, desarrollando el trabajo en la institución de manera mancomunada, considerando ello un método donde se distribuyen las responsabilidades. Se evidencia que 3 de las autoridades asumidas en el estudio, le dieron respuesta a casi siempre, alcanzando una ponderación de 42,86% y a la alternativa a veces obteniendo la información de 2 sujetos, alcanzando una ponderación de 28,57%.

Es importante manifestar que las opciones casi nunca y nunca, no obtuvieron respuesta alguna. El indicador relaciones interpersonales, alcanzó un promedio o media aritmética de 4,00, ubicando en el baremo en la categoría Presente. La desviación estándar de dicho indicador fue de 0,82, lo cual indica que la mayor parte de los datos de la muestra tienden a estar agrupados cerca de su media, es decir, que hay un rendimiento más estable o consistente. Al contrastar los resultados, se destaca que los mismos coinciden con el autor Chiavenato (2019) quien comenta que las relaciones interpersonales son aquellas que se basan en la confianza mutua entre las

personas y no en esquemas formales como descriptores de puestos, relaciones formales previstas en un organigrama.

Para finalizar el análisis de la tabla 1, se puntualiza que la dimensión Elementos que influyen en el desarrollo organizacional, con sus respectivos indicadores, Talento humano, cultura organizacional, motivación, Comunicación organizacional, relaciones interpersonales, obtuvo un promedio de 4,19, ubicándose en el baremo de interpretación de la media aritmética en la categoría Presente. Igualmente, se subraya que, la desviación estándar de dicha dimensión procesos estratégicos de la gestión del conocimiento, fue de 0,88, lo cual indica que la mayor parte de los datos de la muestra tienden a estar agrupados cerca de su media, es decir, que hay un rendimiento más estable o consistente.

CONCLUSIONES

Respecto al cuarto objetivo específico, que se centró en “Identificar los factores que impactan el desarrollo organizacional en universidades privadas”, se observó que las autoridades académicas valoran la motivación del capital humano como un aspecto clave. Esto se refleja en los hallazgos, donde se destaca su relevancia para alcanzar los procesos orientados a cumplir las metas institucionales. De tal manera, que se evidencia lo importante que es para la organización las relaciones interpersonales, pues de ello dependerá el clima organizacional, respetando la cultura de esta.

Se exhorta a las instituciones educativas universitarias Privadas, a desarrollar talleres de relaciones interpersonales que fomenten la confianza entre el equipo de trabajo, para que de esta mantener se encuentre muy presente, asimismo, considerar cursos de comunicación asertiva, para minimizar la dificultad en el desarrollo organizacional, debido a la falta una buena comunicación asertiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, H. (2011). Cambio o Fuera: dirigir en el siglo XXI. Recuperado a partir de: https://books.google.co.ve/books?id=rp6lTB_5gW8C&pg=PT1&hl=es&source=gb_s_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false
- Alles, MA. (2012). Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer. Ediciones Granica.
- Arias, F. (2019). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología Científica. Séptima Edición. Caracas. Epísteme.pdf

- Arias González, JL. y Covinos Gallardo, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación. Primera edición. Editado por Enfoques Consulting EIRL. Arequipa-Perú. ISBN: 978-612-48444-2-3
- Arias Gonzáles, JL.; Holgado Tisoc, J.; Tafur Pittman, TL. y Vásquez Pauca, MJ. (2022). Metodología de la investigación: El método ARIAS para realizar un proyecto de tesis. Editado por Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C.
- Arispe, C., Yangali, J, Guerrero, M., Lozada, O., Acuña, L. y Arellano, C. (2020). La investigación científica. Una aproximación para los trabajos de posgrado.<https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4310/1/LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20CIENT%C3%8DFICA.pdf>
- Armijos-Robles, L., Campos-Carrillo, A., & Hidalgo-Luzuriaga, 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.
- Azuero Azuero, ÁE. (2018). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*. DOI: <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i8.27>
- Bavaresco, A. (2013). Proceso metodológico en la investigación. Como hacer un diseño de investigación. Sexta Edición. Imprenta internacional C.A. Maracaibo. Venezuela
- Bahamón, MJ., Hernández, MP. y Otero, MDC. (2014). La gestión del talento humano en las organizaciones modernas. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(2), 241-252.
- Balarezo-Toro, BD. (2014). La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE. (Disertación de Licenciatura). Universidad Técnica de Ambato.
- Barrios Pineda, RE. (2018). Cultura y Valores Organizacionales Emergentes en la Gerencia Transcompleja. *Revista Scientific*, 3(9), 214-232. ISSN: 2542-2987.
- Castro, J. (2012). *Comunica, Lecturas De Comunicación Organizacional*. Madrid, España: Gesbiblo S.L.
- Chávez, LE. (2018). La gestión del talento humano como estrategia empresarial. *Revista Perspectiva*, 19(4), 553-558.
- Chiavenato, I. (2019). *La Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill. Tercera Edición. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556>

f56c28c6.pdf

- Díaz, MG., Peña, M. y Castellanos, B. (2014). El liderazgo y las Relaciones interpersonales dentro del clima organizacional. *Revista Global de Negocios*, 2(1), 1–10. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=2324967>
- Díaz, G y Quintana, M. (2021) La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión Joven Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)* 29 Vol. 22 - Núm. 1 – (2021) ISSN 1988-9011 pp. 29- 48
- Durive, LC. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. Obtenido de CIENCIA EN SU PC: <http://www.redalyc.org/pdf/1813/181315033009.pdf>
- Hernández, A. et al. (2011). *Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano*. Primera edición. Impreso por Pearson Educación de México, S.A. de C.V. México, D.F.
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza Torres, ChP. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. McGraw-HILL Interamericana Editores, S.A. de C. V. ISBN: 978-1-4562-6096-5.
- Hernández, S. y Duana, D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*. 9(17). <file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/6019-Manuscrito-35678-1-10-20201120.pdf>
- Huete Flores, E (2018) *La Comunicación como Estrategia de Desarrollo y Organizacional en la Gestión del Conocimiento*. Universidad Nacional Autónoma de Honduras (Unah) Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables (Fceac) Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales. *Revista Economía y Administración*, Vol. 9, No. 2 2018 Issn 2219-6722 / Issne 2222-2707 95
<https://prezi.com.desarrollo-organizacional>
- Gairín Sallán, J. (2012). *Organización escolar: Dimensiones y características*. Wolters Kluwer España.
- García Bucheli, CC.; Castro Peñafiel, KMI.; Bravo Zambrano, JB.; Sornoza Medina, CA. y Cool Vergara, EN. (2023). Desarrollo organizacional y su proceso de gestión en las instituciones educativas. *Polo del conocimiento*. Vol. 8, No. 7. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/5781>
- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la Investigación. Manual Autoformativo Interactivo*.

[Libro en Línea]. Disponible:

https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DOUC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf

Gómez, MAA.; Villalobos, PIS. y Otero, LBR. (2021). Caracterización de las actividades de trabajo en equipo en una empresa. *Revista Dimensión Empresarial*, 19(2). DOI: <https://doi.org/10.16967/23898186.722>. URL:

<https://www.redalyc.org/journal/6722/672271875011/html/>

Guizar Montúfar, R. (2015). *Desarrollo Organizacional, Principios y aplicaciones*. Universidad de La Salle Bajío. https://www.pucesa.edu.ec/wp-content/uploads/2019/11/4_DO-Gu%C3%ADzar-Rafael.pdf

Louffat, E. (2013). *Administración del talento humano en la era de la sustentabilidad: Más allá del enfoque de recursos humanos*. Editorial Macro.

Maestre Ramos, A. (2011). *Cultura organizacional de una mediana empresa del municipio de Envigado, Antioquía (Tesis)*. Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. <https://repositorio.utp.edu.co/entities/publication/09ebf86b-2716-413a-9c9a-19673aeb8e3c>

Mancheno-Paredes, L.; López-Barboto, I.; Medrano-García, V. y Tomalá-Chang, C. (2023). *Gestión del Talento Humano: Incidencia en el desarrollo organizacional para la Universidad Técnica de Babahoyo*. [https://portal.amelica.org/ameli/journal/215/2154400014/html/#:~:text=Armijos%2DRobles%20et%20al.%20\(2020\)%20definen%20que%20el,soluci%C3%B3n%20de%20conflictos%20y%20renovar%20la%20organizaci%C3%B3n](https://portal.amelica.org/ameli/journal/215/2154400014/html/#:~:text=Armijos%2DRobles%20et%20al.%20(2020)%20definen%20que%20el,soluci%C3%B3n%20de%20conflictos%20y%20renovar%20la%20organizaci%C3%B3n).

Morán Astorga, C. y Menezes dos Anjos, E. (2016). La motivación de logro como impulso creador de bienestar: Su relación con los cinco grandes factores de la personalidad. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, Redalyc. 2(1), 31-40. DOI: <https://doi.org/10.17060/ijodaep.2016.n1.v2.292>

Moreno, S. y Pérez, E. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la universidad tecnológica del Chocó Diego. *Revista CES Derecho*, 9(1), 13–33. 10.21615/cesder.9.1.2

Naranjo Pereira, M. L. (2005). Perspectivas sobre la comunicación. *Actualidades Investigativas en Educación*, 5(2). DOI: <https://doi.org/10.15517/aie.v5i2.9155>

Orellana Nirian, P. (2019). Motivación laboral. Obtenido de economipedia.com:

- <https://economipedia.com/definiciones/motivacion-laboral.html>
- Palella, S. y Martins, F. (2017). Metodología de la Investigación Cuantitativa. 6ta. Ed. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador – FEDUPEL editores.
- Parrales-Reyes, J; Villao-Reyes, J; Pisco-Suarez, G. (2022) Motivación Laboral como Herramienta Eficaz para el Mejor Desarrollo de las Organizaciones. Revista Científica La Ciencia.
- Pérez, J. (2015). El Positivismo y la Investigación científica. Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG. [Revista en línea]. 9. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6419741.pdf>.
- Petit, E.; Abad, R.; López, M. y Romero, R. (2012). Desarrollo Organizacional Innovador: un nuevo enfoque gerencial para Latinoamérica. Opción, Año 28, No. 67 (2012): 173 - 205 ISSN 1012-1587
- Ramos, CA. (2015). Los Paradigmas de la Investigación Científica. https://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Carlos_Ramos.pdf
- Sánchez, CS.; Trillo, HM.; Mora, MC.; Ayuso, MM. (2006). La Cultura Organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. Obtenido de Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 22, núm. 2. Recuperado a partir de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317125003>
- Sánchez, L. (2013). La motivación laboral. Obtenido de emprendepyme.net: <https://www.emprendepyme.net/la-motivacion-laboral.html>
- Segredo Pérez, AM. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. Educación Médica, 17(1), 3-8. <https://doi.org/doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>
- Torres, E. y Zegarra, S. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno 2014 - Perú.
- Toscano, F. (2018). Metodología de la Investigación. U. Externado de Colombia Primera Edición.
- Uribio, C (2020) Relaciones interpersonales y Desarrollo Organizacional en la Secretaría de Fortalecimiento Ciudadano perteneciente al Municipio de Morón, provincia de Buenos Aires, 2020. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales Maestría en Dirección de Recursos Humanos Tesis de Maestría.

Zamora Aguilar, MG. (2018). El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad. Revista extremeña de Ciencias Sociales ALMENARA, 10

Zambrano, KCD. & Campuzano, MFP (2020). Application of contemporary theories of learning in educational process. International Journal of Psychosocial Rehabilitation, 24(10), 2960-2977.

©2026 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)