

# Análisis de la efectividad organizacional de una entidad administrativa perteneciente a la Universidad Estatal de San Luis Potosí

## Analysis of organizational effectiveness of an administrative entity belonging to the State University of San Luis Potosí

<https://doi.org/10.58493/ecca.2024.2.2.02>

CC BY-NC 4.0



**Martha Cristina Sánchez Arredondo [1]**  
scsmex@gmail.com

**Fecha de recepción:** 03/05/2024  
**Fecha de aceptación:** 02/07/2024

### Resumen

La presente investigación tiene por objetivo realizar un diagnóstico de la efectividad organizacional y recomendaciones de mejora en una entidad administrativa en una Facultad de una Universidad Pública del Estado de San Luis Potosí, México. Es una investigación de tipo cuantitativo, de alcance descriptivo, transversal y no experimental. La población son los trabajadores de la administración de una Facultad de una universidad estatal del estado de San Luis Potosí (México). El muestreo es de tipo censal, al total de 21 trabajadores. Se utiliza un cuestionario basado en el modelo de las seis cajas de Weisbord, también se incluye el análisis del contexto FODA. Se encontraron fortalezas relevantes entre las que destacan las prestaciones laborales, la existencia de un contrato colectivo de trabajo y el prestigio de la institución. Sin embargo, se reconocen deficiencias en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo. La eficiencia organizacional se apoya en el estilo de liderazgo y los canales de comunicación para establecer relaciones laborales sanas. Finalmente, se presenta una propuesta para abordar los principales desafíos relacionados con la gestión del talento humano en la organización estudiada.

**Palabras clave:** análisis de la situación, diagnóstico organizacional, efectividad organizacional, administración pública, desarrollo organizacional, gestión del personal.

### Abstract

The aim of this research is to carry out a diagnosis of organizational effectiveness and recommendations for improvement in an administrative entity in a Faculty of a Public University of the State of San Luis Potosí, Mexico. It is quantitative research, descriptive, transversal and non-experimental in scope. The population is the administration workers of a faculty of a state university in the state of San Luis Potosí (Mexico). The sampling is census type, with a total of 21 workers. A questionnaire based on Weisbord's six boxes model is used; SWOT context analysis is also included. Relevant strengths were found, among which the employment benefits, the existence of a collective bargaining contract and the prestige of the institution stand out. However, deficiencies are recognized in the recruitment, selection, training and development processes. Organizational efficiency relies on leadership style and communication channels to establish healthy work relationships. Finally, a proposal is presented to address the main challenges related to the management of human talent in the organization studied.

**Keywords:** New Management. Critical analysis. Discourse. Content analysis. Ideology.

**Para citar este artículo:** Sánchez, M. (2024). "Análisis de la efectividad organizacional de una entidad administrativa perteneciente a la universidad estatal de San Luis Potosí". Espacio Científico de Contabilidad y Administración-UASLP (ECCA), Número especial: *Democracia y Administración Pública en México: Interacciones y Efectos*. Vol. 2, Núm. 2, enero-junio 2024, pp. 17-28.

[1] Universidad Tangamanga

## Introducción

Las personas se constituyen como el elemento más relevante en las organizaciones. Se asume como el activo más importante y elemento primordial para dar cumplimiento a los objetivos. En la organización, es indispensable asumir que los desafíos en cuanto a los procesos, la estructura y en el desarrollo de las actividades, son constantes (Rodríguez-Sánchez y Calcerrada-Serrano, 2020). Atender con éxito las situaciones que se presentan en las organizaciones depende, en buena medida, de las acciones, compromiso y comportamiento del personal.

El desarrollo y crecimiento en la organización resulta de un esfuerzo constante para mejorar las capacidades y eficiencia general. Esto es posible si se cuenta con una estructura bien definida y especificidad en las indicaciones y objetivos. El desarrollo organizacional es la medida de la efectividad de una empresa, en otras palabras, es el grado en que la institución produce cambios positivos y alcanza los objetivos planeados. Implica también la flexibilidad para adaptarse al cambio del contexto. Se relaciona en gran medida con el potencial desempeño organizacional (Barrios-Hernández, et al., 2020).

Las organizaciones requieren contar con individuos capaces de liderar de manera efectiva, generando contribuciones positivas dentro de la organización. Es esencial invertir en el desarrollo del talento humano, ya que son ellos quienes deben mantenerse constantemente actualizados, capacitándose y motivándose para adaptarse a los cambios que se presentan en el entorno empresarial. El recurso humano debe poseer habilidades y conocimientos sólidos, formándose continuamente en diversas áreas, incluyendo información relevante, valores éticos, responsabilidad y habilidades de gestión empresarial. Es necesario encontrar un equilibrio en este proceso de desarrollo, ya que la velocidad de cambio en la gestión de recursos humanos es rápida, y solo mediante una preparación constante se puede garantizar la durabilidad y el éxito. Los líderes deben tener una visión clara y estar preparados para manejar diversos aspectos económicos, sociales y gubernamentales, comprendiendo cómo alcanzar los objetivos empresariales en este contexto en constante evolución (Arenas y Bayón, 2020).

Otro aspecto de relevancia es el clima organizacional, de acuerdo con Flores y Medina (2023), es fundamental para su prosperidad, ya que influye en cómo los empleados se sienten y actúan. Por esta razón, es esencial que las empresas y organizaciones implementen sistemas regulares de evaluación de su ambiente laboral.

Además, el rol de los administradores es determinante en las organizaciones, dado que deben establecer situaciones favorables para los colaboradores, evaluar el trabajo con precisión y promover la mejora de la productividad.

Cuando el gerente logra establecer estas condiciones, las personas pueden llegar a ser muy productivas (Manríquez y Reyes, 2022). También hay que comprobar cuáles son las habilidades necesarias para los administradores según el tipo y circunstancias de la organización.

Esta investigación se realiza en una institución de educación pública superior de San Luis Potosí. La efectividad alcanzada en los procesos administrativos —que posibilitan a los académicos— se da gracias a la colaboración y trabajo del personal. Sin embargo, se identifica que no existe una conciencia de la filosofía de la institución, olvidando la misión, visión y los valores. Además, muchas veces los colaboradores desconocen las acciones que ayudan a la organización a incrementar la eficacia, la productividad y la calidad de vida en el trabajo, generando así inestabilidad en el ambiente laboral institucional.

Para garantizar una gestión efectiva del personal, es esencial conocer las responsabilidades asignadas a cada empleado administrativo en su área, así como las habilidades y competencias necesarias para desempeñarlas. Es decisivo implementar un plan de desarrollo institucional y un proceso de toma de decisiones sólido para mantener un nivel óptimo de gobernabilidad en la organización. Esto promueve el crecimiento administrativo de la entidad, fomentando un ambiente de equilibrio y cohesión en la institución (Naranjo, 2012).

Se reconoce la necesidad de mejorar en este sentido, para contar con un modelo de análisis y validación de los procesos administrativos. Sin embargo, antes de avanzar en este sentido, es importante identificar las condiciones y aspectos que se perciben por el personal al interior de la institución. Con ello, se podrá contar con una visión de los problemas y desviaciones que se presentan en la dimensión humana de la organización.

## Revisión teórica

Para alcanzar los objetivos organizaciones se requiere contar con personal profesional y competente. A partir de ello se pueden establecer estrategias de mejora continua en las acciones, actualización de las herramientas necesarias para el desarrollo de habilidades y para mejorar las actitudes para el desempeño de en la Institución. Existen herramientas administrativas que apoyan la identificación de la situación actual y generar un análisis que sirva de base para construir estrategias y definir rutas de acción, como la planeación estratégica (Bojórquez y Pérez, 2013). Las estrategias y líneas de trabajo en materia administrativa y de gestión se centran en la generación de programas institucionales que fortalezcan y generen acciones necesarias para la correcta capacitación y desarrollo del personal que labora en las organizaciones.

Una revisión de la situación de una organización, dirigido a proporcionar un diagnóstico preciso y oportuno, implica un proceso que abarca el estudio tanto de actores internos como externos que influyen en las decisiones de la organización. Para entender la situación estratégica de la empresa, hay que examinar las políticas, normas, funciones y acciones organizativas como foco central en el proceso de planificación, dirigido por los gerentes en los niveles organizacionales. Estas planificaciones estratégicas, operativas o funcionales guían la ejecución de acciones y la toma de decisiones en la empresa (Bravo, et al., 2019).

Según Quintero-Díaz y Sánchez Macías (2019), los estudios organizacionales dan una visión integral de las percepciones de los trabajadores sobre su organización, identificando sus debilidades y fortalezas. Estos hallazgos sirven como base para desarrollar acciones de planificación, organización y gestión destinadas a mejorar la eficacia. Es fundamental dedicar esfuerzos continuos a la satisfacción y motivación de los docentes, ya que su impacto en los procesos de gestión es significativo y se refleja en la calidad del servicio entregado a la sociedad.

### **Análisis del contexto**

El análisis del contexto es una práctica que implica examinar y comprender el entorno en el que opera una organización. Busca identificar y evaluar los factores internos y externos que pueden influir en el desempeño y los resultados de la empresa. Los factores internos incluyen aspectos como la estructura organizativa, los recursos humanos, financieros y tecnológicos, así como la cultura corporativa. Por otro lado, los factores externos abarcan elementos como el entorno económico, político, social, tecnológico y competitivo en el que la organización lleva a cabo sus actividades (Uribe, 2021a).

El análisis del contexto en administración ayuda a las empresas a entender mejor su posición en el mercado, anticipar posibles cambios y tomar decisiones estratégicas informadas. Al comprender los desafíos y oportunidades que presenta el entorno, las organizaciones pueden desarrollar estrategias más efectivas para alcanzar sus objetivos y mantenerse competitivas (Uribe, 2021b). En este sentido, la gestión estratégica radica en la capacidad de elaborar un plan de acción mediante el análisis exhaustivo de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Este enfoque permite identificar las áreas de menor fortaleza en las empresas y aplicar estrategias para mejorar su rendimiento.

La aplicación del análisis FODA en una organización educativa conlleva implicaciones significativas. Por un lado, permite identificar los puntos fuertes de la institución, como su cuerpo docente cualificado o sus programas académicos destacados,

lo que facilita la promoción de estas fortalezas y el aprovechamiento de oportunidades emergentes, como la adopción de nuevas metodologías de enseñanza.

Sin embargo, también implica reconocer las debilidades existentes, como la falta de recursos tecnológicos adecuados o la alta rotación de personal, lo que requiere estrategias para abordar estas limitaciones y mitigar las posibles amenazas, como la competencia de otras instituciones educativas (Mariño-Zegarra, 2023).

Este proceso se orienta hacia el establecimiento de propósitos, metas, políticas y estrategias directrices que orienten las acciones de la entidad educativa y satisfagan las demandas y necesidades de sus beneficiarios. El análisis FODA proporciona un enfoque cualitativo para formular políticas y tomar decisiones que mejoren la calidad educativa y fortalecer la posición competitiva de la organización en el sector educativo (Núñez, 2023).

El análisis del contexto en administración es esencial para comprender el entorno operativo de una organización, en su contexto y en su dinámica operativa lo que permite identificar áreas de mejora y oportunidades para la toma de decisiones estratégicas informadas (Trinidad, 2021). La aplicación del análisis FODA en organizaciones educativas resalta la importancia de capitalizar fortalezas y abordar debilidades para mejorar la calidad educativa y mantener la competitividad en un entorno cambiante. Este enfoque estratégico facilita la formulación de políticas y la adopción de acciones que respondan a las necesidades de los usuarios y fortalezcan la posición de la institución en el sector educativo.

### **Diagnóstico organizacional**

El diagnóstico organizacional involucra la evaluación de los factores externos y su influencia en la organización, comparándolos con los aspectos internos. Este análisis de los escenarios facilita la formulación de estrategias para aprovechar al máximo las oportunidades y reducir al mínimo las amenazas, utilizando de manera eficaz los recursos disponibles en la organización (Bravo, et al., 2019).

Este método de evaluación se concentra en analizar el estado estratégico actual de la entidad con una perspectiva de futuro. Utiliza instrumentos de evaluación para examinar de manera integral los elementos internos y externos que afectan la creación y puesta en marcha de las estrategias organizativas (González, et al., 2021).

Dos Santos y Silveira (2022) afirman que para discernir y examinar los contextos internos y externos que impactan en las ejecuciones operativas, se requiere un análisis minucioso que destaque las capacidades y limitaciones, las posibilidades y los riesgos.

Se considera necesario que estos elementos identificados guarden una interconexión entre sí, facilitando así la elaboración posterior de acciones estratégicas dirigidas a la creación de planes de acción concretos.

La combinación del diagnóstico situacional y el estado del arte en el ámbito del desarrollo organizacional ofrece una visión integral y fundamentada del estado actual y las posibles direcciones de crecimiento de una organización. El diagnóstico proporciona una comprensión precisa de la situación actual de la empresa, mientras que el estado del arte ofrece un marco teórico sólido y práctico para el fortalecimiento empresarial. Esta integración de información y perspectivas permite identificar áreas de mejora, desarrollar estrategias efectivas y aprovechar oportunidades para el cumplimiento de procesos y procedimientos, contribuyendo así al éxito y la evolución continua de la organización (Peña, et al., 2022).

Arirreta, et al. (2021) denominan a esta acción como diagnóstico estratégico. Implica analizar el entorno en que se desempeña, así como los procesos operativos. El éxito de una empresa radica en la implementación de estrategias pertinentes, evitando así la inversión de tiempo y recursos en enfoques que no son adecuados para su sector de mercado. El propósito del diagnóstico es identificar elementos que puedan dar lugar a estrategias, planes y acciones.

El modelo de las seis cajas de Weisbord, se centra en aspectos como la planificación, los sistemas de incentivos, el papel de las funciones de apoyo como recursos humanos, la competencia interna entre unidades organizativas, los criterios para la compensación, las colaboraciones, las estructuras jerárquicas y la delegación de autoridad, el control organizacional, las responsabilidades y la evaluación del rendimiento (Gobierno de España, 2022).

Las cajas corresponden a las dimensiones que atienden al diagnóstico organizacional. Una descripción se presenta a continuación (Gobierno de España, 2022):

·Propósito ¿En qué negocio se está? Se refiere a la claridad sobre la misión y visión de la organización. Se trata de entender y comunicar el propósito del negocio, es decir, qué se está tratando de lograr y cuál es su razón de ser en el mercado.

·Estructura ¿Cómo se divide el trabajo? es analiza cómo organiza el trabajo dentro de la institución. Se refiere a la distribución de tareas, funciones y responsabilidades entre los diferentes departamentos o unidades organizativas, así como la forma en que se coordinan y comunican entre sí.

Recompensas ¿Se tienen incentivos en todas las tareas necesarias? Esta dimensión aborda si todas las tareas y contribuciones necesarias para el éxito de la organización

están adecuadamente incentivadas y reconocidas. Incluye aspectos como la remuneración, los sistemas de incentivos y el reconocimiento del desempeño.

·Mecanismos útiles ¿Se tienen tecnologías coordinadas adecuadas? Se refiere a la disponibilidad y eficacia de las tecnologías, herramientas y sistemas utilizados para coordinar y facilitar el trabajo dentro de la organización. Puede incluir sistemas de información, herramientas de colaboración y otros recursos tecnológicos.

·Relaciones ¿Cómo se maneja el conflicto entre la gente? Se enfoca en cómo se maneja y gestiona el conflicto interpersonal dentro de la organización. Se trata de establecer canales de comunicación efectivos, resolver disputas de manera constructiva y fomentar relaciones positivas entre los miembros del equipo.

·Liderazgo ¿Alguien mantiene las dimensiones equilibradas? Aborda la importancia de tener líderes efectivos que puedan mantener un equilibrio adecuado entre las diferentes dimensiones del modelo. Los líderes son responsables de alinear los objetivos, motivar a los empleados, resolver conflictos y garantizar un funcionamiento armonioso de la organización. Un resumen se presenta en la figura 1.

**Figura 1.** Modelo de las seis cajas de Weisbord.



**Fuente:** adaptado de Weisbord, M. (1976). Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or without a Theory, Group & Organization Studies 1(4), 430-447.

## Desarrollo organizacional

La teoría del desarrollo organizacional enfatiza la importancia de comprender diversos componentes fundamentales para su implementación, permitiendo abordar los problemas identificados en la empresa y direccionarlos hacia una resolución efectiva. Este enfoque se centra en mejorar las realidades organizacionales, promoviendo la solución de conflictos y la creación de un clima laboral positivo entre superiores, colegas y subordinados.

Además, el desarrollo organizacional busca potenciar las capacidades individuales al estimular las emociones y sentimientos de las personas, lo que contribuye a un entorno laboral más favorable.

Al examinar el impacto de estas concepciones en el clima laboral, se puede identificar áreas de mejora y dificultades en su implementación, con el propósito último de perfeccionar los sistemas organizacionales.

Por otro lado, el desarrollo organizacional analiza las relaciones humanas dentro de la organización, reconociendo que las interacciones entre los trabajadores tanto dentro como fuera del entorno laboral pueden influir significativamente en su efectividad y desempeño (Ortiz-Gutiérrez, et al., 2021).

El desarrollo organizacional es un enfoque de innovación y un proceso que abarca diversas áreas de una entidad con el objetivo de lograr un crecimiento continuo en sus ingresos y alcanzar una posición estratégica en el mercado, considerando factores como el entorno externo.

Actualmente, las organizaciones establecen estándares sobre la capacidad de su recurso humano, ya que este es crucial en el progreso de la entidad. Es fundamental que la empresa proporcione incentivos para enfrentar los riesgos que puedan afectar su crecimiento empresarial. Esto implica que los empleados deben tener un conocimiento profundo de todas las áreas de la empresa para contribuir eficazmente en la toma de decisiones y alcanzar los objetivos establecidos (Armijos-Robles, et al., 2020).

Una implementación inadecuada del desarrollo organizacional en una empresa conlleva a un desconocimiento de los procesos internos, lo que resulta en una ejecución deficiente de las tareas por parte de los colaboradores, reflejándose en un servicio al cliente de baja calidad. Mientras las medianas empresas están adecuadamente estructuradas debido al conocimiento sobre desarrollo y métodos organizacionales de sus gerentes, las pequeñas empresas muestran deficiencias en este aspecto, reflejadas en una estructura interna inadecuada. Sin embargo, la capacitación en conceptos de desarrollo organizacional para aplicar una reestructuración puede generar una ventaja competitiva y promover su crecimiento en otros mercados (Solari-Legua, y Salas-Canales, 2023).

Como se ha mostrado, la integración de múltiples enfoques en el diagnóstico organizacional revela la complejidad inherente al análisis estratégico de una empresa. Desde la evaluación de factores internos y externos hasta la identificación de oportunidades y amenazas, este proceso proporciona una comprensión profunda de la situación actual y futura de la organización.

Al combinar métodos como el modelo de las seis cajas de Weisbord con enfoques más amplios de desarrollo organizacional, se obtiene una visión holística que abarca desde la estructura y el propósito de la empresa hasta la gestión del conflicto y el liderazgo. Este enfoque multifacético no solo facilita la formulación de estrategias efectivas, sino que también contribuye al crecimiento continuo y la adaptabilidad de la organización en un entorno empresarial dinámico y cambiante.

Por su parte, la teoría del desarrollo organizacional se enfoca en entender y abordar los problemas dentro de una empresa, promoviendo la resolución efectiva de conflictos y la creación de un ambiente laboral positivo. Busca potenciar las capacidades individuales al estimular las emociones y sentimientos de las personas, identificando áreas de mejora para perfeccionar los sistemas organizacionales. Además, el desarrollo organizacional busca el crecimiento continuo de la empresa y su posicionamiento estratégico en el mercado, reconociendo la importancia del recurso humano en este proceso. Sin embargo, una implementación deficiente del desarrollo organizacional puede llevar a un desconocimiento de los procesos internos, lo que afecta negativamente la eficiencia y la calidad del servicio al cliente. Es de vital importancia que las empresas proporcionen capacitación en desarrollo organizacional para lograr una estructura interna sólida y así alcanzar una ventaja competitiva y fomentar su crecimiento en otros mercados.

La presente investigación tiene por objetivo realizar un diagnóstico de la efectividad organizacional y recomendaciones de mejora en una entidad administrativa en una Facultad de una Universidad Pública del Estado de San Luis Potosí, México.

## **Metodología**

Esta investigación es de tipo cuantitativo, de alcance descriptivo, transversal y no experimental (Albayero, et al., 2020). La población son los trabajadores de la administración de una Facultad de una universidad estatal de San Luis Potosí, México. El muestreo es de tipo censal, al total de 21 trabajadores. Los métodos empíricos seleccionados son el cuestionario basado en el modelo de las seis cajas de Weisbord. Dicho instrumento está validado por el Gobierno de España (2022). Así mismo, con la única finalidad de generar un diagnóstico situacional se incluye el uso del análisis FODA (Arrieta, et al., 2021) y La variable de estudio es la situación de la organización, la cual se aborda mediante las herramientas de diagnóstico mencionadas. En la tabla 1 se presenta la definición operacional que orienta a la presente investigación.

**Tabla 1.** Definición operacional.

Variable	Dimensión	Indicadores
Efectividad organizacional	Propósito	Misión, visión, metas de la organización y metas del grupo de trabajo
	Estructura	División de trabajo, organigrama
	Recompensas	Incentivos, reconocimiento, crecimiento profesional y crecimiento personal
	Mecanismos útiles	Comunicación, control, servicio al cliente y sistemas de información
		Relaciones
	Liderazgo	Dirección

**Fuente:** adaptado de Gobierno de España (2022). Sistema integral de apoyos para el fortalecimiento de organizaciones. <https://www.plenainclusion.org/wp-content/uploads/2022/03/PresentacionFORGEntidades-220307.pdf>

La consistencia interna se validó mediante los estadísticos  $\alpha$  de Cronbach y  $\omega$  de McDonald los cuales deben estar en niveles mayores a 0.8 para considerarse muy adecuados.

Todas las dimensiones se adscribieron a estos niveles (Amirrudin, et al., 2020). Ver tabla 2.

**Tabla 2.** Análisis de la consistencia interna.

Dimensión	$\alpha$ de Cronbach	$\omega$ de McDonald
Propósitos	0.850	0.838
Estructura	0.877	0.874
Liderazgo	0.898	0.910
Relaciones	0.882	0.878
Recompensas	0.921	0.920
Mecanismos útiles	0.840	0.824
Resistencia al cambio	0.877	0.860

## Resultados

La muestra estuvo integrada por 21 trabajadores. El 67% son mujeres y el resto son hombres. La edad promedio de los trabajadores es de 44.57 años ( $s=9.75$ ). El 57% declara estar casado(a) y el resto solteros(as). En cuanto a último nivel de escolaridad el 10% cuenta con educación primaria, 29% secundaria, 29% bachillerato y 33% con Licenciatura.

Los nombramientos son varios, entre ellos secretarías, asistentes, jardineros, intendentes y choferes. Los salarios mensuales tienen una media de \$5,685.00 MXP ( $s=923$ ).

Con el único propósito de abundar en la identificación de la situación actual de la institución, se realiza un análisis mediante el método FODA (ver figura 2).

**Figura 2.** Resultados del análisis FODA.



**Fuente:** elaboración propia.

### a) Análisis interno

Las fortalezas encontradas establecen una plataforma para el desarrollo y la eficacia operativa. Las prestaciones laborales y el contrato colectivo de trabajo garantizan la estabilidad y la confianza del personal, pueden fomentar un entorno laboral positivo y un compromiso fuerte por parte de los empleados. Las decisiones en recursos humanos reflejan una gestión que puede resultar en una fuerza laboral altamente competente y comprometida. Además, el seguimiento y control de incidencias establece las condiciones para una gestión proactiva de problemas y una mejora constante en los procesos internos.

Asimismo, el prestigio de la institución aumenta el atractivo tanto para empleados como para estudiantes, potencialmente aumentando la retención de talento y la demanda de servicios académicos. No obstante, las debilidades también son evidentes en el análisis. El proceso de reclutamiento y selección podría carecer de eficiencia o efectividad, lo que podría llevar a la contratación de personal no completamente cualificado o alineado con los objetivos institucionales.

Un modelo de capacitación y desarrollo deficiente puede limitar el crecimiento y la mejora profesional del personal, afectando negativamente la calidad de los servicios administrativos ofrecidos por la facultad. Además, los cambios de nombramiento basados en decisiones sindicales en lugar de en el desempeño pueden causar disrupción y falta de motivación entre el personal, lo que podría afectar el ambiente laboral y la productividad.

**b) Análisis externo**

Las oportunidades, como la capacitación ofrecida por otros departamentos universitarios o los ascensos laborales, representan vías valiosas para el avance profesional y personal del personal administrativo, fomentando un ambiente propicio para el desarrollo.

Sin embargo, existen amenazas externas que pueden comprometer la estabilidad y eficacia del área administrativa. La competencia laboral externa, la limitación presupuestaria y los cambios políticos, así como la influencia de grupos de interés, plantean desafíos que podrían afectar la operatividad y el clima laboral.

Vega, et al. (2022), en una empresa privada utilizan también el análisis FODA. Destacan fortalezas deseables y no en el departamento estudiado como: fuerte cultura empresarial, capacidad para influir en los mercados y un sistema de gestión de calidad. Es de reconocer que las condiciones que se asocian al desempeño en las organizaciones en la iniciativa privada son diferentes a las de las públicas como la aquí estudiada.

Mezzadri, et al. (2023), por su parte, analizan una institución de salud, se destaca del análisis FODA un sólido sistema de planeación con varios programas y marcos de actuación que constituyen las fortalezas de mayor relevancia. Por su parte su aplicación y seguimiento se constituye en una oportunidad.

El análisis interno revela fortalezas que dan una base sólida para la eficacia operativa y el desarrollo institucional. Sin embargo, también se identifican debilidades en el proceso de reclutamiento, capacitación y decisiones de nombramiento que pueden afectar negativamente la calidad del servicio y el ambiente laboral. Por otro lado, el análisis externo destaca oportunidades prometedoras, como la capacitación y los ascensos laborales, pero también señala amenazas potenciales, como la competencia laboral y la limitación presupuestaria.

Estos hallazgos resaltan la importancia de aprovechar las oportunidades identificadas mientras se abordan y mitigar las amenazas externas para garantizar el crecimiento y la estabilidad del área administrativa de la facultad universitaria.

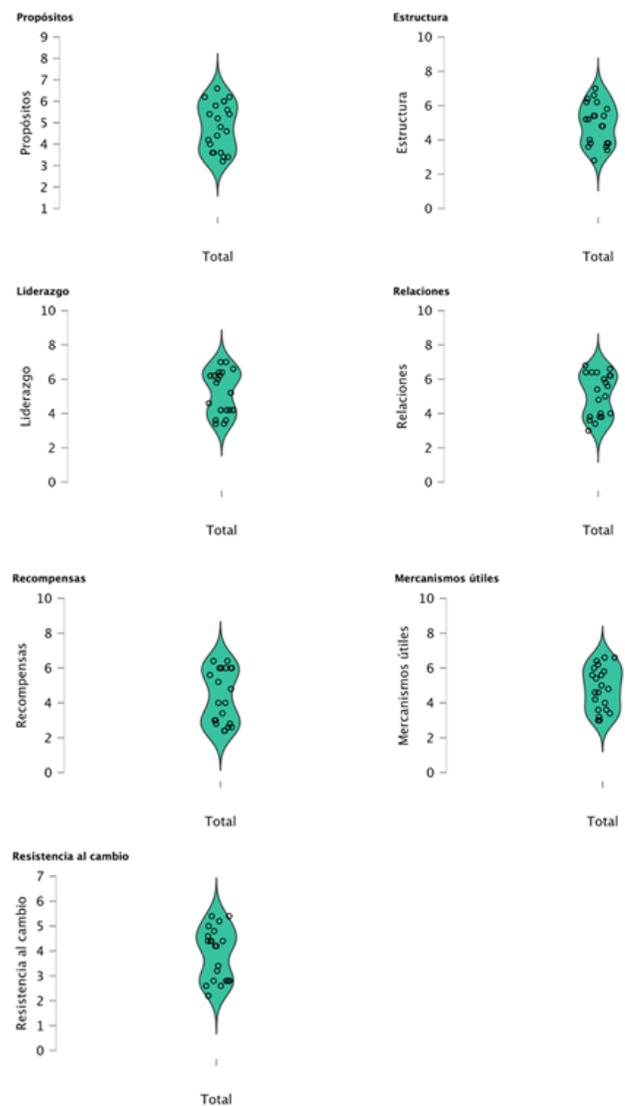
**Efectividad organizacional**

Los resultados descriptivos del análisis seis cajas de Weisbord se presentan en la tabla 3 en la que se presenta la media y desviación estándar por sujeto. Cabe destacar que existen variaciones importantes en los niveles de sujeto a sujeto. Por otro lado, existe estabilidad entre las respuestas cuando se considera de manera individual.

**Tabla 3.** Resultados descriptivos

Sujeto	Propósitos		Estructura		Liderazgo		Relaciones		Recompensas		Mecanismos útiles		Resistencia al cambio	
	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$	$\bar{x}$	$\sigma$
1	5.2	1.3	5.2	1.3	5.2	1.1	6.8	0.4	6	1.2	1.3	1.5	4.2	1.1
2	3.6	1.1	3.8	0.8	3.6	0.4	3.6	0.9	2.6	1.3	1.1	0.5	2.8	0.5
3	6.2	0.8	5.4	1.1	5.8	1.3	5.4	1.1	6	1.0	0.8	0.5	4.2	0.8
4	4.8	1.6	4.8	1.6	6	0.4	6.6	0.5	2.6	1.9	1.6	2.2	4.4	0.9
5	5.4	1.8	6.2	0.4	6.4	0.9	6.2	1.3	5.6	0.9	1.8	2.2	5.2	1.2
6	6.6	0.5	7	0.0	6.6	0.5	6.4	0.5	6.4	0.5	0.5	0.5	5	0.5
7	5.8	1.3	6.2	0.8	6.2	1.1	5.8	1.3	6	1.0	1.3	0.8	4.6	1.0
8	5.6	1.1	6.6	0.5	6.4	0.5	6.2	1.3	6	0.7	1.1	0.8	4.8	2.2
9	6	0.0	5.4	1.3	6.2	0.5	5.6	1.1	5.2	0.4	0.0	0.7	4.4	1.1
10	6	1.4	6.4	0.5	7	0.4	6	1.0	6.4	0.9	1.4	2.1	5.4	0.5
11	4.2	0.8	4	0.7	3.6	1.2	4	1.2	3.4	1.8	0.8	0.8	2.8	0.5
12	5.4	0.9	5.8	0.4	6.2	1.3	4.8	1.3	6	1.2	0.9	2.4	5.4	0.4
13	3.4	1.3	3.6	0.5	4.2	0.8	4	0.7	2.8	0.4	1.3	1.0	2.6	1.1
14	3.6	0.9	3.8	0.8	4.2	1.0	3.8	0.8	4	0.7	0.9	0.8	3.2	0.7
15	4.4	0.9	4.8	1.3	4.6	2.2	5	1.9	2.4	0.9	0.9	1.5	3.4	1.6
16	4.6	1.3	5.2	1.6	7	0.0	6.4	1.3	2.8	1.1	1.3	1.3	4.4	1.6
17	6.2	0.8	5.4	1.1	6.2	0.8	6.4	0.9	4.8	1.1	0.8	0.5	4.4	2.1
18	3.4	0.5	3.6	0.5	4.2	0.4	3.8	0.4	3	0.7	0.5	0.9	2.8	0.5
19	3.2	0.4	2.8	0.8	3.4	0.4	3	0.7	2.4	0.5	0.4	0.0	2.2	0.4
20	3.6	0.5	3.4	0.5	3.4	0.5	3.4	0.5	3	0.0	0.5	0.5	2.6	0.4
21	4	0.7	3.8	0.8	4.2	0.7	3.8	0.8	4	1.2	0.7	0.7	2.8	0.5
Total	4.8	1.1	4.9	1.2	5.3	1.2	5.1	1.2	4.3	1.5	4.8	1.2	4.8	1.0

**Figura 3.** Análisis de la centralidad, dispersión y simetría de las dimensiones.



En la figura 3 se presentan los diagramas de violín que proporcionan una representación visual de las diferencias en la concentración y dispersión de las observaciones en cada dimensión.

Las diferencias observadas en la mediana, dispersión, presencia de modas y asimetría entre los violines de diferentes dimensiones confirman que existen variaciones significativas entre los sujetos analizados. Si bien, no se obtuvo evidencia de que las variables sociodemográficas tengan una asociación con estos niveles. En la figura 4 se presentan las medias de cada dimensión y la interpretación.

**Figura 4.** Análisis de seis cajas de Weisbord.



**Fuente:** elaboración propia.

Los resultados obtenidos en la escala de 1 al 7 reflejan diferentes aspectos del funcionamiento de la entidad administrativa:

En cuanto a propósito, la puntuación sugiere que hay cierta claridad en la misión y visión de la organización, pero podría haber espacio para una mayor articulación y comunicación del propósito del negocio. Esto contrasta con la creencia que se tenía al inicio de la investigación.

·La puntuación en estructura indica que la organización tiene una estructura sólida en cuanto a la división del trabajo y se distribuyen las responsabilidades, aunque puede haber áreas de mejora en la coordinación y comunicación entre los departamentos.

·El resultado en liderazgo sugiere que la entidad cuenta con líderes efectivos que pueden mantener un equilibrio entre las diferentes dimensiones del modelo, alineando objetivos, motivando empleados y resolviendo conflictos.

·La puntuación en relaciones sugiere que la entidad tiene buenos sistemas para manejar y gestionar conflictos interpersonales, estableciendo canales de comunicación efectivos y fomentando relaciones positivas entre los miembros del equipo.

·El valor en recompensas indica que puede haber áreas de mejora en la forma en que se incentivan y reconocen las contribuciones necesarias para el éxito de la organización.

·La puntuación en mecanismos útiles sugiere que la entidad cuenta con tecnologías y herramientas adecuadas para coordinar y facilitar el trabajo dentro de la organización, pero podría haber espacio para mejoras en la eficacia de estos mecanismos.

·La métrica en resistencia al cambio indica que la entidad tiene cierto nivel de resistencia al cambio, lo que sugiere que podría haber desafíos para implementar cambios o mejoras en la organización.

En resumen, los resultados sugieren que la entidad administrativa tiene puntos fuertes en áreas como liderazgo, relaciones y estructura, pero también áreas de mejora en aspectos como recompensas y resistencia al cambio. Estos resultados pueden servir como base para identificar áreas de enfoque y desarrollar estrategias para mejorar el funcionamiento general de la entidad administrativa.

Tienda, et al. (2023) en una investigación en otra organización pública encontró niveles inferiores en todas las dimensiones destacando que relaciones, mecanismos útiles, propósito y estructura en niveles inferiores a 3 (en la escala de 1 a 7). Los autores destacan que aunque ciertos grupos de empleados puedan enfrentar problemas evidentes, es posible que no todos los empleados los reconozcan, e incluso, a pesar de la existencia de tales problemas, la organización no necesariamente carezca de eficacia.

Por su parte, Dusik (2021) en una institución de salud reporta niveles entre 4 y 5, muy similares a los resultados aquí obtenidos. Afirman que la institución muestra una actitud positiva hacia los aspectos organizacionales, especialmente en lo que respecta al liderazgo en los servicios de enfermería y las relaciones interpersonales e institucionales. El diagnóstico organizacional revela problemas en el funcionamiento de la institución relacionados con la percepción de la estructura, las relaciones interpersonales, el liderazgo de enfermería, la disposición al cambio y los mecanismos útiles de gestión. En el caso de la institución educativa analizada son las recompensas las que muestran el más bajo nivel.

Cabe destacar que resultado del análisis inferencial, no se encuentra que el género, el departamento, edad, salario y otros aspectos tengan una asociación estadísticamente significativa con las dimensiones del diagnóstico organizacional que se presenta arriba.

## **Acciones propuestas**

Tras identificar la efectividad organizacional, se propone una estrategia orientada a consolidar los procesos de gestión de personal, como el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de una institución basada en el desarrollo organizacional, con un enfoque sistemático y planificado para mejorar la efectividad y la salud de una organización mediante un cambio planeado en sus procesos, estructuras, sistemas y culturas (Álvarez y Delgado, 2020). La propuesta se basa en la idea de que las organizaciones son sistemas complejos y dinámicos que pueden adaptarse y mejorar mediante intervenciones estratégicas y participativas. El desarrollo organizacional busca promover el cambio organizacional de manera integral, teniendo en cuenta tanto los aspectos técnicos como los humanos, y suele implicar la colaboración de todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta el personal de base (Mendoza, et al., 2022). Algunos de los objetivos comunes del desarrollo organizacional incluyen mejorar la comunicación, fortalecer el liderazgo, aumentar la productividad, fomentar la innovación y mejorar el clima laboral y la satisfacción de los empleados (Martínez y Mateus, 2020). Por lo tanto, para atender a la situación actual se propone seguir los siguientes pasos y acciones:

### **1. Reclutamiento y selección (Martínez y Vargas, 2019):**

- Realizar un análisis de las necesidades de personal para identificar las competencias y habilidades requeridas en cada puesto.
- Implementar estrategias de reclutamiento que incluyan canales de reclutamiento diversos, como redes profesionales, sitios web especializados, ferias de empleo y colaboraciones con instituciones educativas.
- Mejorar el proceso de selección mediante la elaboración de perfiles de puesto claros y detallados, la aplicación de pruebas psicométricas y entrevistas estructuradas.
- Capacitar al personal involucrado en el reclutamiento y selección para asegurar la imparcialidad, la objetividad y la eficacia del proceso.

### **2. Capacitación y desarrollo (Cionza, et al., 2019):**

- Realizar una evaluación de necesidades de capacitación para identificar las áreas de mejora y las habilidades requeridas por el personal.
- Diseñar programas de capacitación que aborden tanto las necesidades individuales como las necesidades organizacionales, incluyendo habilidades técnicas, habilidades blandas, liderazgo, gestión del cambio, entre otras.

- Implementar métodos de capacitación variados, como cursos presenciales, talleres, capacitación en línea y programas de tutoría.
- Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de la capacitación para medir el impacto y la efectividad de los programas implementados.

### **3. Desarrollo de carrera (Martínez, et al., 2022):**

- Implementar programas de desarrollo de carrera que brinden oportunidades de crecimiento y avance profesional para el personal.
- Establecer planes de sucesión para identificar y desarrollar talento interno, garantizando la continuidad y estabilidad de la institución.
- Fomentar la movilidad interna y la rotación de puestos para enriquecer la experiencia y las habilidades del personal.
- Ofrecer retroalimentación y mentoría para apoyar el desarrollo profesional y personal de los empleados.

### **4. Clima laboral y retención de talentos (Rodelo, et al., 2023):**

- Realizar encuestas de clima laboral para identificar áreas de mejora y promover un ambiente de trabajo saludable y motivador.
- Implementar programas de reconocimiento y recompensas que valoren y reconozcan el desempeño y el compromiso del personal.
- Establecer políticas y prácticas de conciliación trabajo-vida personal que promuevan el bienestar y la satisfacción de los empleados.
- Fomentar una cultura organizacional basada en el respeto, la diversidad, la inclusión y el trabajo en equipo.

Esta propuesta busca fortalecer los procesos de gestión de personal a través de prácticas y políticas centradas en el desarrollo y el bienestar de los empleados, lo que contribuirá a mejorar la efectividad y el desempeño general de la institución. Esta propuesta es relevante en la administración pública y en el contexto de México debido a varios factores. Primero, porque la implementación de procesos más eficientes y transparentes en el reclutamiento y selección de personal puede ayudar a combatir la corrupción y mejorar la calidad de los servicios gubernamentales.

Además, invertir en capacitación y desarrollo del personal público puede elevar el nivel de competencia y profesionalismo en la administración, lo que a su vez mejora la prestación de servicios y fortalece la confianza de los ciudadanos en las instituciones gubernamentales.

Esta estrategia también puede contribuir a reducir la brecha de desigualdad social al ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo a empleados de todos los niveles socioeconómicos, promoviendo así una mayor inclusión y equidad en la sociedad mexicana.

## **Conclusiones**

El objetivo de esta investigación es realizar un diagnóstico de la efectividad organizacional y recomendaciones de mejora en una entidad administrativa en una Facultad de una Universidad Pública del Estado de San Luis Potosí, México. Mediante el método empírico utilizado se presenta un análisis integral de la entidad administrativa. Se revela un equilibrio entre fortalezas y áreas de mejora. Las prestaciones laborales y el seguimiento de incidencias destacan como pilares de estabilidad y confianza del personal, mientras que las debilidades en el reclutamiento y la capacitación señalan la necesidad de mejorar la calidad del servicio y el clima laboral. En el ámbito externo, las oportunidades como la capacitación y los ascensos contrastan con amenazas como la competencia laboral y la limitación presupuestaria, subrayando la importancia de aprovechar las oportunidades y abordar los desafíos para garantizar el crecimiento y la estabilidad. Los resultados del modelo de las seis cajas de Weisbord reflejan áreas sólidas en liderazgo y relaciones, pero también puntos a mejorar, como las recompensas y la resistencia al cambio. A pesar de la falta de asociaciones estadísticamente significativas en el análisis inferencial, estos hallazgos proporcionan una visión completa que puede guiar la formulación de estrategias para fortalecer el desempeño y la contribución de la entidad administrativa a la institución educativa.

La implementación de estas acciones permitiría abordar los principales desafíos relacionados con la gestión del talento humano. A través del fortalecimiento del reclutamiento y selección, se aseguraría la incorporación de personal idóneo y con las competencias necesarias para las distintas posiciones.

La capacitación y desarrollo continuarían este proceso, garantizando que el personal adquiera las habilidades técnicas y blandas requeridas, así como fomentando un ambiente de aprendizaje continuo.

El desarrollo de carrera, con programas estructurados y planes de sucesión, promovería el crecimiento profesional y la retención del talento interno.

Por último, la atención al clima laboral y la retención de talentos aseguraría un entorno de trabajo saludable, motivador y inclusivo, fundamental para el bienestar y la satisfacción del personal, lo que a su vez contribuiría al éxito y la eficacia de la entidad administrativa en la facultad universitaria.

Se reconocen como limitaciones la existencia de otro tipo de herramientas e instrumentos para el diagnóstico organizacional que no fueron aplicados y pudieran generar información muy valiosa. Además, que la investigación se circunscribe a un departamento y que, dentro de la teoría de sistemas, sería necesario analizar otras organizaciones relacionadas para tener un mejor diagnóstico de la situación. Con esta investigación se busca además divulgar los potenciales beneficios en la mejora de los procesos de gestión de personal en instituciones públicas. Al compartir los resultados de la investigación y la estrategia propuesta, se puede generar un mayor conocimiento y conciencia sobre la necesidad de implementar prácticas más efectivas en el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal, tanto en la administración pública como en otros sectores. Además, puede fomentar la colaboración entre instituciones, promover el intercambio de mejores prácticas y contribuir al avance general del desarrollo organizacional en México.

## Referencias

- Albayero, M., Tejada-Hernández, M. y Cerritos, J. (2020). Una aproximación teórica para la aplicación de la metodología del enfoque mixto en la investigación en enfermería. *Entorno*, (69), 45-50. <https://biblioteca.utec.edu.sv/entorno/index.php/entorno/article/view/610/980>
- Alvarez, N., y Delgado, J. M. (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](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.133)
- Amirrudin, M., Nasution, K. y Supahar, S. (2020). Effect of Variability on Cronbach Alpha Reliability in Research Practice. *Journal Matematika, Statistika Dan Komputasi*, 17(2), 223-230. <https://doi.org/10.20956/jmsk.v17i2.11655>
- Arenas, A. J. y Bayón, J. (2020). Talento humano y cambio organizacional en empresas de telecomunicación: Madrid – España. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1463-1477. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890339>
- Armijos-Robles, L., Campos-Carrillo, A., e 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. <https://doi.org/10.29019/eyn.v11i1.695>
- Barrios-Hernández, K. D. C., Olivero-Vega, E., y Figueroa-Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información Tecnológica*, 31(2), 55-62. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000200055>
- Bojórquez, M. I. y Pérez, A. E. (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *Revista el Buzón de Pacioli*, 1(81), Año XII, 4-19. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>
- Bravo, L. M., Valenzuela, A., Ramos, P. M., y Tejada, A. A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316-1328. <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/29062051021.pdf>
- Cionza, E. L., Davis, D., y Labrador, O. (2019). Procedimiento para la gestión de la capacitación de los recursos humanos con enfoque de aprendizaje. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(2), 195-211. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2019000200195&script=sci\\_arttext&lng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2019000200195&script=sci_arttext&lng=en)
- Dos Santos, F. C. C., y Silveira, C. T. (2022). Diagnóstico organizacional: análise dos ambientes interno e externo para a gestão operacional na Polícia Militar do Paraná. *Brazilian Journal of Development*, 8(6), 47114–47135. <https://doi.org/10.34117/bjdv8n6-288a>
- Dusik, Y. P. (2021). Influence of Organizational Factors in Nursing Care and Management Human Resources. *Salud, Ciencia Y Tecnología*, 1, 32. <https://doi.org/10.56294/saludcyt202132>
- Flores, A. y Medina, A. (2023). Análisis del Clima Organizacional en el Departamento de Tesorería del Instituto Mexicano del Seguro Social del Órgano de Operación Administrativa Desconcentrada en San Luis Potosí. *Espacio Científico de Contaduría y Administración*, 1(2), 34-50. [http://ciepecca.fca.uaslp.mx/wp-content/uploads/2023/09/Vol1\\_2ArtECCA03-Actualizado.pdf](http://ciepecca.fca.uaslp.mx/wp-content/uploads/2023/09/Vol1_2ArtECCA03-Actualizado.pdf)
- Gobierno de España (2022). Sistema integral de apoyos para el fortalecimiento de organizaciones. <https://www.plenainclusion.org/wp-content/uploads/2022/03/PresentacionFORGEntidades-220307.pdf>
- González, R. F., Antúnez, V. I., y Palacios, A. (2021). Propuesta de procedimiento para el diagnóstico organizacional. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(3), e18. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322021000300018&lng=es&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322021000300018&lng=es&tlng=pt)
- Manríquez, K. y Reyes, M. (2022). Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno. *Revista Educación*, 46(1), 1-28. <https://doi.org/10.15517/revedu.v46i1.44514>
- Mariño-Zegarra, A. (2023). Resultados de la aplicación de un análisis FODA a Docentes de Instituciones Superiores de Escuelas de traducción en Perú. *Revista Ciencia & Sociedad*, 3(2), 152–162. <https://www.cienciaysociedaduaf.sandi-ti.com/index.php/ciesocieuaf/article/view/77>
- Martínez, M. E., Pérez Herrero, M. H., y Burguera, J. L. (2022). Orientación para el desarrollo de la carrera en educación secundaria: Una revisión sistemática. *Revista de Investigación Educativa*, 40(1), 107–126. <https://doi.org/10.6018/rie.431491>

- Martínez, O. L., y Vargas, T. (2019). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en función del desarrollo local. *Cooperativismo y desarrollo*, 7(2), 225-242. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2019000200225&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2019000200225&script=sci_arttext&tlng=en)
- Mendoza, V. M., Moreira, J. S., y Mera, C. L. (2022). Influencia de la gestión administrativa en el desarrollo organizacional de las instituciones de educación superior. *Revista Publicando*, 9(34), 31-40. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2301>
- Mezzadri, J. J., Campero, A., y Tauro, N. (2023). La educación de postgrado actual en la neurocirugía de Argentina. Estrategias para su mejoramiento a partir de un análisis FODA. *Revista Argentina de Neurocirugía*, 37(01). <https://doi.org/10.59156/revista.v37i01.497>
- Naranjo, R. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, 32, enero-junio, 2012, 83-114. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64623932005>
- Núñez, C. V. (2023). La planeación estratégica en instituciones educativas, instrumento útil para asegurar su continuidad. *Rastros Rostros*, 25(2). <https://doi.org/10.16925/>
- Ortiz-Gutiérrez, M. F., Galindo-Henao, A. M., Valbuena-Rodríguez, P. D., Clavijo-Peña, A. V., y Duarte-Leguizamo, J. D. (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>
- Peña, D. K., Figueroa, M. L., y Parrales, J. E. (2022). El desarrollo organizacional como apoyo al sistema empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 1201-1217. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383470>
- Quintero-Díaz, L. y Sánchez-Macías, A. (2019). El clima organizacional como factor para la calidad en Instituciones de Educación Superior. *Atenas*, 4(48), 47-63, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9308807>
- Rodela, J. C., López, N. A., y Gómez, R. Y. C. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(103), 1295-1311. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9000846>
- Rodríguez-Sánchez, J. L., y Calcerrada-Serrano, S. (2020). La importancia de gestionar el proceso de reclutamiento, selección y socialización en el sector del autobús: un caso de éxito. *Revista Espacios*, 41(03). <https://www.revistaespacios.com/a20v41n03/20410318.html>
- Solari-Legua, G. A., y Salas-Canales, H. J. (2023). Tecnologías de información y comunicación y desarrollo organizacional en el Área Comercial de una compañía peruana de seguros, 2022. *Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 25(25), 135-166. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2071-081X2023000100008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2071-081X2023000100008&script=sci_arttext)
- Tienda, C. M., Galván, D. G., Guzmán, I., y Rivas, J. F. (2023). Diseño organizacional de una dependencia pública. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 7462-7474. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7486](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7486)
- Trinidad, R. T. (2021). Planificación estratégica situacional en la gestión escolar de las instituciones educativas. *Alborada de la Ciencia*, 1(1), 9-16. <https://doi.org/10.26490/uncp.alboradaciencia.2021.1.975>
- Uribe, M. E. (2021a). Propuesta del proceso de aplicación de administración estratégica para las pymes. *Pensamiento & Gestión*, (51), 15-53. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762021000200015&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762021000200015&script=sci_arttext)
- Uribe, M. E. (2021b). *Administración estratégica: Modelo de aplicación para organizaciones Latinoamericanas*. Ediciones de la U.
- Vega, V., Leyva, M. Y., y Sánchez, B. (2022). Análisis FODA-PAJ: Una alternativa esencial para realizar el estudio de la empresa avícola Matanzas. *Universidad Y Sociedad*, 14(S5), 34-46. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3268>
- Weisbord, M. (1976). Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or without a Theory, *Group & Organization Studies* 1(4), 430-447.