



Teoría del desarrollo organizacional: Ineficiencia laboral y organizativa

Organizational development theory: Organizational and labor inefficiency

Ortiz - Gutiérrez, María Fernanda; Galindo - Henao, Ana María;
Valbuena - Rodríguez, Paula Dayana; Clavijo - Peña, Angela
Valentina; Duarte - Leguizamo, Jonathan David

María Fernanda Ortiz - Gutiérrez

maortizg4@poligran.edu.co
Institución Universitaria Politécnico
Grancolombiano, Colombia

Ana María Galindo - Henao

angalindo13@poligran.edu.co
Institución Universitaria Politécnico
Grancolombiano, Colombia

Paula Dayana Valbuena - Rodríguez

pavalbuena1@poligran.edu.co
Institución Universitaria Politécnico
Grancolombiano, Colombia

Angela Valentina Clavijo - Peña

anclavijo7@poligran.edu.co
Institución Universitaria Politécnico
Grancolombiano, Colombia

Jonathan David Duarte - Leguizamo

joduarte8@poligran.edu.co
Institución Universitaria Politécnico
Grancolombiano, Colombia

Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro

Universidad Francisco de Paula Santander, Colombia

ISSN: 2422-1783

ISSN-e: 2422-2518

Periodicidad: Semestral

vol. 14, núm. 14, 2021

profundidad@ufps.edu.co

Recepción: 08 Agosto 2020

Aprobación: 11 Noviembre 2020

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/737/7373925004/>

DOI: <https://doi.org/10.22463/24221783.3162>

Resumen: El desarrollo organizacional está relacionado con la calidad de vida de los trabajadores y cómo ello puede contribuir a mejoras en una unidad empresarial, ese es el punto al que se ha dado importancia desde hace tanto tiempo: el clima laboral ya que es un factor de productividad que puede funcionar como indicador de rendimiento en cualquier empresa. El presente artículo se enfoca en la investigación de estrategias de organización que contribuyan al desarrollo laboral y administrativo con un fin de bienestar colectivo en la empresa. Se realizan búsquedas documentales y observaciones sobre los métodos organizativos y el desarrollo humano en Bavaria S.A como caso de estudio, para conocer el rendimiento interno y externo en relación a la teoría del desarrollo organizacional (DO), con base a esta sus ventajas y estrategias de implementación, vigencia, y cómo la teoría misma permite alcanzar altos niveles de competitividad y posicionamiento en cualquier tipo de mercado dando como resultado la ejemplificación de una empresa que en la actualidad se destaca por su rendimiento en relación al ámbito laboral, productivo y administrativo con directrices organizacionales.

Palabras clave: Desarrollo organizacional, Teoría, Empleados, Estrategia, Eficiencia.

Abstract: Organizational development is related to the quality of life of workers and how this can contribute to improvements in a business unit, that is the point that has been given importance for so long: the work environment as it is a factor of productivity. It can work as a performance indicator in any company. This article focuses on the investigation of organization strategies that contribute to the administrative and labor development with the purpose of collective well-being in the company. Documentary searches and observations on organizational methods and human development are carried out in Bavaria SA as a case study, to know the internal and external performance in relation to the theory of organizational development (OD), based on this, its advantages and strategies of implementation, validity, and how the theory itself allows achieving high levels of competitiveness and positioning in any type of market, resulting in the exemplification of a company that currently stands out for its performance in relation to

the labor, productive and administrative sphere with guidelines organizational.

Keywords: Organizational development, Theory, Employees, Strategy, Efficiency.

1. Introducción

En este artículo se analizará la teoría del desarrollo organizacional en torno a la empresa Bavaria. La ineficiencia laboral es un problema que se ha presentado a nivel global desde el comienzo de las organizaciones, sus causas pueden ser variadas, pero las consecuencias de ésta son presentadas en cantidad y con el potencial necesario para producir la decadencia de cualquier empresa. Los trabajadores, independientemente de su labor, pueden presentar un descenso de motivación en ella o en aquel impulso que los direcciona a continuar trabajando, a parte de la necesidad económica, esto puede presentarse por distintos factores, como la ausencia de seguimiento psicológico y habitual de los empleados, la falta de apoyo a cualquier situación irregular, la creación de ambientes medianamente pesados para su estado emocional o mental, exceso de trabajo, insensatez y demás complicaciones correlacionadas con el área de recursos humanos. Toda aquella afectación al empleado causada por la empresa influye negativamente en sus niveles de producción, desarrollo, organización y evolución general llegando a provocar un estancamiento total.

En este se incluye su estructura de organización en los aspectos humanos, sociales y de distribución, ya que estos corresponden a los primordiales regidos a partir de la teoría del desarrollo organizacional, donde de la misma manera conforma sus procesos de competencias y talento humano, no como recursos agregados, si no como la práctica y perspectiva que debe generar cada trabajador, con ello todo tiene como base la teoría ya mencionada, que permite identificar qué acciones, modificaciones y énfasis, se deben adecuar para generar un ambiente de trabajo agradable, y así permite demostrar, cómo esto puede contribuir significativamente en el desempeño laboral, de la empresa. Trayendo en conjunto las relaciones con el entorno, la comunicación que se debe llevar acabo, entré cada trabajador, e incluso con su gerente al mando, y los equipos de trabajo, que se deben conformar en cada área para una mayor organización.

Las conceptualizaciones teóricas introducen al lector en posición de entender la importancia y funcionamiento en detalle de la utilización de la teoría del desarrollo organizacional, teniendo en cuenta la organización en su definición y la manera en que se ha ido desarrollando con el tiempo, orígenes de la teoría, opiniones y aportes de autores a lo largo del tiempo hasta situarse en la actualidad, así mismo, su vigencia hace.

El enfoque de la metodología a implementar es cualitativo, allí la observación y el análisis de documentos verídicos y confiables resultan prioritarios en el desarrollo del procedimiento, donde su comienzo está instituido de manera primaria por la estructura organizativa de Bavaria S.A y por consiguiente la indagación respectiva en torno a su área de recursos humanos y conformación administrativa orientada a las generalidades y principales efectos de la teoría del DO. Adicionalmente, una encuesta descriptiva y virtual dirigida a consumidores

de la empresa permitirán la inclusión de sus puntos de vista en aspectos relevantes como la opinión personal que se tiene de Bavaria S.A como organización, si es eficaz, su nivel de rendimiento, percepción sobre capital humano, entre otras generalidades priorizadas en el conocimiento del salto cualitativo en la satisfacción de los clientes, siendo esta una característica principal del DO.

De este modo, Bavaria S.A cuenta con el material documental correspondiente a leyes y códigos enfocados en sus empleados y demás programas que proporcionan beneficios a los mismos, las regulaciones que se han presentado a nivel interno, así como los logros y fracasos, la planeación estratégica ya utilizada, el diagnóstico relevante de la misma, entre otros. Lo anterior será fundamental para analizar y observar cada uno de los diferentes resultados que se obtengan y se incluyan, no sólo para saber la capacidad y eficiencia por parte de la empresa, sino para saber modificar cualquier irregularidad en su estructura y procedimientos con las personas y grupos, si no de igual forma la intención y/o visión que proporciona en pro de la mejoría de los individuos y la organización conflictos organizacionales.

2. Marco teórico

2.1 Orígenes y conceptualización de la organización

Para contextualizar en torno a los conceptos principales que hacen parte de la base de la investigación es importante conocer su origen etimológico. Según la Real Academia de la lengua española (RAE), la teoría está definida como el conjunto de hipótesis cuyas consecuencias se aplican a toda una ciencia o a parte muy importante de ella y así mismo como una “serie de las leyes que sirven para relacionar determinado orden de fenómenos”.

Las concepciones actuales y tradicionalmente interpretadas sobre el desarrollo organizacional (DO), en el marco de la empresa, se encuentran limitadas de asumir la transformación socialista en toda su complejidad (Petit, 2012), “realmente no constituyen lógicas científicas para promover de forma cohesionada en la práctica social, el desarrollo humano, endógeno y sustentable, formalmente reconocido como desarrollo integrado o integral”.

Esencialmente, la organización yace gracias a la necesidad humana de querer llegar a un fin específico en cooperación. De por sí, el hombre siempre se ha visto obligado a cooperar para obtener sus fines personales, y esto porque es claro que existen limitaciones sociales, biológicas, psicológicas y físicas. Ahora, en el ámbito administrativo, hablamos de organización cuando existe una unidad productiva, donde se reúnen factores y medios de trabajo que proporcionan una división del mismo y de la empresa en unidades parciales acordes con las relaciones que la conforman con el fin de conseguir el desarrollo de proceso empresarial en su función de organización.

Dicho esto “*La organización de la empresa es el instrumento directivo que ordena los recursos y permite transformarlos en resultados.*” (De la Fuente y Gil, 2014)., es importante resaltar el hecho de que a la empresa le compete velar por una forma de funcionamiento u desarrollo válida donde cualquier tipo de recurso pueda ser correctamente aprovechado para obtención de resultados. De acuerdo con (Mintzberg, H. 1984), citado en (Montoya, 2009), la estructura

de la organización no es otra cosa que las diferentes formas que puede adoptar la división del trabajo y lograr su coordinación esto es algo esencial y necesario para las organizaciones, pues éstas se han sabido mantener en un plano realmente significativo; mucho más en la sociedad del ahora, donde es importante familiarizarse con el hecho de que ahora se organiza para innovar, ya no se hace para sólo producir. Así mismo, esta estructura encaminada a la diferenciación e integración proporciona canales de comunicación formales para aquellos miembros y personas en relación con la organización, determinación de responsabilidades y delegación de autoridad para el proceso de toma de decisiones.

2.2 El desarrollo Organizacional: ¿qué es? ¿Cuáles son sus propósitos y generalidades?

El campo del desarrollo organizacional fue fundado por Richard Beckhard, un científico estadounidense del comportamiento del Massachusetts Institute of Technology (MIT) donde definió esta teoría como un “esfuerzo planeado que cubre a la organización administrada desde la alta dirección para incrementar la efectividad y salud organizacional mediante intervenciones planeadas en sus procesos utilizando el conocimiento aportado por las ciencias del comportamiento.” Con esta definición, cabe resaltar que otro enfoque primordial que ha de tenerse en cuenta para la empresa es el hecho de satisfacer necesidades a los individuos que la conforman, directa o indirectamente, como un propósito general. Inicialmente, este hombre describe el dilema de las organizaciones con dos vertientes que partían desde la administración una de ellas se refería a cómo la canalización de la energía humana estaba relacionada con la misma empresa para tener un mismo sentido. La otra es cómo se organizan “el trabajo, los patrones de comunicación, las normas y valores, la toma de decisiones y las reglas básicas”, de modo que las necesidades de cada individuo que la conforme, si se encuentran direccionadas a la realización autónoma, la satisfacción y cuestiones semejantes, estén en un grado significativo dentro del centro de trabajo. “La cuestión es cómo administrar el dilema y no cómo administrar una de las dos vertientes”. Así mismo, el desarrollo organizacional mantiene el intento de totalizar y organizar la interacción entre estas dos vertientes.

El desarrollo organizacional se originó con lo que hoy conocemos como formación de equipos, éstos eran esenciales para medir la sensibilidad de trabajadores para proporcionarles distintos tipos de retroalimentación en cuanto a sus reacciones de actividad. La segunda fuente de origen del DO se debió a Rensis Likert por su “desarrollo de la investigación de entrevista y retroalimentación”, orientado principalmente al conocimiento de los miembros pertenecientes a distintos niveles de la organización con el propósito de conocer sus condiciones laborales y actitudes personales frente a ellas, supervisión, salarios, y otros factores relacionados con su trabajo. Continuamente, los resultados de estas investigaciones eran enviados a los administradores, quienes en algunos casos decidían compartirlos con supervisores y trabajadores para tomar decisiones en pro del trabajo eficaz.

Autores como (Guízar, 2013, p. 6) afirma que *“El desarrollo organizacional es una mezcla de ciencia y arte, lo cual lo convierte en una disciplina apasionante”*, así mismo, Porras y Robertson (1992), referenciados en (Díaz, Valdes, y Quintana, 2018). Manifiestan que el desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientada al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo. Hay muchas maneras de definir el DO, además de esto, es muy difícil reducirlo a un elemento conceptual fácil y rápido. Por otro lado, Burke (1994), sostiene que es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría. Primero se debe conocer el concepto de la teoría para saber a lo que las empresas deben implementar o añadir. Uno de los conceptos que lleva la teoría de desarrollo organizacional como herramienta estratégica, se deben tener en cuenta el clima laboral o el clima organizacional, el cual indica que este es un factor muy importante dentro de una empresa tanto pequeña, mediana o grande, esto complementa la funcionalidad de las empresas que usen esta herramienta porque esto implica tener muchos más factores dentro del clima organizacional como integración al gobierno, las directivas de las empresas, sus trabajadores y familias, el medio ambiente y la sociedad en general, todo esto conlleva a la responsabilidad social, pocos la relacionan con los recursos humanos y más bien lo relacionan con la empresa, medio ambiente y entorno social, pero en este caso la responsabilidad social debe ir más ligada a los recursos humanos para que el hombre pueda enriquecer sus conocimientos en su rol como trabajador; y en la calidad de trabajo debe ser uno con su rol como trabajador para poder crear un buen vínculo con la empresa, esto quiero decir que entre tenga una mejor relación dentro de la empresa su calidad para la producción será muy buena, para que esto suceda y se desarrolle dentro de la empresa el trabajador se tiene que sentir comprometido con la organización y así tener un buen crecimiento en el en su mismo entorno. La teoría del DO no sólo ofrece aportes significativos a la empresa, sino también al trabajador, ya que da un conocimiento estructurado de la manera más favorecedora posible para entender el manejo de las empresas y cómo puede haber progreso constante, esto conlleva a que sean más responsables con sus empleados y con el ambiente en el que desarrollan su mayor tiempo, a medida de entender el manejo de empresas eso produce una mayor competitividad, productividad y desarrollo sostenible, pero lo que es importante mencionar acerca de ésta teoría o herramienta estratégica es la proporción de ayuda que puede ser implementada por la empresa para una producción competente y un desarrollo humanitario eficiente, siempre encaminados al cumplimiento de sus objetivos.

La organización como un todo es comprendida como un sistema complejo e integrado, lo suficiente para alentar a los subsistemas a trabajar de la manera más eficaz y eficiente posible. Una función del desarrollo organizacional es permitir a los administradores juntar muchas piezas de este sistema partiendo de la mejor configuración posible para lograrlo. Este proceso se encarga de modificar el comportamiento de una organización, incluyendo su cultura y sus sistemas, todo para alcanzar un buen grado de resolución de problemas, lo ideal

es que las entidades sean capaces permanentemente, de diagnosticar y llevar a cabo las modificaciones resultantes de la organización. Objetivamente el DO siempre buscará llegar a una condición propuesta final o determinada con base en los cambios planeados, principalmente los que ocurren entre las personas y los grupos sin apartar la inclusión de aquellos subsistemas administrativos, conductuales y técnicos. La conducta ha sido desde el origen de la teoría del desarrollo organizacional, un factor de suma importancia, puesto que está arraigada completamente con las personas.

2.3 El desarrollo organizacional a través del tiempo: efectos y relevancia

En esta sociedad la consideración de las personas (al menos para algunas) ha cambiado. Aquellas personas que hacen trabajos cualificados, relacionados con la información y son capaces de convertir esta en negocio o en decisiones relevantes, son personas de difícil sustitución. Primero por su formación y segundo por su experiencia y habilidades. De ahí nace la lucha por el talento. Estas personas tienen buena consideración, sueldos altos, trabajos retadores, innovadores y cambiantes. Si bien para un grupo de personas la consideración hacia las mismas, por parte del sistema, ha cambiado a mejor, aparece sobre ellas una exigencia que es la de la formación permanente y continua. No te puedes dormir en lo que sabes hoy, te tienes que reinventar continuamente, ya que de otra manera corres el peligro de perder el status, por el simple hecho de que venga un robot y te quite el trabajo o alguien de un rincón remoto del mundo que ni imaginabas llegue y te sustituya por estar mejor preparado.

A partir de 1990, el clima organizacional ha sido demasiado útil para manejar adecuadamente las organizaciones o empresas mediante los años, eso conlleva a que las actividades sean aún más significativas para la buena producción y calidad dentro y fuera de las empresas, pero esto se debe centrar más al factor humano ya que da un gran impacto en el desarrollo de las organizaciones.

En la actualidad, es aún más necesario implementar en las organizaciones el talento humano para que la empresa sea una verdadera empresa, también para poner en práctica la perspectiva del hombre y no solamente tener el talento humano como un recurso más. Aktouf (1998), afirma que la administración debe dejar de ser tan mecanicista como lo ha sido, considerando al ser humano como una máquina, pues el ser humano por su misma naturaleza tiene siempre presente la necesidad de sentirse involucrado e implicado en lo que hace. A medida de los años, se han dado de cuenta que los recursos humanos o talento humano de cualquier empresa que este factor es mucho más importante que cualquier otro, porque desde este factor o sector se conforman para que tengan una base más estable en las empresas. Así mismo, esto es para que las empresas tengan algunas o todas las herramientas estratégicas necesarias para que se implementen correctamente en cualquier empresa, con el mejor manejo de la empresa terminando así con la opinión de Maslow (1970), en su teoría sobre la motivación humana, debe satisfacer las necesidades de los individuos que intervienen en las organizaciones y no solo preocuparse por un alto nivel de productividad, lo que indica que los gerentes deben buscar un equilibrio entre estas variables.

La teoría del DO da el valor de conocer varios componentes básicos para saber cómo implementarla a medida que los problemas encontrados en la empresa pueden ser solucionados y se puede utilizar para un mejor fin en relación a las realidades organizacionales, solución de problemas, establecimiento de un buen clima entre jefes, colegas y subordinados, con esto, también es importante añadir que esta herramienta ayuda a desarrollar las potencialidades de los individuos, se relaciona con el estímulo de los sentimientos y emociones de las personas para poder tener un mejor clima laboral, examinar el cómo, cuándo, dónde y en qué proporción las concepciones del clima son perjudicadas o se detecta alguna dificultad al tratar de implementarlo, pero un propósito importante a destacar es el cual intenta perfeccionar los sistemas de aquella empresa que quiere conocer.

El desarrollo organizacional se encarga de analizar el funcionamiento y efectividad de las relaciones humanas de los individuos dentro de una organización, con distintos factores que influyen en la efectividad del trabajador. Factores como las relaciones humanas donde las relaciones que tenga el trabajador con personas de su mismo ambiente laboral fuera de su ámbito laboral, puede influir de manera positiva o negativa.

El rendimiento individual también puede ser afectado por un grupo, puesto que si una persona tiene un rendimiento que resalta del grupo, el grupo se encargará de que ese individuo retome la misma intensidad laboral que tiene el grupo. De igual manera cuando un individuo está por debajo de rendimiento grupal, el grupo se encargará de reestablecer el rendimiento del individuo.

Lo anterior se logra por "la norma de grupo". Se evidencia de igual manera que los resultados en el experimento realizado por Elton Mayo en la fábrica de Hawthorne siguen vigentes en la actualidad. Puesto que se confirman que los incentivos promueven a una mejor efectividad en las actividades laborales de los individuos. Se evidencia que el denominado "efecto Hawthorne" sigue vigente en la actualidad con una gran influencia, ya que según el interés que presente una compañía por su trabajador dicho trabajador tendrá una mejora en su rendimiento laboral, porque siente que puede tener una confianza e igualdad con sus supervisores. En este punto surgen los departamentos de bienestar laboral, en el cual son establecidas las actividades de recreación y bienestar laboral, donde se busca incentivar al trabajador de una forma no económica.

Se tiene en cuenta la importancia de conocer cuál es el tipo de ejecución que se desarrolla en el ámbito empresarial, y qué se plantea para lograr una organización reconocida por el liderazgo, para así no ser distinguida únicamente por su competitividad en cuanto a producción y demás aspectos correspondientes a los distintos departamentos, sino por un excelente desarrollo en torno a las relaciones humanas con el mismo nivel de relevancia. Un buen ejemplo sería, brindar para los empleados instrumentos de trabajo lo suficientemente aptos que no comprometan su salud, equipos avanzados en tecnología, y así poder generar un mayor desempeño, de acuerdo a su operación laboral. Por otra parte, el DO ayuda a distinguir cuál es la unidad necesaria a la que debe pertenecer el trabajador, con los procesos empresariales que se llevan a cabo en la empresa, acorde al direccionamiento de sus administradores en la alta gerencia. Ellos mismos se encargarían de saber cómo se planifica una visión acorde al éxito, con un desarrollo de objetividad y relevancia.

En conjunto, se busca observar desde una perspectiva psicosocial, la relación, el comportamiento, organización, distribución, etc., para analizar el sistema normativo, en el que se encuentran los trabajadores, poniendo como punto específico cuales son los parámetros que se llevan a cabo cuando no se cumplen las normativas planteadas. También se toma en cuenta la toma de decisiones, aprendizaje, conocimiento, modelo, sustentabilidad y desarrollo económico organizacional. Se analiza la dimensión cognitiva de la toma de decisiones a partir de tres aspectos fundamentales, racionalidad limitada, procesos cognitivos y los estados emocionales, es importante incorporar el análisis de documentos para un prospecto de estudio que permita identificar las características esenciales de relevancia para el proceso de decisión, por ello se presenta un modelo de aprendizaje organizacional a partir de la confrontación de la teoría con condiciones específicas, y abordar, y utilizar diferentes técnicas que enriquezcan el aprendizaje y los entornos de creación. El DO permite la vista desde un enfoque de creación que abarca la medición y mejoramiento de la capacidad de aprendizaje de la organización que depende de la perspectiva del entorno, de esta manera se complementará cualquier tipo de instrumento que aporte al aprendizaje de la organización para que contribuya a un alto desempeño.

Las empresas, en cuanto al mundo actual, conocen los riesgos que se llevan acabado a través de los cambios precipitados y sin un manejo pertinente para ellos, conforme a los ámbitos de orden social, político, tecnológico, económico y cultural. En las empresas su factor clave, para no causar un riesgo de fines inesperados, es poder tener control sobre su talento humano, ya que se debe mantener un intenso proceso de renovación, a fin de llevar una buena convivencia entre el personal de trabajo, junto a sus administradores, creando con ello un ambiente organizacional adecuado. Se debe tener como base la importancia entre las personas y el ámbito en que se encuentran, y cómo esto conlleva a una mejor efectividad, actitud y orden, en su labor, brindando diferentes motivaciones, mediante un manejo de comunicación fluido, que permita ser transmitido a cada trabajador, para lograr perfeccionar su clima laboral, y con esto un éxito en las metas planeadas, correspondientes a su visión.

(Bernal, Pedraza y Sánchez, 2015), en sus estudios gerenciales, concuerdan que la gran mayoría de organizaciones, se encuentran en crisis, debido a su incapacidad para reaccionar adecuadamente a los cambios del medio donde operan; ya que distintas organizaciones buscan generar beneficios en cuanto sus productos, para la satisfacción de sus clientes, con ello crean estrategias laborales individuales, pero no se percatan del desempeño grupal, ya que es más exitoso juntar distintas habilidades, relaciones y experiencias, para así crear mejores soluciones y un mayor desempeño. Las empresas también deben ser eficaces y utilizar sus recursos tecnológicos, financieros y humanos, con el fin de crear un ambiente de trabajo agradable y una ventaja competitiva.

Se identificará algunos enfoques y métodos reconocidos ya que estos son efectivos y se aplican con éxito por profesionales investigadores en el desarrollo organizacional (Carter y otros, 2001, 2005; Rothwell y Sullivan, 2005; French y Bell, 1999), citados en (Lalonde, 2007), sabiendo estos datos confiables de la investigación del DO los temas que conforman esta teoría son los procesos humanos, tecno-estructura, gestión de recursos humanos y estrategia. Esta división está tomada de Cummings y Worley (2008), referenciados en (Leal,

2017), quienes sitúan los métodos y enfoques de DO en una perspectiva global (“un enfoque de todo el sistema”).

El desarrollo organizacional se encarga de analizar el funcionamiento y efectividad de las relaciones humanas de los individuos dentro de una organización, con distintos factores que influyen en la efectividad del trabajador. Factores donde las relaciones que tenga el trabajador con personas de su mismo ambiente laboral y fuera de él, pueden influir de manera positiva o negativa.

El rendimiento individual también puede ser afectado por un grupo, puesto que si una persona tiene un rendimiento que resalta del grupo, el grupo se encargará de que ese individuo retome la misma intensidad laboral que tiene el grupo. De igual manera cuando un individuo está por debajo de rendimiento grupal, el grupo se encargará de reestablecer el rendimiento del individuo.

Lo anterior se logra por “la norma de grupo”. Se evidencia que el denominado “efecto Hawthorne” sigue vigente en la actualidad con una gran influencia, puesto que se confirman que los incentivos promueven a una mejor efectividad en las actividades laborales de los individuos. Esto incluye que según el interés que presente una compañía por su trabajador dicho trabajador tendrá una mejora en su rendimiento laboral, porque siente que puede tener una confianza e igualdad con sus supervisores. En este punto surgen los departamentos de bienestar laboral, en el cual son establecidas las actividades de recreación y bienestar respectivos, donde se busca incentivar al trabajador de una forma no económica. Lo cual beneficia de dos formas a la empresa, siendo la primera un agrado por parte del trabajador, lo que se refleja en un mejor rendimiento laboral, el segundo es el sentido de pertenencia que siente el trabajador y siente que es su responsabilidad corresponder de la misma manera con la cual lo tratan, dando, tanto en su rendimiento laboral, como en el mismo comportamiento que debe reflejar, lo que promueve un ambiente laboral saludable y de esa misma manera el rendimiento laboral de todos los individuos se verá afectado de manera positiva, pero de la misma manera cuando un trabajador no logra obtener ese incentivo, se esforzará más a la siguiente oportunidad para obtenerlo, lo que se refleja como una mejora en el rendimiento laboral del individuo.

3. Metodología

3.1 Método

El método que se utilizará será cualitativo, recurriendo a artículos, observaciones e informes, que serán apoyados en la organización, planificación, recursos, áreas laborales y el trato u beneficios otorgados a cada trabajador en relación a su productividad y personalidad, con el fin de examinar cómo eso puede contribuir positiva o negativamente a la empresa y al equipo de trabajo. Se implementará investigaciones más a fondo dentro de la empresa, para así evidenciar más los problemas y poner en práctica este recurso que se está agregando en las empresas.

3.2 Contexto y los participantes

En la investigación se llevara a cabo un estudio exploratorio, los 5 estudiantes de la facultad de negocios, gestión y sostenibilidad, correspondientes a las carreras de Administración de empresas y Negocios internacionales, teniendo como origen la asignatura de ser abarcará los distintos conocimientos que se manejan entorno a la teoría de desarrollo organizacional, para así conocer la situación de los trabajadores de Bavaria, en relación con sus actividades, cargos que desempeñan, y sus referencias en torno a la empresa, llegando a examinar el éxito de sus bienes y/o servicios acorde a su modelo de organización y eficacia de sus trabajadores, contemplando sus motivaciones y estrategias que ayuden a su desempeño.

3.3 Instrumento(s)

Se implementarán distintas técnicas o instrumentos de recolección de información como lo es la búsqueda documental, donde se analizarán los artículos públicos de la empresa que representen la funcionalidad de los cargos establecidos a los trabajadores, desarrollo de recursos humanos y demás aspectos organizacionales que también pueden ser evidenciados a partir de la observación, como los elementos audiovisuales proporcionados por la empresa en sus medios de información para así proyectar correctamente una imagen de Bavaria, acorde a sus trabajadores, esto facilitará la evaluación de aquel papel virtual que está llevando la empresa acorde a sus empleados, desempeño y organización. En consiguiente, se realizará una encuesta descriptiva virtual a las personas consumidoras de los productos provenientes de esta empresa, las preguntas estarán relacionadas con la teoría propuesta, para que cada persona de su opinión acerca del éxito obtenido por Bavaria y aspectos que podrían mejorarse en torno a su desarrollo organizacional.

3.4 Procedimiento

La investigación comenzó con un análisis en la estructura organizacional de la empresa escogida Bavaria S.A, con esto se encontraron diferentes puntos y generalidades con la que la empresa se desarrolla internamente, esta tiene varios documentos internos que son sus códigos, derechos y obligaciones que se deben seguir y respetar mediante el tiempo que se trabaje en Bavaria. La búsqueda de estos distintos tipos de documentos facilitó la obtención de información acerca de su área de recursos humanos y su metodología para implementar a la empresa para su buen manejo: Los códigos registrados que implementa Bavaria están definidos para que sus empleados, socios o colaboradores; puedan permitir tener una base mucho más concreta para determinar que la teoría de desarrollo organizacional se esté implementando y funcionando correctamente en la empresa, cabe resaltar que al momento de realizar el análisis, utilizando los distintos métodos de observación, lo ideal es identificar las posibles diferencias en cuanto a cambios organizacionales y que tanto puedan estar o no ligados a esta teoría. (BAVARIA S. A., 2016)

Después de realizar las respectivas investigaciones sobre el sector de los recursos humanos, se enfocará aún más en la percepción que tienen los trabajadores en su propia organización y clima laboral, las acciones que realizan los trabajadores al frente de cualquier situación presentada tanto en el clima laboral como en los problemas entre ellos, también se observará cuando los recursos humanos de la empresa no se enfocan en las situaciones presentadas o al momento de que se presenten diferentes situaciones y no sean intermediarios ante las situaciones que se realicen en la empresa. Además de eso, se observará a los trabajadores que al momento de presentarse inconvenientes o situaciones sabremos cómo pueden reaccionar ante lo que se puede presentar día a día. De lo anterior, se observó la organización de la estructura de la empresa más de cerca, ya que esta observación es muy importante, porque con esto se puede evidenciar la buena producción, el buen manejo que se le da al sector de los recursos humanos, es decir, a los trabajadores en su propio entorno laboral.

Una encuesta semiestructurada se llevó a cabo con el fin de conocer las opiniones y percepciones de los consumidores o clientes de Bavaria S.A, consta de 13 preguntas para una muestra de 182 personas de todos los rangos de edad y ocupaciones, siendo en mayoría estudiantes (97) y por consiguiente, empleados (58). Con preguntadas orientadas a conocer el tiempo que ha pasado desde que conocieron la empresa, sus preferencias, su importancia como organización, sus fuerzas empresariales, motivos de diferenciación de otras empresas, opiniones sobre su organización, el nivel de eficiencia percibido y rendimiento actual.

4. Resultados

Junto a los documentos encontrados, se pudo analizar en primera instancia con respecto a LOS TRABAJADORES DE BAVARIA: ENTRE LA RESISTENCIA Y LA DEFERENCIA, 1889-1930 Juan Manuel Martínez Fonseca Magíster en Historia, Universidad Nacional de Colombia, la empresa Bavaria por un tiempo determinado (desde 1919), no contaba con los requerimientos esenciales para el manejo de sus trabajadores, lo que implicó una baja gestión en su talento humano e ineficiencia laboral; en consecuencia se llevó a cabo por parte de trabajadores una huelga, debido a la mala distribución de fondos y el trato indebido hacia cada uno de ellos. Inicialmente los trabajadores expresaron de manera individual su rechazo a la explotación que se estaba manejando. Con base a esto, se encuentran los testimonios de algunos de ellos que estaban ubicados en la planta de la empresa. A través de varias inconformidades y déficit en su organización interna, la empresa decide cambiar las condiciones de trabajo, creando conciencia e importancia a los derechos de cada miembro de su equipo; lo que permitió que tiempo después, Bavaria S.A fuese reconocida con el premio a una de las mayores empresas con excelente gestión hacia sus recursos humanos, debido a que su función organizativa en talento humano es admirado por la capacidad que tienen para retener y atraer la mejor mano de obra para su empresa, brindando así diferentes tipos de asesorías y acompañamiento a cada empleado, dependiendo de su labor y área a la que corresponda.

Tabla 1.
¿Hace cuánto conoce a la empresa Bavaria S.A?

Opción	Numero de resultados	Valor en porcentaje
Semanas	0	0%
Meses	0	0%
Años	29	15.9%
Muchos Años	78	42.9%
Desde que tengo memoria	75	41.2%
Total	182	100%

Datos obtenidos de encuesta (Elaboración Propia).

La empresa Bavaria es conocida por su gran impacto en el mercado, y su gran historia en él, conforme a la evolución, y calidad de sus productos. Lo que permite que las personas conozcan la empresa, ya sea porque han escuchado de ella, han comprado, o han degustado de sus bebidas, con ello, se tiene en cuenta que las personas siempre han tenido presente la empresa Bavaria en el transcurso de los años, y se demostró al realizar una encuesta, abierta a todo el público, que conozca o adquiera los productos de Bavaria.

Tabla 2.
Rango de edad

Rango de edad	Numero de resultados	Valor porcentaje
Menos de 18	14	7.7%
18 - 34	120	65.9%
35 - 49	30	16.5%
50 o más	18	9.9%
Total	182	100%

Datos obtenidos de encuesta (Elaboración Propia).

Se denota qué hay mayor concentración hacia las personas de 18 a 34 años de edad, obteniendo un porcentaje de 65,9% en su rango de concentración, abarcando una ocupación de estudiantes u desempleados, y los siguiente son de 35 a 49 años, obteniendo un porcentaje de 16,5%, y no asciende en comparación al anterior, teniendo en cuenta su ocupación como empleador, u otros, abordando una diferencia de 49,4%, consigo también se analiza el rango de edad de 50 o más años, determinando una ocupación de empleador u desempleado, obteniendo un resultado del 9,9%, y el más bajo trasciende a 7,7% en la categoría a menores de edad, empleando una ocupación de estudiantes. Determinando el porcentaje de 18 a 34 años, que son las personas que más conocen estos productos se relaciona a una medida que ha adquirido la empresa Bavaria, entorno a su público juvenil, en donde entiende la preocupación de los padres de familia, por el consumo de alcohol, y se ocupa de transformar a Colombia, por media de un impacto juvenil, con ello el poder crear una conciencia amplia acerca de los cuidados

que se deben tener al momento de comprar una bebida alcohólica, siendo ellos productores consientes, seleccionaron a 2.500 colaboradores de la empresa Bavaria, para promover una voz en 13 ciudades del país, abordando temas sobre el consumo seguro y responsable de alcohol. Esto resultado de procesos y planeaciones eficientes y estratégicas, con un enfoque más a las personas y su beneficio.

Tabla 3.
Bebida favorita de Bavaria S.A

Bebida favorita	Numero de resultados	Valor en porcentaje
Poker	53	29.1%
Águila y derivados	32	17.6%
Pilsen	3	1.6%
Club Colombia y derivados	45	24.7%
Costeña	5	2.7%
Redds	15	6.6%
Azteca	0	0%
Pony malta	29	15.9%
Malta leona	3	1.6%
Total	182	100%

Datos obtenidos de encuesta (Elaboración Propia).

En cuanto a sus productos la empresa Bavaria produce y comercializa propiamente cervezas como Águila, Club Colombia, Costeña, Pilsen, Poker, Redd's, Pony Malta, Cola y Pola, Malta leona, entre otras, lo cual conlleva a que sus clientes los prefieran entorno a las demás marcas del mercado, ya sea por su buena calidad en los productos donde se obtiene un porcentaje que lidera del 46,7% dejando así a flote su éxito en producción y desarrollo del mismo, la buena experiencia, abordando el 16,5% junto a sus esfuerzos por satisfacer al cliente y cualquier persona que tenga interés, el precio de sus productos de 10,4%,y la variedad que tienen al momento de seleccionar de 8,8%,lo que permite que el enfoque que tiene la empresa Bavaria sea conocido por sus clientes y su eficaz modelo organizacional, ya que dicha empresa invierte gran cantidad de su utilidad en procesos que permitan actualizar y mejorar sus equipos de producción, para evolucionar sus estándares de calidad, y también ponen como enfoque el vender experiencias para sus clientes, entorno al convertirse en una bebida que pueda compartirse en amigos y familia, para así pasar un rato agradable, brindando gran variedad de bebidas, entorno a su sabor, y precio, acoplándose al gusto y consigo a la accesibilidad de cada persona. También se denota que dichas bebidas, generan una preferencia para los consumidores, en cuales la primera de ellas es poker, obteniendo un porcentaje de 29,1%, ya sea por su sabor, nivel de alcohol u precio, la segunda está abarcada por club Colombia con un porcentaje de 24,7%, el águila con 17,6%, y la pony malta la cual es una bebida sin alcohol, a base de Malta representa un rango de 15,9%, también se tienen en cuenta los distintos productos lo cuales son distinguidos, pero no obtienen el nivel de compra de los anteriores, como la reds con un 6,6%,la costeña con un 2,7%, la pilsen con

1,6%, y la malta león con un porcentaje igual al de la bebida pilsen. La frecuencia con que las personas adquieren y consumen las bebidas de Bavaria, trasciende a ocasionalmente el 78,0%, ya sea para una reunión u fiesta, casi todos los días el 15,9%, conforme hablar o compartir, en familia u amigos, pasando un rato agradable, casi nunca el 5,5%, fines de semana el 0,4%, y por último a menudo, pero sin alcohol el 0,2%.

Tabla 4.

¿Qué tan importante cree que es la empresa Bavaria S.A?

Opciones	Numero de resultados	Valor en porcentajes
No es importante	2	1.1%
Poco importante	2	1.1%
Neutral	27	14.8%
Importante	88	48.4%
Muy importante	63	34.6%
Total	182	100%

Datos obtenidos de encuesta (Elaboración Propia).

A partir de que tan importante es la empresa Bavaria, en Colombia es fundamental, no sólo porque genere un poco más del 1% del PIB anual sino también que es reconocida por muchas personas a través de los años, los votantes indican que han tenido muy buena calidad del producto y han tenido una grata experiencia con la empresa, la gran mayoría de esas personas están entre dentro del rango de edad de 18 a 34 años, los cuales varios son estudiantes, mayormente consumen cerveza, pero ocasionalmente. Al saber lo anterior se obtuvieron respuestas muchísimo más concretas los consumidores o votantes lo cuales dieron sus opiniones, en esto se tuvieron en cuenta cinco opciones de respuesta, el que lidera esta pregunta es el de importante que está con un 48,4%, esto nos deja ver que esta empresa a través de los años se ha vuelto importante por sus productos y los modelos que manejan, brindando una calificación de muy importante con un 34,6%, mediante esto se da a observar que las personas que optaron por esta opción son las que consumen más los productos de la empresa Bavaria, en comparación con las demás que ofrece el mercado, ya sea por su calidad o sabor, en una opinión neutral donde no se inclinan a favor, ni negativamente, mediante la importancia que tiene dicha empresa con un 14,8%, de porcentaje, consigo también se observa que para algunas personas no es tan importante pero no lo descartan como una empresa no necesitada, y eficaz en su labor, poco importante, tiene un 1,1% al igual que el porcentaje que se obtiene en no es importante al analizar estos resultados las personas ven la importancia de la empresa Bavaria. Al analizar estos datos se tiene en cuenta que las personas se inclinan con mayor porcentaje a clasificar la empresa, como importante o muy importante, ya que se conoce la trascendencia e importancia de los productos que ofrece dicha empresa, los cuales van dirigidos a todo un público, abarcando consigo el desarrollo del país, ya que brindan la imagen de un mercado prospero, productivo, y con un desempeño eficaz.

Tabla 5.
¿Trabajaría con Bavaria S.A?

Opción	Numero de resultados	Valor en porcentaje
Si	101	55.5%
No	42	23.1%
Tal vez	39	21.4%
Total	182	100%

Datos obtenidos de encuesta (Elaboración Propia).

Se observa que la mayor cantidad de resultados recolectados aseguran que trabajarían con la empresa Bavaria S.A con un 55.5% del total de datos, al relacionarse con los resultados obtenidos en la siguiente tabla.

Tabla 6.
¿Qué tan eficiente cree que es el área de recursos humanos con sus trabajadores?

Opción	Numero de resultados	Valor en porcentaje
Indiferente	0	0%
Poco eficiente	4	2%
Neutral	101	56%
Muy eficiente	64	36%
Totalmente eficiente	10	6%
Total	179	100%

Datos obtenidos de encuesta (Elaboración Propia).

Obteniendo un 40.4% de resultados favorables donde se infiere que la percepción de los consumidores respecto al manejo de recursos humanos de Bavaria S.A tiene relación con su rendimiento, una organización con malos recursos hacia sus trabajadores no rinde y tampoco presentaría una evolución o alto reconocimiento.

Tabla 7.
¿Cómo cree que es manejada la organización de esta empresa aun con tantos empleados?

Opción	Numero de resultados	Valor en porcentaje
Excelente	40	22%
Buena	97	53.3%
Normal	44	24.2%
Mala	1	0.5%
pésima	0	0%
Total	182	100%

Datos obtenidos de encuesta (Elaboración Propia).

La empresa debe poder manejar a sus trabajadores brindando motivaciones y una buena comunicación entorno a la labor a trabajar, con ello los votantes abarcan que la empresa tiene un buen manejo representado en un porcentaje de 53,3%, un excelente en 22,0%, y normal del 24,2%, ninguno determinó que era mala o pésima, ya que esto se ve reflejado en la calidad de sus productos y la buena

imagen que brinda la empresa conforme a su equipo de trabajo, centrándose en su nivel de producción, y maquinaria para el desarrollo de productos de calidad.

Tabla 8.

Rendimiento actual y general de Bavaria S.A (donde 1 es muy bajo y 5 muy alto).

Opción	Numero de resultados	Valor porcentaje
1	0	0%
2	1	1%
3	25	14%
4	96	53%
5	60	33%
Total	182	100%

Datos obtenidos de encuesta (Elaboración Propia).

Según el trato percibido por los trabajadores, tanto su nivel laboral individual como colectivo estará en un aumento considerable puesto que según el interés que ellos sientan que le es dado por la empresa de esa misma manera van a reflejarlo en su productividad, al manejar bien los recursos humanos de una empresa habrán varias beneficios, tales como; competitividad saludable, donde todos los trabajadores querrán sobresalir y mostrar un mejor desempeño individual sin dejar de lado el buen desempeño grupal, aumento en la producción; puesto que al mejorar sus rendimiento esto influirá sobre los procesos de producción de la empresa llevándola a una mejora considerable, por otro lado a nivel individual da un sentido de pertenencia para la empresa, dónde el trabajador querrá siempre remunerar de una manera laboral lo que la empresa hace por él.

Tabla 9.

¿Qué factores influyen en su decisión de comprar bebidas producidas por Bavaria S.A?

Factores	Numero de resultados	Valor en porcentaje
Buena calidad del producto	85	46.7%
Buena experiencia	30	16.5%
Lealtad a la marca	13	7.1%
Precio del producto	19	10.4%
promociones	4	2.2%
Variedad del producto	16	8.8%
Reputación de la empresa /marca	15	8.2%
Total	182	100%

Datos obtenidos de encuesta (Elaboración Propia).

También se tiene en cuenta, el nivel de selección que tienen los votantes, para poder escoger ampliamente a otra empresa en competencia con Bavaria, pero prefieren degustar de los productos de la empresa mencionada, lo cual permite tener una mirada amplia hacia el desempeño que cumplen los trabajadores, medido en la calidad y nivel de producción, que la empresa se encarga de comercializar, debido a esto Bavaria aborda distintas oportunidades para sus trabajadores, enfocadas en un crecimiento para la empresa, y para los que trabajan en ella, contando con un excelente liderazgo, debido a su clima laboral, ya que aportan ampliamente al nivel de comunicación que se maneja en la empresa, y

entorno a la visión a la que se quiera ascender, conmueven el trabajo grupal, y cómo pueden abordar ideas creativas, en cuanto a su producción e innovación en los productos. Los trabajadores cuentan con un lugar de trabajo agradable, lo cual les permite sentirse cómodos, pero con motivación de realizar una buena labor, conforme sea su actividad a desempeñar en la empresa, gracias a esto Bavaria se ubica en el tercer lugar como mejor empresa para trabajar, en donde promueven un desarrollo sostenible para sus productos, y una ayuda para sus trabajadores, ofreciendo un patrocinio académico por universidades reconocidas, también les brindan una formación de competencias, para así formar en ellos un crecimiento en técnicas personas y gerenciales. Sus herramientas de motivación son dinámicas y de entretenimiento, para así también fijar fortalezas y áreas donde la empresa necesita un crecimiento.

5. Discusiones

Según autores, los cuales son representativos a lo largo de la evolución, en la teoría del desarrollo organizacional, como lo es Taylor, planteaba su opinión en la teoría X, la cual está acorde a que el trabajador, no debería tener un sentido de pertenencia, a lo largo de su labor en la empresa, sino solamente se debía tener en cuenta el desarrollo de las actividades realizadas por dicho empleado, por ello el trato y comunicación que se brindara, entre empleados y gerente al mando, debía ser rígido e innato para tener un desempeño en su laboral eficiente, y así poder llevar a cabo una concentración y disciplina adecuada, lo cual no podría generar ninguna discusión o problema interno para la operación de la empresa. Plantea un modelo de autocontrol, en donde los trabajadores deben esforzarse más de lo indicado, para mejorar la situación laboral y poder conservar su puesto en la empresa, ya que cada trabajador debe contar con una motivación individual, al realizar sus labores con responsabilidad. Acorde a esto la administración científica, liderada por dicho autor, y Herry Lawrence Gatt, se enfocaba en la eficiencia que debía tener cada trabajador con una estructura tradicional para la organización de su labor a desempeñar, buscando un manejo de división para asignar una tarea a cada trabajador, lo cual garantizaba una reducción de costos para la empresa, al usar mano de obra no calificada. Las decisiones a tratar, planificar y ejecutar, deberían ser tomadas por la jerarquía del personal técnico, dependiendo del desarrollo operativo de cada empresa, dejando de lado la calidad de vida laboral, lo cual generaba cansancio, y una mala rotación de personal. Acorde a lo que representa la teoría de desarrollo organizacional, se tiene un crecimiento en sus bases, las cuales ahora son representadas por lo esencial que es el trato y la buena comunicación con los trabajadores, contando con un liderazgo eficaz, y entre ellos, manejar, consigno un ambiente agradable y cómodo para los trabajadores, ya que permite beneficios directos para la empresa, debido al nivel de producción y desempeño que se emplea, abordando ideas creativas, en cuanto a la planeación que se quiera llevar a cabo. También se debe tener en cuenta, el clima laboral en la empresa, ya que es fundamental, para su relación interna, manejando una igualdad, responsabilidad, disciplina y competencia sana, para la formación de habilidades, individuales y en grupo.

6. Conclusiones

Mediante las diferentes metodologías o teorías que se han implementado a través de los años como la del comportamiento o la neoclásica, se dio a conocer la teoría del desarrollo organizacional la cual es conformada por las anteriores teorías que son las que dan una idea más clara para el ser humano cuando se trata de trabajar en una entidad u organización, esta también funciona para que sea una herramienta utilizable en dichas entidades, organizaciones o empresas, al desarrollar el artículo se dio a entender que el desarrollo organizacional es una herramienta estratégica muy eficaz, a la cual

esta ayuda a las empresas en su producción diaria, al igual del buen clima laboral dentro de la empresa, seguido por el buen trabajo en el sector de los recursos humanos de la empresa hacia los trabajadores, para que no se presten situaciones graves que afecten a la empresa.

Observando a la empresa BAVARIA S.A que es una empresa grande y realmente estructurada, es claro que está en la capacidad de implementar esta teoría o herramienta, de por sí, el tamaño de la empresa no es relevante para implementarla, pueden hacerlo si resulta necesario el desarrollo de métodos de organización claves dentro de dicha empresa para que tenga un crecimiento

constante y sea una empresa eficiente. tanto para sus trabajadores como para sus clientes o mercado según el que maneje.

Se determina que cada organización, y por consiguiente la empresa Bavaria, debe poder llevar a cabo una innovación adecuada en su ámbito laboral, en relación con sus empleados, donde se observa que los trabajadores de dicha empresa, se sienten a gusto con lo que se plantea para sus metas de producción, y ventas, cuentan con una gran motivación, por parte de sus encargados para cada área de la empresa, permitiéndoles tener una amplia comunicación para poder innovar sus productos. Esto lleva a la empresa Bavaria a ser no solo reconocida, por sus productos si no por su organización, motivación, y enfoques que les dan a sus trabajadores.

La empresa Bavaria también se destaca por sus manejos en producción, en los tiempos de pandemia, donde sus trabajadores manifiestan las grandes ayudas que les aportado para su canasta familiar, y cómo han estado a su pendiente; esta medida la toma la empresa, como una ayuda y reconocimiento, a cada uno de sus trabajadores por su compromiso y esfuerzo.

Gracias a la observación y análisis de resultados también se concluye que, en una empresa, sin importar su tamaño, los mejores beneficios y objetivos pueden ser alcanzados junto a un buen manejo correspondiente a su área de recursos humanos y coordinación sujeta a las demás pensando en todas las partes que la conforman como una sola.

7. Referencias

- Aktouf, O. (1998). *La administración: entre tradición y renovación*. Cali. Artes Gráficas. Universidad del Valle.
- BAVARIA S. A., (2016). Código de buen gobierno Aprobación: Junta Directiva – Acta 3962 <https://www.bavaria.co/sites/default/files/201710/C%C3%B3digo%20de%20Buen%20Gobierno.pdf>

- Burke, W. (1994). *Organizational Development: A process of learning and changing*. EUA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Bernal Gonzales, I., Pedraza Melo, N., y Sánchez Limón, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Revista estudios gerenciales*, 31(134), 8-19. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21233043002.pdf>
- Díaz Muñoz, G. A., Valdes Alarcón, M. E., y Quintana Lombeida, M. D. (2018). La gestión del conocimiento en el ámbito empresarial. *Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*. Vol. 5, Núm. 2, pp. 133-148. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6756403>
- De la Fuente, F. G., y Gil Estallo, M. D. L. Á. *La organización de empresas*, ESIC Editorial, 2014. ProQuest EBook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliopoligransp/detail.action?docID=5885838>.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones* (Cuarta Edición ed.). México: Mc Graw Hill.Lalonde
- Lalonde, C. (2007). La contribución potencial del campo del desarrollo organizacional a la gestión de crisis. *Revista de Contingencias y Gestión de Crisis*, 15(2).
- Leal Lugo, V. (2017). Tendencias actuales del desarrollo organizacional en empresas privadas del sector bancario. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAT6751.pdf>
- Maslow, A. (1970). *Motivación y Personalidad*. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid.
- Montoya Restrepo, I. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 23-44. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a03.pdf>
- Petit Torres, E. El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XVIII, núm. 1, enero-marzo, 2012, Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.