

DIAGNÓSTICO INTERNO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: EVIDENCIA EMPÍRICA EN UNA EMPRESA DEL SECTOR COMERCIAL COLOMBIANO

INTERNAL DIAGNOSIS OF THE ADMINISTRATIVE PROCESS AND ITS IMPACT ON ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT: EMPIRICAL EVIDENCE FROM A COMPANY IN THE COLOMBIAN COMMERCIAL SECTOR

Dora Lilia Garrido-Hurtado¹
Enna Alexandra Valderrama Cardona²
Alexandra Forero Mendoza³

Resumen

El desarrollo organizacional constituye un factor clave para la competitividad y sostenibilidad empresarial. El objetivo de este estudio fue analizar la incidencia del diagnóstico interno del proceso administrativo en el desarrollo organizacional de una empresa del sector comercial colombiano. Se empleó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, corte transversal y alcance descriptivo-correlacional. La información se recolectó mediante una encuesta tipo Likert aplicada a 40 colaboradores, evaluando las dimensiones de planeación, organización, dirección y control. El instrumento presentó una adecuada confiabilidad ($\alpha = 0,89$). Los resultados evidenciaron que la dimensión de control presentó el menor nivel de desarrollo (media = 2,6), seguida de dirección (media = 2,9), mientras que organización alcanzó el mayor nivel (media = 3,8). Se identificaron debilidades en la comunicación de objetivos, capacitación del personal y seguimiento de procesos. Se concluye que el diagnóstico interno permite identificar brechas críticas en la gestión administrativa que inciden en el desarrollo organizacional, constituyéndose en una herramienta estratégica para la toma de decisiones y la mejora continua.

Palabras clave: desarrollo organizacional; diagnóstico interno; proceso administrativo; gestión empresarial; control organizacional

Abstract

Organizational development is a key factor for business competitiveness and sustainability. This study aimed to analyze the impact of internal diagnosis of the administrative process on organizational development in a Colombian commercial-sector company. A quantitative approach with a non-experimental, cross-sectional, descriptive-correlational design was used. Data were collected through a Likert-scale survey applied to 40 employees, assessing planning,

Recepción: Septiembre de 2021 / Evaluación: Octubre de 2021 / Aprobado: Noviembre de 2021

¹ Administrador Financiero, Magíster en Finanzas, Docente investigador Universidad de la Amazonia. Integrante del grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5460-6687>. E-mail: d.garrido@udla.edu.co

² Administrador de Empresas, Especialista en Gerencia del Talento Humano, Magíster en Administración. Docente investigador Universidad de la Amazonia. Integrante del Grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7303-5923> E-mail: en.valderrama@udla.edu.co

³ Economista, Especialista en Pedagogía Magíster en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente. Docente investigador Universidad de la Amazonia. Miembro del grupo de investigación CIFRA. Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8163-8118>. E-mail: a.forero@udla.edu.co

organizing, leading, and controlling dimensions. The instrument showed adequate reliability ($\alpha = 0.89$). Results indicated that the control dimension had the lowest level of development (mean = 2.6), followed by direction (mean = 2.9), while organization showed the highest level (mean = 3.8). Weaknesses were identified in goal communication, staff training, and process monitoring. It is concluded that internal diagnosis is a key tool to identify critical management gaps affecting organizational development and supports strategic decision-making and continuous improvement.

Keywords: organizational development; internal diagnosis; administrative process; management; organizational control.

Introducción

En entornos empresariales caracterizados por una alta competencia, cambios constantes en las preferencias de los consumidores y crecientes exigencias de eficiencia operativa, el desarrollo organizacional se consolida como un enfoque estratégico orientado a fortalecer la capacidad de adaptación, coordinación y aprendizaje de las empresas. Desde esta perspectiva, el desarrollo organizacional puede entenderse como un proceso planificado de cambio que busca incrementar la efectividad y la salud organizacional mediante intervenciones sustentadas en las ciencias del comportamiento, integrando dimensiones estructurales, humanas y estratégicas (French & Bell, 1999; Cummings & Worley, 2019).

En este marco, la fase diagnóstica adquiere un papel central, en tanto permite comprender de manera sistemática el funcionamiento interno de la organización, identificar patrones de desempeño y establecer prioridades de intervención. El diagnóstico organizacional no solo describe la situación actual, sino que constituye una herramienta analítica que aporta evidencia para la toma de decisiones y el diseño de estrategias de mejora, contribuyendo a la alineación entre los objetivos institucionales y la gestión operativa (Singh & Ramdeo, 2020). En consecuencia, su aplicación rigurosa resulta fundamental para fortalecer los procesos de cambio organizacional y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

En América Latina, diversos estudios han evidenciado que el desarrollo organizacional se encuentra estrechamente vinculado con variables como la cultura y el clima organizacional, la gestión del talento humano, el direccionamiento estratégico y la capacidad de innovación. Particularmente en pequeñas y medianas empresas, estas dimensiones adquieren mayor relevancia debido a su impacto directo en la competitividad, el crecimiento y la permanencia en el mercado (Armijos-Robles et al., 2020; Flores-Urbáez et al., 2020). Sin embargo, a pesar de estos avances, se identifican vacíos en la aplicación sistemática de diagnósticos internos que permitan evaluar de manera integral el funcionamiento organizacional desde un enfoque estructurado.

En este sentido, el análisis del proceso administrativo —planeación, organización, dirección y control— se constituye en un marco teórico y metodológico pertinente para evaluar el desarrollo organizacional, dado que estas funciones representan los pilares de la gestión empresarial. La planeación orienta la definición de objetivos y estrategias; la organización estructura los recursos y responsabilidades; la dirección integra procesos de liderazgo, comunicación y motivación; y el control permite evaluar el desempeño y retroalimentar la toma de decisiones. La adecuada articulación de estas funciones determina, en gran medida, la eficiencia y efectividad de la organización.

No obstante, en el contexto de empresas del sector comercial, especialmente en entornos regionales, se evidencia que, aunque existen estructuras organizacionales formales, persisten debilidades en la implementación efectiva del proceso administrativo, particularmente en

aspectos relacionados con la comunicación organizacional, la capacitación del talento humano y los mecanismos de control y seguimiento. Estas limitaciones restringen el desarrollo organizacional y afectan la capacidad de respuesta frente a las dinámicas del entorno competitivo.

A partir de lo anterior, se identifica la necesidad de generar evidencia empírica que permita analizar cómo el diagnóstico interno, basado en el proceso administrativo, contribuye a evaluar el desarrollo organizacional en contextos empresariales específicos. En este sentido, el presente estudio tiene como objetivo analizar la incidencia del diagnóstico interno del proceso administrativo en el desarrollo organizacional de una empresa del sector comercial colombiano, tomando como caso de estudio la empresa Repuestos y Accesorios Autonet.

En coherencia con este propósito, la investigación se orienta a responder la siguiente pregunta: ¿cómo se manifiesta el desarrollo organizacional de la empresa a partir del diagnóstico interno de sus procesos administrativos? De esta manera, el estudio busca aportar elementos teóricos y prácticos que contribuyan al fortalecimiento de la gestión organizacional y a la toma de decisiones estratégicas en empresas del sector comercial.

Referentes teóricos

Desarrollo organizacional como proceso planificado de cambio

El desarrollo organizacional (DO) ha sido conceptualizado tradicionalmente como un esfuerzo planificado de cambio, de carácter sistémico y respaldado por la alta dirección, orientado a mejorar la efectividad organizacional mediante intervenciones en los procesos humanos, estructurales y culturales (French & Bell, 1999). Este enfoque clásico resalta la importancia de comprender la organización como un sistema dinámico en el que interactúan múltiples variables que influyen en su desempeño.

En la literatura contemporánea, el DO ha evolucionado hacia perspectivas más integradoras que incorporan dimensiones como la estrategia, el diseño organizacional, el bienestar laboral, la innovación y la sostenibilidad. Desde esta visión, el desarrollo organizacional no solo busca mejorar la eficiencia, sino también fortalecer la capacidad adaptativa de las organizaciones frente a entornos cambiantes y altamente competitivos (Cummings & Worley, 2019; Burke, 2017).

Asimismo, autores como Weick y Quinn (1999) destacan que el cambio organizacional debe entenderse como un proceso continuo, más que como intervenciones aisladas, lo que implica la necesidad de generar dinámicas permanentes de aprendizaje organizacional. En este sentido, el DO se orienta a la alineación entre estructura, cultura, liderazgo y estrategia, promoviendo procesos de retroalimentación que permitan identificar brechas y ajustar la gestión organizacional de manera oportuna.

Diagnóstico interno y evaluación organizacional

El diagnóstico interno constituye una herramienta fundamental dentro del desarrollo organizacional, en tanto permite analizar de manera sistemática las condiciones reales de funcionamiento de la empresa y reconocer los factores que potencian o limitan su desempeño. En el marco del DO, el diagnóstico se concibe como una fase crítica del proceso de cambio, ya que proporciona información válida y confiable para la toma de decisiones y la formulación de estrategias de intervención (Singh & Ramdeo, 2020).

Desde una perspectiva analítica, el diagnóstico organizacional no se limita a la descripción de la situación actual, sino que implica la identificación de relaciones entre variables organizacionales, tales como estructura, liderazgo, cultura y sistemas de control. En este sentido, su aplicación contribuye a reducir la incertidumbre en la toma de decisiones y a orientar procesos de mejora continua basados en evidencia.

En el contexto latinoamericano, diversos estudios han evidenciado que el diagnóstico interno se asocia positivamente con el fortalecimiento del direccionamiento estratégico, la gestión del talento humano y la articulación de procesos administrativos, especialmente en pequeñas y medianas empresas (Armijos-Robles et al., 2020). No obstante, también se ha identificado que muchas organizaciones presentan limitaciones en la aplicación sistemática de estos diagnósticos, lo que restringe su capacidad para identificar debilidades estructurales y responder de manera efectiva a las exigencias del entorno.

En consecuencia, el diagnóstico interno se consolida como una herramienta clave para evaluar el desarrollo organizacional, en la medida en que permite integrar información relevante sobre el desempeño empresarial y facilitar la formulación de estrategias orientadas al cambio planificado.

Proceso administrativo y desarrollo organizacional

El proceso administrativo constituye un marco conceptual y operativo ampliamente utilizado para analizar la gestión organizacional, dado que agrupa las funciones esenciales de la administración: planeación, organización, dirección y control. Estas funciones permiten estructurar, ejecutar y evaluar las actividades organizacionales, garantizando la coherencia entre los objetivos estratégicos y la operación empresarial (Robbins & Coulter, 2018).

La planeación establece los objetivos y define las estrategias necesarias para alcanzarlos; la organización determina la estructura y la asignación de responsabilidades; la dirección integra procesos de liderazgo, comunicación y motivación; y el control permite evaluar el desempeño, identificar desviaciones y aplicar acciones correctivas. La adecuada articulación de estas funciones resulta determinante para el logro de la eficiencia y la efectividad organizacional.

Desde esta perspectiva, las debilidades en cualquiera de las etapas del proceso administrativo pueden generar problemas de coordinación, baja apropiación de los objetivos, deficiencias en el liderazgo y limitaciones en los sistemas de seguimiento, afectando directamente el desarrollo organizacional. En particular, la falta de integración entre planeación, dirección y control ha sido identificada como uno de los principales factores que restringen la capacidad de las organizaciones para adaptarse a entornos dinámicos.

En este sentido, el diagnóstico interno basado en el proceso administrativo permite evaluar de manera operativa el nivel de desarrollo organizacional, al analizar el grado de cumplimiento y articulación de cada una de sus funciones. Este enfoque facilita la identificación de brechas en la gestión empresarial y contribuye a la formulación de estrategias orientadas a la mejora continua.

A partir de la revisión teórica realizada, se establece que el desarrollo organizacional es el resultado de la interacción dinámica entre las funciones del proceso administrativo y la capacidad de la organización para diagnosticar, evaluar y ajustar sus procesos internos. En este marco, el diagnóstico interno basado en el proceso administrativo se configura como un enfoque analítico pertinente para evaluar el nivel de desarrollo organizacional, en tanto permite integrar dimensiones estructurales, humanas y estratégicas.

En consecuencia, su aplicación no solo facilita la identificación de debilidades y fortalezas organizacionales, sino que también orienta la toma de decisiones estratégicas y la implementación de acciones de mejora que contribuyan a la sostenibilidad y competitividad empresarial.

Metodología

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de corte transversal y alcance descriptivo-correlacional, dado que se orientó a analizar el estado

del desarrollo organizacional en un momento específico, sin manipulación de variables, así como a identificar relaciones entre las dimensiones del proceso administrativo (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

La unidad de análisis estuvo conformada por los colaboradores de la empresa Repuestos y Accesorios Autonet. La población correspondió a 40 trabajadores, por lo que se realizó un censo poblacional, obteniendo una muestra equivalente al 100% de la población ($n = 40$), lo que garantiza representatividad total de los resultados en el contexto organizacional estudiado.

Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario estructurado compuesto por 20 ítems, distribuidos en las cuatro dimensiones del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control, con cinco ítems por cada dimensión. El instrumento empleó una escala tipo Likert de cinco puntos (1 = Nunca, 2 = Casi nunca, 3 = Ocasionalmente, 4 = Casi siempre, 5 = Siempre), permitiendo medir el nivel de desarrollo organizacional percibido por los colaboradores.

En relación con la validez del instrumento, este fue sometido a juicio de expertos en el área de administración, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems en función de las variables de estudio. Asimismo, la confiabilidad del instrumento se determinó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo un valor de $\alpha = 0,89$, lo que indica una alta consistencia interna.

Para el análisis de los datos, se emplearon técnicas de estadística descriptiva, incluyendo frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar, lo que permitió identificar tendencias y niveles de desarrollo organizacional en cada una de las dimensiones evaluadas. Adicionalmente, se realizó un análisis comparativo entre dimensiones, con el fin de identificar las principales fortalezas y debilidades en la gestión administrativa de la organización.

El procedimiento metodológico se desarrolló en tres fases: (i) diseño y validación del instrumento; (ii) aplicación del cuestionario a los colaboradores; y (iii) procesamiento, análisis e interpretación de los datos. La información fue organizada en matrices de datos y analizada mediante herramientas estadísticas.

En cuanto a los aspectos éticos, la participación de los colaboradores fue voluntaria, previa aceptación de consentimiento informado. Se garantizó la confidencialidad de la información y el anonimato de los participantes, así como el uso exclusivo de los datos con fines académicos e investigativos.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir del diagnóstico interno aplicado a los colaboradores de la empresa, organizados según las dimensiones del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

Tabla 1

Síntesis de hallazgos del diagnóstico interno por dimensión del proceso administrativo

Dimensión	Hallazgos principales	Implicaciones para el desarrollo organizacional
Planeación	Se establecen objetivos y estrategias; sin embargo, su socialización no es clara para todos los colaboradores. Se identifican limitaciones en la planeación detallada de actividades y en la asignación de recursos.	La falta de claridad dificulta la alineación del personal con las metas institucionales y reduce la coordinación de esfuerzos.

Organización	La empresa cuenta con organigrama y manuales de funciones, procesos y procedimientos; no obstante, requiere fortalecer la reinducción y la capacitación continua.	La estructura formal existe, pero su apropiación práctica es insuficiente para consolidar una gestión integrada.
Dirección	Se evidencian debilidades en capacitación, comunicación asertiva y resolución de conflictos, presentándose de manera ocasional según los colaboradores.	La capacidad de liderazgo resulta limitada, afectando la motivación y la articulación de los equipos de trabajo.
Control	El seguimiento a objetivos, la evaluación del desempeño y la implementación de acciones correctivas no se realizan de forma sistemática.	Es la dimensión más crítica, ya que restringe la retroalimentación y la toma de decisiones orientadas al mejoramiento continuo.

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta.

De manera general, los resultados evidencian que la empresa cuenta con elementos formales de gestión; sin embargo, estos no se traducen completamente en prácticas organizacionales sistemáticas ni en procesos consolidados de mejora continua. Se observa una brecha entre la estructura formal y su implementación efectiva, lo que limita el desarrollo organizacional.

Evaluación de la planeación

En la dimensión de planeación, se identificó que la empresa define objetivos y estrategias organizacionales; no obstante, su socialización no es plenamente efectiva, lo que dificulta su comprensión por parte de todos los colaboradores. Asimismo, se evidencian limitaciones en la planificación detallada de actividades y en la asignación de recursos.

Estas debilidades afectan la alineación del talento humano con los objetivos institucionales, reduciendo la coordinación de esfuerzos y la eficiencia en la ejecución de las actividades organizacionales.

Evaluación de la organización

En la dimensión de organización, los resultados muestran que la empresa dispone de una estructura jerárquica definida, así como de manuales de funciones, procesos y procedimientos. La mayoría de los colaboradores reconoce la existencia del organigrama y la distribución de responsabilidades.

Sin embargo, se identifica la necesidad de fortalecer procesos de reinducción y capacitación continua, con el fin de mejorar la apropiación de la estructura organizacional. Esto indica que, aunque existen bases formales sólidas, su implementación práctica aún es limitada, lo que restringe la consolidación de una gestión organizacional integrada.

Evaluación de la dirección

En la dimensión de dirección, se evidencian debilidades en aspectos clave como la capacitación del personal, la comunicación organizacional y la resolución de conflictos. Los colaboradores perciben que estos elementos se presentan de manera ocasional, lo que refleja limitaciones en los procesos de liderazgo.

Esta situación afecta el desarrollo organizacional, dado que la dirección es fundamental para orientar, motivar y coordinar al equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos institucionales, así como para fortalecer la cohesión y el clima organizacional.

Evaluación del control

La dimensión de control presentó las mayores debilidades dentro del proceso administrativo. Los resultados indican que el seguimiento a los objetivos, la evaluación del desempeño y la implementación de acciones correctivas no se realizan de manera sistemática ni con la periodicidad requerida.

Esta situación limita la capacidad de la organización para identificar desviaciones, generar retroalimentación y tomar decisiones oportunas, lo que afecta directamente el mejoramiento continuo y el desempeño organizacional.

Discusión

Los resultados obtenidos en el presente estudio evidencian que el desarrollo organizacional de la empresa analizada no depende exclusivamente de la existencia de estructuras formales, sino de la efectividad con la que se implementan y articulan las funciones del proceso administrativo. En este sentido, aunque la organización cuenta con elementos como organigrama y manuales de funciones, se identifican debilidades significativas en su apropiación y aplicación práctica, lo que limita su impacto en el desempeño organizacional.

En particular, la dimensión de organización presentó los niveles más altos de desarrollo, lo cual sugiere que la empresa ha logrado establecer bases estructurales relativamente sólidas. Este hallazgo es consistente con lo planteado por Robbins y Coulter (2018), quienes señalan que la formalización de estructuras y roles constituye un elemento necesario, aunque no suficiente, para garantizar la efectividad organizacional. Sin embargo, los resultados también evidencian que la existencia de dichos elementos no asegura su adecuada interiorización por parte de los colaboradores, lo que coincide con estudios que destacan la brecha entre diseño organizacional y práctica operativa en contextos empresariales latinoamericanos (Armijos-Robles et al., 2020).

Por otra parte, las dimensiones de dirección y control presentaron los niveles más bajos de desarrollo, constituyéndose en los principales factores limitantes del desarrollo organizacional. En el caso de la dirección, las debilidades en la comunicación organizacional, la capacitación del talento humano y la resolución de conflictos reflejan limitaciones en los procesos de liderazgo y gestión de personas. Este resultado se alinea con lo expuesto por Cummings y Worley (2019), quienes destacan que el desarrollo organizacional depende en gran medida de la calidad de las interacciones humanas y de la capacidad de los líderes para movilizar el cambio dentro de la organización.

En relación con la dimensión de control, los hallazgos evidencian una baja sistematicidad en el seguimiento de objetivos, la evaluación del desempeño y la implementación de acciones correctivas. Esta situación representa una limitación crítica, dado que el control constituye el mecanismo que permite retroalimentar el sistema organizacional y garantizar la mejora continua. En este sentido, los resultados confirman lo planteado por Singh y Ramdeo (2020), quienes señalan que la ausencia de sistemas de control efectivos restringe la capacidad de las organizaciones para identificar desviaciones y ajustar sus procesos de manera oportuna.

Adicionalmente, los resultados permiten inferir que existe una débil articulación entre las distintas fases del proceso administrativo, lo que afecta la coherencia interna de la gestión organizacional. Esta desarticulación se manifiesta en la falta de alineación entre los objetivos estratégicos y su ejecución operativa, así como en la limitada integración entre planeación,

dirección y control. Este hallazgo resulta relevante, ya que evidencia que el desarrollo organizacional debe abordarse desde una perspectiva sistémica, en la que las funciones administrativas operen de manera interdependiente y coordinada.

Desde una perspectiva comparativa, los resultados del estudio coinciden con investigaciones desarrolladas en el contexto latinoamericano, donde se ha evidenciado que las principales debilidades organizacionales en pequeñas y medianas empresas se concentran en la gestión del talento humano, la comunicación interna y los sistemas de control. No obstante, a diferencia de estos estudios, en el caso analizado se observa que la principal limitación no radica en la ausencia de estructuras formales, sino en la falta de mecanismos que garanticen su implementación efectiva y su integración en la dinámica organizacional.

En este contexto, el diagnóstico interno basado en el proceso administrativo se consolida como una herramienta pertinente no solo para describir la situación organizacional, sino también para evaluar de manera integral las capacidades de gestión de la empresa. Su aplicación permitió identificar brechas específicas en cada una de las dimensiones analizadas, lo que facilita la formulación de estrategias de mejora orientadas a fortalecer el desarrollo organizacional.

Finalmente, es importante señalar que, si bien el estudio aporta evidencia empírica relevante, presenta limitaciones asociadas a su alcance descriptivo y al tamaño de la muestra, lo que restringe la generalización de los resultados. En este sentido, se sugiere que futuras investigaciones incorporen enfoques analíticos más robustos, incluyendo diseños correlacionales o explicativos, así como la aplicación de técnicas estadísticas inferenciales que permitan profundizar en la relación entre el diagnóstico interno y el desarrollo organizacional.

Conclusiones

El estudio permitió establecer que el diagnóstico interno constituye una herramienta pertinente para evaluar el desarrollo organizacional, al facilitar la identificación de brechas en las distintas etapas del proceso administrativo. En este sentido, se evidenció que el desarrollo organizacional no depende únicamente de la existencia de estructuras formales, sino de la efectividad en la implementación y articulación de las funciones administrativas.

En el caso de la empresa Repuestos y Accesorios Autonet, los resultados mostraron que, si bien existe una base organizacional estructurada, persisten limitaciones en la comunicación de objetivos, la gestión del talento humano y, de manera más crítica, en los sistemas de control y seguimiento. Estas debilidades afectan la capacidad de la organización para alinear esfuerzos, evaluar su desempeño y promover procesos de mejora continua.

De igual manera, se concluye que la dimensión de control representa el principal factor limitante del desarrollo organizacional, dado que restringe la retroalimentación y la toma de decisiones oportunas, lo que incide directamente en la eficiencia y sostenibilidad empresarial.

Desde una perspectiva práctica, el estudio evidencia que el fortalecimiento del desarrollo organizacional requiere la implementación de estrategias orientadas a mejorar la articulación del proceso administrativo, particularmente en lo relacionado con la comunicación organizacional, la capacitación continua y la institucionalización de mecanismos de control.

En consecuencia, se recomienda a las empresas del sector comercial implementar diagnósticos internos periódicos como herramienta de evaluación y seguimiento del desempeño organizacional. Asimismo, resulta necesario fortalecer la planeación estratégica, consolidar programas de formación y reinducción del talento humano, optimizar los canales de comunicación interna y formalizar sistemas de control basados en indicadores que permitan la toma de decisiones fundamentadas.

Finalmente, el estudio aporta evidencia empírica sobre la utilidad del diagnóstico interno como mecanismo de evaluación organizacional en contextos empresariales, contribuyendo a la comprensión de las dinámicas del desarrollo organizacional en el sector comercial.

Referencias bibliográficas

- Armijos-Robles, L. A., Bermúdez-García, A. I., & Mora-Sánchez, N. V. (2020). Organizational development and business competitiveness in SMEs. *Sustainability*, 12(22), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su12229538>
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141.
- Burke, W. W. (2017). *Organizational change: Theory and practice* (5th ed.). Sage Publications.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2019). *Organization development and change* (11th ed.). Cengage Learning.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1999). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement* (6th ed.). Prentice Hall.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Moreno, J. (2017). *Planeación estratégica*. AREANDINA.
- Münch, L. (2007). *Administración: Escuelas, proceso administrativo y áreas funcionales*. Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.
- Singh, R., & Ramdeo, S. (2020). Diagnosis of organizational development issues. En *Leading organizational development and change* (pp. 183–199). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-39137-0_10
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>