

TRABAJO DE GRADO
MONOGRAFIA ANALISIS DE CASO

ESTUDIANTE
MANUEL ANDRES SÁNCHEZ SERRANO
CC 1110479346

DOCENTE ASESORA DE TRABAJO DE GRADO
ANGÉLICA MARÍA GAVIDIA

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES.
IBAGUÉ, SEPTIEMBRE DE 2019

ANALISIS DEL CRECIMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA
CORPORACION PROYECTO FUTURO ENTRE EL 2015 Y EL 2018

ESTUDIANTE

MANUEL ANDRES SÁNCHEZ SERRANO

CC 1110479346

DOCENTE ASESORA DE TRABAJO DE GRADO

ANGÉLICA MARÍA GAVIDIA

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES.

IBAGUÉ, SEPTIEMBRE DE 2019

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	5
Abstract.....	6
Introducción.....	7
Planteamiento del problema.....	9
Pregunta de investigación.....	10
Justificación.....	11
Objetivos.....	13
Capítulo I Fundamentos Teóricos del Crecimiento y Desarrollo Organizacional.....	14
Crecimiento económico organizacional.....	14
Factor técnico y tecnológico.....	17
El desarrollo organizacional.....	17
Precursor del desarrollo organizacional.....	17
Factores del desarrollo organizacional.....	19
Teoría del desarrollo organizacional.....	20
Modelo de desarrollo organizacional.....	21
Desarrollo organizacional y recursos humanos.....	22
Clima laboral y desarrollo organizacional.....	22
Cultura organizacional.....	23
Desarrollo organizacional y liderazgo estratégico.....	25
El desarrollo y la sostenibilidad organizacional.....	25
El desarrollo organizacional en el sector educativo.....	26
Barreras para el aprendizaje y desarrollo organizacional.....	27
Crecimiento y desarrollo organizacional.....	29

Teoría de la administración científica.....	30
Capitulo II Crecimiento y Desarrollo Organizacional en la Corporacion Proyecto	
Futuro entre el 2015 y el 2018.....	33
Misión.....	33
Visión.....	33
Valores.....	33
Principios.....	34
Perfil organizacional e historia.....	34
Estado del arte del crecimiento de la organización (en cifras)	35
Desarrollo organizacional de la Corporación.....	41
Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	45
Poder de negociación de los compradores o clientes.....	45
Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	45
Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	45
Amenaza de productos sustitutos.....	45
Rivalidad entre los competidores.....	46
Análisis DOFA Corporación Proyecto Futuro 2015-2018.....	46
Conclusiones.....	49
Recomendaciones.....	51
Referencias Bibliográficas.....	52

RESUMEN

La presente investigación de modalidad monografía tiene por objetivo analizar el crecimiento y desarrollo organizacional de la empresa Corporación Proyecto Futuro entre los años 2015 al 2018 mediante el análisis de caso de experiencia empresarial exitosa. Se conoce a través de la literatura científica que la mitad de las empresas que no cuentan con Plan de Negocios clausuran antes de cumplir 5 años de duración, una tercera parte de las organizaciones no logra diez años de existencia, y tan solo una minoría continúa existiendo luego de los primeros diez años desde su creación. Se sabe que aquellas organizaciones que continúan sus operaciones difícilmente subsisten, otras crecen y algunas más se consolidan en el mercado. De acuerdo con lo anterior es menester que las organizaciones se esfuercen en revisar constantemente las variables fundamentales que miden su rendimiento y competitividad es decir el crecimiento y desarrollo organizacional. En los resultados de este estudio se describen teóricamente los conceptos de crecimiento y desarrollo organizacional y su relación con la administración de empresas para luego determinar el crecimiento y desarrollo organizacional de la empresa Corporación Proyecto Futuro considerando aspectos como indicadores económicos y estructura organizacional.

PALABRAS CLAVE: Análisis, crecimiento, desarrollo organizacional, corporación.

ABSTRACT

The objective of this monograph research is to analyze the growth and organizational development of the Future Project Corporation between 2015 and 2018 through the case analysis of successful business experience. It is known through the scientific literature that half of the companies that do not have a Business Plan close before they are 5 years old, the third part of organizations do not achieve ten years of existence, and only a minority to continue existing after the first ten years since its creation. It is known that those organizations that continue their operations hardly subsist, others grow and some more consolidate in the market. In accordance with the above, organizations must strive to constantly review the fundamental variables that measure their performance and competitiveness, that is, growth and organizational development. The results of this study theoretically describe the concepts of organizational growth and development and their relationship with business administration and then determine the growth and organizational development of the company Future Project Corporation considering aspects such as economic indicators and organizational structure.

KEY WORDS: Analysis, growth, organizational development, corporation.

INTRODUCCIÓN

La gran mayoría de las organizaciones naturalmente buscan y necesitan crecer y desarrollarse. No obstante, solo algunas logran sostenerse y superar los obstáculos a través del tiempo debido a múltiples factores como lo son la competencia del mercado, las políticas públicas, el curso de la economía y la sociedad o contar con una débil prospectiva y horizonte institucional con la que se cuenta al interior de la organización (Álvarez 2017).

En relación con el crecimiento, este hacer referencia a información cuantitativa tal como los indicadores de utilidades, ventas, ganancias, posición en el mercado, cantidad de nuevos productos, porcentaje de satisfacción de consumidores, cantidad de satisfacción en trabajadores, tiempo en capacitación y adicionales índices que reflejan los resultados de la organización. Se espera que los indicadores sean superiores al contrastarlos a medida que avanzan los años, siendo superiores en comparación con la competencia y liderando marcas comerciales locales y extranjeras “benchmarking” (Álvarez 2017).

Respecto al concepto de desarrollo organizacional se sabe que se refiere al conglomerado de indicadores cualitativos alcanzados por la empresa a través del tiempo. El método de valoración de este concepto es subjetivo y se identifican por lo generales a través de consensos de grupos de analistas con amplia experticia. Entre los datos e indicadores que se evalúan están la visión estratégica y su cumplimiento, los procesos de la cultura organizacional, el horizonte institucional como su filosofía, valores, competencias laborales tales como trabajo en equipo, conocimientos, aprendizaje organizacional, procesos comunicacionales, toma de decisiones, flexibilidad, experiencia, capacidad instalada, tolerancia, proactividad y factores adicionales intangibles. Estos factores evidencian las bases

que soportan la estructura de la compañía, denotan los pensamientos y paradigmas que guía la organización y dejan ver la experiencia y aprendizaje de la organización a lo largo de su existencia, además de la capacidad para seguir siendo competitivos en el mercado (Alvarez, 2017).

De otra parte, parafraseando a Iborra, Dasi, Dolz & Ferrer (2014) es necesario fortalecer el desarrollo organizacional para que así la empresa logre adaptarse efectivamente a los cambios del entorno inclusive tener la capacidad para anticiparse a tales cambios. Ello requiere el diseño e implementación de planes de capacitación continua y holísticos que permitan incrementar la capacidad de flexibilidad y polivalencia del talento humano y por lo tanto la capacidad instalada de la empresa para reacción a la volatilidad y cambios del mercado.

En ese orden de ideas el crecimiento y el desarrollo organizacional se pueden considerar como variables independientes y que pueden llegar funcionar de forma complementarias. En el caso de que se logre la complementariedad los resultados para la organización serían altamente exitosos. Por un lado, el crecimiento proporciona el factor monetario y económico, en cambio el desarrollo genera madurez y capacidad evolutiva. En la realidad organizacional se puede observar que el crecimiento es producto del desarrollo. En síntesis, la ecuación de crecimiento más desarrollo produce competitividad para beneficio de la organización (Alvarez, 2017). Teniendo en cuenta lo anterior la presente investigación busca responder principalmente los siguientes interrogantes ¿Cuál es el crecimiento y desarrollo organizacional que ha tenido la organización Corporación Proyecto Futuro entre los años 2015 a 2018?

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según Álvarez (2017) de un estudio realizado en la Universidad de Harvard, el 50% de las organizaciones que no tiene un Plan de Negocios desaparece antes de los cinco años de ser creadas, mientras que otro 30% sale del mercado antes de cumplir sus primeros diez años de vida, y solo el 20% de las organizaciones se mantiene viva después de su primera década de vida. De las organizaciones que siguen vivas algunas solamente sobreviven, otras están en crecimiento y otras más ya están consolidadas en el mercado. De acuerdo con lo anterior las organizaciones deben preocuparse por atender de manera permanente los dos temas principales con los que puede medir su desempeño y su nivel de competitividad: Su crecimiento y desarrollo organizacional.

El crecimiento tiene que ver con datos cuantitativos como el nivel de ventas, el nivel de utilidades, el nivel de rentabilidad, la participación de mercado, el nivel de desarrollo de productos, el nivel de satisfacción de los clientes, el nivel de satisfacción de los colaboradores, la cantidad de horas de capacitación, el cumplimiento con normas nacionales o internacionales, y demás indicadores que miden el desempeño de los procesos, de las áreas y de la organización en general. Por supuesto, se esperaría que estos resultados fueran cada vez mejores en comparación con la propia organización a través de los años, que fueran mejores que sus competidores directos, y que también fueran mejores que algunos estándares nacionales o internacionales (“*benchmarking*” método que compara las prácticas de la empresa u organización contra las mejores prácticas de la industria) (Álvarez 2017).

El desarrollo organizacional es el conjunto de resultados cualitativos obtenidos por la organización a través del tiempo. La medición de estos resultados es subjetiva. Se obtienen generalmente por consenso de un grupo de expertos o de un grupo de personas que conoce muy bien a la organización (los miembros del equipo directivo, por ejemplo, o la opinión obtenida con una muestra representativa de directores, mandos intermedios, personal administrativo y personal operativo de la organización). Por supuesto, se esperaría que estos resultados fueran cada vez mejores en comparación con la propia organización a través de los años, que fueran mejores que sus competidores directos, o que también fueran mejores que algunos estándares nacionales o internacionales (“*benchmarking*”) (Álvarez 2017).

Teniendo en cuenta lo anterior la presente investigación busca responder principalmente los siguientes interrogantes ¿Cuál es el crecimiento y desarrollo organizacional que ha tenido la organización Corporación Proyecto Futuro entre los años 2015 a 2018? y ¿Cuáles son los procesos administrativos que han dado como resultado los niveles de crecimiento y desarrollo organizacional actual de la organización?

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es el crecimiento y desarrollo organizacional que ha tenido la organización Corporación Proyecto Futuro entre los años 2015 a 2018?

JUSTIFICACIÓN

Toda organización quiere y necesita crecer y desarrollarse de manera natural. Sin embargo, requiere de un proceso y sobre todo de tener las herramientas para lograr permanecer y trascender las fronteras del tiempo debido a la competencia que allí se pueda presentar. Para ello se hace necesario pensar en estrategias que aporten al crecimiento y desarrollo organización. Es así como el desarrollo organizacional es un proceso lento y gradual que conduce al conocimiento de la organización y a la plena realización de sus potencialidades (Zapata 2007).

La tendencia natural de toda organización a crecer y desarrollarse tiene sus orígenes en factores endógenos (ya sean estructurales o de comportamiento), y exógenos (relacionados con las demandas e influencia del ambiente). El desarrollo organizacional introduce los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la organización. El enfoque está en las organizaciones y en lograr que funcionen mejor; es decir, con un cambio total del sistema (Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, 2001) citado por (Zapata 2007).

Álvarez (2017) explica que es necesario integrar el desarrollo de la estructura organizacional y la tecnológica con el desarrollo individual del elemento humano para clarificar el proceso, la dinámica y la estructura de un desarrollo integral y mejorar las expectativas de la organización y de los individuos de forma sostenible. Para lograr tener una expectativa de vida mayor, las organizaciones deben preocuparse por atender de manera

permanente su crecimiento organizacional y su desarrollo organizacional, temas principales con los que puede medir su desempeño y su nivel de competitividad

Según Sánchez (2008) el desarrollo organizacional genera un ambiente el cual proporciona energía a las dinámicas organizacionales facilitando los procesos productivos por su enlace con el capital humano. El ambiente de trabajo evidencia oportunidades y amenazas que el empleado halla para incrementar su capacidad productiva, por esta razón la evaluación del clima laboral y el análisis de su impacto en las dinámicas organizativas es una tarea importante para las organizaciones que contribuye a la calidad y resultados de producción. Visto de esta forma el desarrollo organizacional es una variable de la administración que favorece la productividad y otros indicadores administrativos y financieros.

La organización Corporación Proyecto Futuro es una microempresa del sector servicios creada en el 2015 con sede principal en Ibagué - Tolima, su actividad económica se centra en la educación no formal (Diplomados, Simposios, Capacitaciones, Cursos y Seminarios) y en otras actividades de la salud humana (Consultorías individuales y particulares de psicología clínica y psicología organizacional), al ser una organización en proceso de consolidación y con poco tiempo de antigüedad requiere de una administración que proporcione resultados efectivos respecto a sus procesos de crecimiento y desarrollo organizacional (Corporación Proyecto Futuro, 2018).

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

1. Analizar el crecimiento y desarrollo organizacional de la empresa Corporación Proyecto Futuro entre los años 2015 al 2018 mediante el análisis de caso de experiencia empresarial exitosa.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Describir teóricamente los conceptos de crecimiento y desarrollo organizacional y su importancia en la administración de empresas.
2. Determinar el crecimiento y desarrollo organizacional de la empresa Corporación Proyecto Futuro considerando aspectos como indicadores económicos, diseño organizacional, estructuras organizacionales y gestión de la información y el conocimiento.

CAPITULO I FUNDAMENTOS TEORICOS DEL CRECIMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Crecimiento económico organizacional.

El contexto empresarial y sus mercados son altamente cambiantes lo que genera un reto a los directores y administradores organizacionales respecto al crecimiento de la competitividad, la expansión de mercados y el aumento en las expectativas de los consumidores. Para lo cual han surgido diversos modelos de gestión del crecimiento y desarrollo organizacional los cuales incluyen dentro de sus variables de trabajo, los recursos humanos y el factor económico (Umble, Haft & Umble 2003).

La comunidad científica durante las últimas cuatro décadas ha mostrado marcado interés por las teorías y políticas que impulsan el crecimiento y el desarrollo organizacional lo cual ha llevado a los conceptos clásicos de crecimiento, desarrollo y bienestar y se ha retomado la discusión sobre el rol del estado en estos fenómenos de la economía y la administración de empresas (Nieto 2009).

El pensamiento económico por ejemplo ha desarrollado numerosos estudios para comprender el crecimiento económico a partir del comportamiento de la oferta basado en análisis estadísticos, las crisis económicas generadas por el aumento inadecuado del crédito, sobreproducción de bienes y servicios (Soler 2013). Así mismo el crecimiento económico requiere de fortalezas como el orden, tener un método definido para controlar las variaciones empresariales, planear el desarrollo del crecimiento sostenido y ejercer buenas prácticas de administración que mantengan el ritmo de producción y nivel de competitividad.

Para lograr el crecimiento organizacional o crecimiento económico empresarial se requiere prestar atención al mercado local, pero además a los estándares de calidad que soportan este crecimiento los cuales deben responder con exigencias de tipo internacional, para lo cual es fundamental que las empresas asuman una actitud de riesgo para la preparación y búsqueda de nuevos clientes (Tabares 2012).

Sobre el crecimiento económico Lewis (1954) citado por Deaton (2010) refiere que su factor central es la rápida acumulación de capital asociada a componentes como ingresos, ahorros e inversión. Según Perroux (1993) citado por Girón (2000), en el pensamiento económico de Schumpeter es posible concebir el capitalismo como un sistema viable económicamente que además considerando los factores sociales de la humanidad es posible transformarlo para lograr un equilibrio económico en donde no haya un extremo socialismo ni un capitalismo puro.

De acuerdo con Zapata (2007) se conoce el crecimiento organizacional como la relación de los indicadores de índole cuantitativa logrados por la empresa u organización en un en un intervalo de duración específico. Estos índices se consideran resultados objeto de una medición objetiva a través de instrumentos, métodos o medidas ya estandarizadas. Entre los indicadores utilizados por una organización para identificar su nivel de crecimiento organizacional se pueden hallar el crecimiento PIB del país, el crecimiento PIB de una nación desarrollada, el crecimiento obtenido por el sector industrial al que pertenece la organización y el nivel del crecimiento obtenido por la organización de la competencia que refleje el mejor desempeño, a este proceso de análisis comparativo se le conoce como *benchmarking*, que

además puede incluir el análisis del crecimiento para otra empresa de un sector industrial distinto pero con similitud en el tamaño o tipo de empresa.

Un ejemplo de análisis del crecimiento económico lo expone Reina (2013) quien afirma que en Colombia existe un retraso en términos de inversión, sofisticación de oferta y recursos para innovación, según sus análisis económicos, la velocidad de crecimiento de los indicadores de competitividad del país es insuficientes respecto de transformaciones económicas que se han dado en otras naciones. Restrepo (2007) refiere la oportunidad de aplicar ejercicios de econometría para evaluación del crecimiento económico como forma de evaluación del comportamiento empresarial.

Según Sarkis (2001), citado por Aguirre & Córdoba (2008), el benchmarking es considerado por algunas empresas como un método de mejoramiento continuo para lograr obtener una ventaja competitiva en el mercado, principalmente se usa este método para el establecimiento de metas y el desarrollo del mejoramiento. El benchmarking funciona como una práctica de negocio basada en procesos y principios de agilidad (Sarkis 2001).

También se suele tomar como medida de análisis comparativo los indicadores de crecimiento durante años anteriores de la misma organización. Una forma de interpretación del proceso de benchmarking plantea las siguientes premisas: el alto crecimiento para determinada organización equivale a un crecimiento igual o superior en contraste con el referente de comparación seleccionado, mientras que un crecimiento bajo para la organización equivale a contar con un crecimiento menor que el referente de comparación seleccionado (Zapata, 2007).

Factor técnico y tecnológico

Al respecto del factor técnico y tecnológico de una organización Martin & Cheung (2000) citando el modelo de la cadena de valor de Porter & Miller (1985) refiere que las operaciones internas de una organización pueden ser analizadas para mejorar la eficiencia de estas, así como su efectividad y competitividad, en este contexto es fundamental el rol de las tecnologías de la información para brindar una ventaja competitiva a las organizaciones.

El desarrollo organizacional

Al respecto del desarrollo organizacional se encuentra que Zapata (2007) cita a Porras y Robertson, 1992), citados por French & Bell JR., (1996) lo explica como un concepto derivado de trabajo planeado por parte de la organización que a su vez se encuentra bajo el control desde las áreas directivas y que puede servir en el propósito de incrementar los niveles de efectividad y favorecer la calidad de vida de los integrantes de la organización lo cual se alcanza aplicando conocimientos y estrategias de la psicología así como de otras disciplinas encargadas de estudiar el comportamiento humano. El desarrollo organizacional es posible entenderlo como un fenómeno tangible e intangible que a su vez presenta dependencia de aspectos tangibles como lo son la construcción de capital físico, capital humano y el diseño de una estructura estratégica y competitiva. El posicionamiento de productos y servicios en el mercado frecuentemente son el resultado de la construcción del capital físico y el capital humano del que trata el concepto de desarrollo organizacional.

Precursor del desarrollo organizacional

Según Beckhard uno de los precursores del término desarrollo organizacional DO, citado por Sánchez (2009) define el DO como: “*esfuerzo planeado de toda organización y*

administrado desde la parte directiva, orientado a aumentar la efectividad organizacional y bienestar a través de las intervenciones planeadas en los procesos de la organización, que aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento”. De igual forma Sánchez (2009) cita a Blake y Mouton quienes proyectaron el desarrollo organizacional como un conjunto integral de conceptos y estrategias encaminadas a la transformación de una empresa en búsqueda de la excelencia.

Parafraseando a Beckhard (2004), junto con la planeación del desarrollo organizacional debe ocurrir la planeación de los procesos organizacionales considerando como base de apoyo las ciencias del comportamiento humano, para el diseño de la estructura organizacional, Es recomendable partir por una fase de diagnóstico que incluya variables como la iniciativa del trabajador, la identificación con los propósitos organizacionales, la reacción y tolerancia a la frustración, las estrategias para el manejo y solución de conflictos, el rol de la estructura organizacional y sus dinámicas internas, como se describe la cultura organizacional y sus dinámicas, cual es la política de la organización frente a las competencias laborales, el estilo de dirección predominante, cual es el nivel de participación de los trabajadores en la organización, el nivel de trabajo en equipo, como funcionan los procesos de comunicación al interior de la organización, como se manejan las ideas y opiniones de los trabajadores, cual es el modelo de motivación laboral predominante, cual es la política de afrontamiento de las crisis y como se gestión el posicionamiento de la organización en el mercado (Galbraith, 2003) citado por Camargo (2013).

Factores del desarrollo organizacional

Con frecuencia el desarrollo de una organización se genera de forma procesual de adentro hacia afuera, la administración óptima de recursos internos facilita a la organización obtener un posicionamiento competitivo en el mercado. A nivel interno se deben considerar factores de desarrollo organizacional como la antigüedad y la estructura de la organización, el factor motivacional de los trabajadores, el componente estructural físico y organizacional y los procesos de gestión del conocimiento. En cuanto a los factores externos de desarrollo organizacional se deben considerar la competencia, los stakeholders, el entorno socio ambiental, la capacidad tecnología, el acceso a financiación y las políticas económicas nacionales e internacionales (Ortiz & Riasco, 2016) citado por Avellaneda & Rojas (2011).

Si bien la definición de desarrollo organizacional hace énfasis en la búsqueda de la efectividad individual y organizacional apoyándose en las ciencias del comportamiento no debe dejarse el enfoque humano como pauta para el logro de un real desarrollo, lo cual hace necesario acudir a la planeación del cambio para la actuación sobre el comportamiento humano. Algunos referentes que pueden servir para que una organización evalúe su nivel de desarrollo organizacional son los siguientes: madurez de los trabajadores, competencias laborales para afrontar la crisis, factores de calidad de vida de los empleados y su familia, condiciones de estabilidad familiar y laboral, clima organizacional, identificación con una cultura organizacional construida participativamente. Un nivel alto en el desarrollo de la organización equivale a obtener un resultado de igual o mejor desarrollo en comparación con el referente interno o externo elegido (Ortiz & Riasco, 2016) citado por Avellaneda & Rojas (2011).

El criterio feudal y empírico a falta de un criterio profesional y técnico en la gerencia de empresas es una debilidad de las MiPymes en Colombia que obstaculiza el desarrollo organizacional rápido y ágil afectando igualmente la rentabilidad, eficacia, eficiencia y competitividad de estas empresas (Pérez 2004).

Teoría del desarrollo organizacional

Parafraseando a Sanchez (2009) la teoría de desarrollo organizacional comprende una interrelación entre el hombre, la organización y el ambiente, con el propósito de generar desarrollo y crecimiento de sus habilidades representadas en capacidades y competencias.

Los resultados del desarrollo organizacional suelen ser evidencia de un proceso de gestión organizacional, entendida esta como el grupo de factores específicos del contexto empresarial que influyen directamente en la rentabilidad del negocio, entre tales factores se encuentran la prospectiva y estrategia, el marketing, la cultura corporativa, los rendimientos financieros y el talento humano (Ortiz & Pérez 2010).

Las capacidades y competencias del talento humano de las organizaciones sirven como indicadores de desarrollo organizacional, que están siendo medidos como lo es el caso de Colombia, donde según Acopi (2017) las MiPymes en sus procesos de vinculación laboral contratan en un 38% a técnicos y tecnólogos, 29% a profesionales de pregrado, 29% a bachilleres y un 4% a profesionales con posgrado.

Por su parte Gelmetti (2012) menciona que una de las debilidades que se suelen presentar en algunas empresas especialmente en las pymes se refiere a que los recursos

humanos son poco calificados siendo este un indicador negativo para el desarrollo organizacional, esto ocurre debido a una visión de gasto e incremento de costos en lugar de asumirlo como una inversión lo cual termina afectando el rendimiento de la empresa.

Desde la teoría del desarrollo organizacional se plantea que este debe ser una evidencia cuantificable a partir de los procesos propios de la organizacional siendo este un enfoque sistémico, que tiene relación con la capacidad productiva y equilibrio de la organización. Adicionalmente la compañía debe tener claridad sobre su posición de competencia frente a otras organizaciones del mercado cambiante y exigente. Para alcanzar un desarrollo organizacional significativo se deben cumplir con unas condiciones mínimas como la visión internacional de la organización, paradigma de sistemas organizacionales abiertos, enlace con el medio externo, sentido de pertenencia de los altos mandos, desarrollo de competencias del recurso humano y sus interrelaciones, estandarización del proceso de desarrollo organizacional y compromiso autónomo de mejoramiento continuo del mismo (Entrialgo, 2002) citado por Camargo (2013)

Modelo de desarrollo organizacional

Es necesario que en las empresas se planifiquen e implementen modelos de desarrollo organizacional, así como lo plantea Rodenes (2012) quien propone un modelo de desarrollo organizacional basado en nuevas habilidades, cambio de estructuras, innovación de cultura, tolerancia al cambio y generación de instrumentos de apoyo para el análisis y diagnóstico organizacional.

El desarrollo organizacional es un fenómeno multifactorial que ha sido afectado por las políticas neoliberales al promover la pérdida del rol central del trabajo en el modelo económico de algunos países. En consecuencia, ha surgido una propuesta de modelo de desarrollo organizacional innovador siendo una estrategia para mejorar la capacidad de innovación en la empresa con base en proceso de planificación, educación, comunicación, liderazgo, empoderamiento, participación, aprendizaje sostenible (Petit 2012)

Desarrollo organizacional y recursos humanos

Como parte del desarrollo organizacional se considera necesario trabajar en el mejoramiento de los recursos humanos de las empresas, para lo cual se han analizado los factores sociales y la eficacia de los procesos de capacitación del personal. Frente a las cargas sociales que debe asumir la empresa se ha planteado la necesidad de encontrar un equilibrio entre la competitividad de las empresas y la necesidad de protección social del trabajador. Respecto a los procesos de capacitación del personal es necesario no solo la existencia de programas de capacitación sino evaluar la eficacia de estos los cuales buscan la certificación de calidad (Zevallos (2003).

Clima laboral y desarrollo organizacional

Al estimular el desarrollo organizacional se puede lograr la construcción de un clima que genere vida a las dinámicas de los sistemas de la organización posibilitando mayores niveles de productividad al generar un sólido vínculo con el talento humano. El trabajador es capaz de percibir un mejor clima organizacional que lo motiva a aumentar la productividad de hecho el proceso de evaluación laboral busca identificar la opinión de los trabajadores para conocer dificultades o inconvenientes que están presentes en la organización y conocer

como estos se encuentran influenciados por las dinámicas de las estructuras organizacionales, los factores internos y externo del trabajo que a la final facilitan o entorpecen el logro y calidad de los resultados institucionales (Álvarez, 2017).

El clima organizacional se incluye dentro de los factores de desarrollo organizacional y hace referencia al conjunto de percepciones compartidas respecto de las políticas y dinámicas organizacionales ya sean de tipo formal o informal (Toro, 2001).

Los administradores pueden encontrar en el desarrollo organizacional una estrategia de estimulación de la productividad y control de diferentes indicadores adversos como el ausentismo y los costos entre otros además de poder identificar las necesidades de cambio institucional generados por fuerzas internas o externan que motivan a los stakeholders a la toma de decisiones encaminadas hacia el mejoramiento continuo (Álvarez, 2017).

Cultura organizacional

De acuerdo con Schein (1985) citado por Iborra, Dasi, Dolz & Ferrer (2014) para comprender el concepto de cultura organizacional se debe tener en cuenta los contenidos de la cultura y los sujetos de esta, respecto del contenido hace parte de estos aspectos visibles como los ritos, símbolos, historias y mitos e invisibles como los valores, las presunciones y creencias.

Respecto de los sujetos de la cultura organizativa se sabe que desde la literatura científica de empresa se ha utilizado el símil con la antropología cultural considerando la

empresa como una pequeña sociedad que desarrolla una cultura para resolver problemas de forma colectiva.

Por su parte Anzola (2000) se ha referido a la cultura organizacional identificándola como sistemas de significados compartidos que influyen en la competitividad y que deben ser tenidos en cuenta en la gestión de las organizaciones para alcanzar la excelencia. La misma autora Anzola (2002) es concluyente al describir la relación entre cultura organizacional y competitividad al mencionar que la cultura organizacional se concibe como un elemento no estructural de competitividad que enfoca la estrategia organizacional hacia los recursos humanos considerando los estilos de administración, la capacitación, motivación y plan de carrera. Además, refiere la autora que la cultura organizacional se interpreta como un activo invisible poco consciente internamente que se muestra amenazante para la competencia toda vez que es el núcleo de la competitividad de la organización (Anzola, 2002).

Para lograr una gestión exitosa de la cultura organizacional es necesario que la dirección de la empresa sea consciente de los factores que influyen y determinan si la cultura organizacional aporta o limita la competitividad, entre tales factores se encuentran alta calidad de las relaciones interpersonales, alto sentido de pertenencia, identificación y satisfacción con la institución, adecuada estructura y división de trabajo, sólidas políticas corporativas, condiciones y elementos de trabajo, enfoque de eficiencia y productividad y prioridad en el conocimiento de la organización y capacitación (Montaña & Torres 2015)

Según estudios de estructura y cultura organizacional se ha evidenciado que existe una alta relación entre la cultura organizacional y los resultados empresariales también se da este tipo de relación entre el mejoramiento de los recursos humanos y los criterios económicos y financieros (Pérez 2007). La cultura organizacional hace parte del pentágono de la excelencia siendo este un modelo de gestión moderna de las organizaciones e incluye aspectos como el líder como agente cambio, el fortalecimiento de la autoestima de los trabajadores, la gestión humana y la estructura organizacional planeada (Perez, 2010)

Desarrollo organizacional y liderazgo estratégico.

Según Mintzberg (1995) el liderazgo estratégico es una variable fundamental para propiciar el desarrollo organizacional estable y duradero, se debe buscar que el desarrollo organizacional sea sostenible y evolutivo para lo cual el liderazgo estratégico aporta a estas características debido a su premisa de pensamiento de largo plazo teniendo como referencia la visión organizacional como incentivo de crecimiento. En ese orden de ideas se hace necesario destacar el pensamiento estratégico como una habilidad administrativa que incluye identificación de aliados, anticipación a oportunidades y amenazas, actitud de apertura al cambio y conocimiento y dominio del core del negocio Morin (1990) citado por Camargo (2013).

El desarrollo y la sostenibilidad organizacional

Se sabe que en la actualidad existe una necesidad muy alta de desarrollo para las empresas en un entorno muy volátil, por lo cual se requiere actuar de forma innovadora y las estrategias de competitividad deben ser flexibles frente a las variaciones organizacionales de marketing incluyendo los diferentes eslabones de la cadena de valor de forma sostenible. El

desarrollo y crecimiento organizacional enfocado hacia una visión de sostenibilidad es una necesidad y a la vez una característica de competitividad organizacional. Según la Comisión de Brundtland (1987) la definición de desarrollo sustentable refiere la satisfacción de las necesidades de las generaciones actuales, sin llegar a comprometer la satisfacción de las próximas generaciones. Este concepto de desarrollo sostenible debe ser aplicado en la gestión administrativa para lograr la sostenibilidad organizacional que consiste según Promberger et al. en el mantenimiento del capital, la permanencia en los mercados y la generación de valor organizacional en las esferas económica, social y ambiental (Matzler, 2003) citado por Keller (2012).

La sostenibilidad organizacional se entiende como un concepto económico que tiene como tesis según la cual éxito económico de una organización depende de su efectividad para alcanzar resultados positivos en las esferas de gestión económica, social y ambiental. La sostenibilidad organizacional entonces se vincula con la sostenibilidad del medio ambiente y esta última se convierte en un nuevo factor de importancia para la competitividad entre las organizaciones que aporta al desarrollo organizacional de las mismas (Keller, 2012).

El desarrollo organizacional en el sector educativo

De acuerdo con Davies (2006) citado por Torres, Villafan & Alvarez (2008) en la literatura científica se evidencian limitados estudios sobre la existencia e implementación de planes estratégicos y metodológicos y procesos de planeación estratégica que incluyan la participación y el conocimiento de los trabajadores de la educación superior para aportar a la transformación institucional como elemento integrador del desarrollo organizacional.

El desarrollo organizacional de una institución educativa es un proceso que se asocia directamente con el proceso de planeación institucional estratégica, debido a que la planeación guía a la institución hacia el logro y avance de todo su horizonte institucional lo que implica aspectos de cambio y mejoramiento para el logro de una gestión integral eficiente (Sarabia, 2004) citado por Torres, Villafan & Alvarez (2008)

La planeación estratégica para el desarrollo organizacional incluye líneas de análisis ambiental, análisis organizacional y generación de estrategias. Las cuales se llevan a cabo a través de acciones de definición de planes de trabajo para el cumplimiento del horizonte institucional planteado (objetivos, metas, misión y visión), análisis del contexto externo de competencia de la institución identificando oportunidades y amenazas, análisis del contexto interno institucional con el fin de dar cuenta de las fortalezas y debilidades y generación de estrategias tomando como referencia su diagnóstico institucional (Sarabia, 2004) citado por Torres, Villafan & Alvarez (2008).

Barreras para el aprendizaje y desarrollo organizacional

De acuerdo con Argyris (1999) el aprendizaje organizacional se considera como una de las competencias de necesario desarrollo para todas las organizaciones con el propósito de lograr su permanencia en el mercado y el alcance de la meta de innovación. Además, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2003) explican como el aprendizaje organizacional permite a la organización desarrollarse a través de la expresión máxima del potencial de conocimiento de sus individuos fortaleciendo su capacidad de competitividad para posicionarse en el mercado del que hace parte. De lo anterior se deduce la necesidad para las organizaciones de ser abiertas al aprendizaje organizacional. Peters & Waterman (1993) mencionan que las

organizaciones abiertas al aprendizaje se caracterizan por su capacidad de adaptación y evolución darwiniana, también por su hábito de estar experimentando, cometiendo errores adecuados y avanzando hacia su propia mutación (Zapata & Cortes 2007).

En la literatura de aprendizaje organizativo, se hace referencia a la existencia de las barreras para el aprendizaje organizativo identificando este concepto como las condiciones que afectan y limitan el aprendizaje en el contexto de la organización. Senge (1993) enumera siete barreras para que una organización aprenda: Yo soy mi puesto, el enemigo externo, la ilusión de hacerse cargo, la fijación en los hechos, la parábola de la rana hervida, la ilusión de que se aprende con la experiencia y el mito del equipo administrativo. March & Leavitt citados Argyris (1999) mencionan dos barreras del aprendizaje organizacional: El aprendizaje supersticioso y las trampas de competencia.

De acuerdo con Geranmayeh (1992) dos barreras de aprendizaje organizacional son el mito de la infalibilidad y matar al mensajero. Por su lado Argyris (1993) aporta otras cuatro barreras del aprendizaje organizacional: La incompetencia competente, las rutinas defensivas, el autoengaño y el malestar organizativo. De otra parte, Probst & Buchel (1995) añaden dos barreras adicionales: los privilegios y tabúes y la patología de la información. Los autores Lounamaa & March (1987) refiere como barrera del aprendizaje organizacional el dilema del aprendizaje. En esa misma línea de estudio Watkins & Marsick (1993) identifican como barreras del aprendizaje organizacional la incapacidad aprendida, la visión de túnel y el aprendizaje truncado. Van de Ven & Polley citados por Argyris (1999) refiere como barrera del aprendizaje en las organizaciones la siguiente: endulzar la verdad (Zapata & Cortes 2007).

Crecimiento y desarrollo organizacional.

Toda organización quiere y necesita crecer y desarrollarse de manera natural. Sin embargo, requiere de un proceso y sobre todo de tener las herramientas con el fin de sostenerse a través del tiempo. Para ello se hace necesario pensar en estrategias que aporten al crecimiento y desarrollo organizacional. De esta forma se comprende el concepto de desarrollo organizacional como proceso progresivo e incremental con la capacidad de generar aprendizajes y experiencias para una organización en pro del logro pleno de sus competencias (Zapata 2007). Según Prebisch (1950) citado por Cepal (2004) “*La propagación universal del progreso técnico desde los países originarios al resto del mundo ha sido relativamente lenta e irregular*” de este pensamiento se deduce la importancia del progreso técnico para el crecimiento económico, así como de la comunicación entre unos países y otros.

De acuerdo con Acevedo (2017) es evidente que tanto el desarrollo como el crecimiento económico de un país y de sus empresas es dependiente del tipo de políticas lideradas por el estado que deben impactar procesos socioculturales y organizacionales con el fin de consolidar la economía de la nación. Por su lado Audretsch & Thurik (2001) citando a Schumpeter (1934) mencionan que el crecimiento económico se mide según la capacidad de la estructura industrial para utilizar eficientemente los recursos escasos. Además, el crecimiento económico incluye los procesos de producción, ingresos, generación de empleo, administración de recursos e inversión en tecnologías (Berry, 1998).

Por naturaleza las organizaciones buscan crecer y generar desarrollo interno siendo esto parte de su composición como factor endógeno (en su estructura o comportamiento), y factor exógeno (derivado de la demanda que exigen el ambiente). Incrementar la eficacia y

efectividad individual y grupal hace parte de la mete principal del desarrollo organizacional para lo cual se parte de las teorías y practicas derivadas de las ciencias del comportamiento. El propósito final de esta meta es lograr un mejor funcionamiento al interior de la organización generando cambios hacia un sistema de mejor dinámica y desarrollo organizacional (Zapata 2007).

Álvarez (2017) explica la necesidad imperiosa de articular el desarrollo organizacional desde la estructura de una compañía más la tecnología y el desarrollo humano individual con el fin de unificar y clarificar procesos, dinámicas y estructuras de un desarrollo integral mejorando el rendimiento de la organización y los individuos que la conforman, así como sus respectivas expectativas de forma equilibrada y sostenible. Si de mantenerse vigentes en el mercado, las organizaciones requieren trabajar en estrategias de crecimiento y desarrollo organizacional los cuales serán indicadores de su desempeño y competitividad.

Teoría de la administración científica.

De acuerdo con la teoría científica de la administración de Taylor, citado por Carro (2012), la administración se entiende como una disciplina de carácter científico cuyo objeto de estudio son las organizaciones y busca analizar cómo están se originan, se desarrollan, cuáles son sus objetivos y sobre todo de que forma pueden mejorar su gestión.

Según los orígenes y principios de la administración moderna desde la perspectiva de Schumpeter (1975) se plantea la necesidad de desarrollar la figura del empresario como “*espíritu animal*” ejerciendo tres funciones principales, innovación o creación, adquisición y explotación de la información y organización y coordinación de distribución de la

producción. Al respecto del proceso organizativo y desarrollo de este es indispensable que su estructura sea dirigida por el empresario más no está dada por el mercado (Vargas & Guillen 2004)

Henry Fayol es considerado como padre de la administración moderna cuya teoría administrativa plantea entre sus postulados la idea de la estrategia de la compañía que hace referencia al objetivo primordial y el alcance que identifica a la organización, a partir de la cual se genera un horizonte institucional que incluye la misión, visión, propósitos, metas, servicios, cadena de suministro y partes interesadas entre otros (Avellaneda & Rojas 2011).

Primordialmente toda organización pone en funcionamiento una estrategia que pretende el crecimiento de está generando valor para las partes interesadas mediante estrategias de incursión en el mercado objetivo mediante servicios y productos con valor agregado para lo cual se tiene en cuenta la capacidad de impacto y expansión en el campo de su nación y de otras naciones (Avellaneda & Rojas 2011)

Llevar a curso el crecimiento y desarrollo organizacional requiere de una labor de administración y como hito de la administración moderna Fayol (1916) estableció las fases de todo proceso administrativo que consisten en la **planeación** donde se debe diseñar un plan de acción pensando en el futuro esperado para la empresa, la **organización** que busca establecer una estructura para la compañía que permita generar y gestionar los recursos, los responsables y las funciones para la ejecución de lo planeado, la **dirección** que se propone guiar estratégicamente a los trabajadores para alcanzar el propósito de la empresa siendo tareas comunes de esta fase el selección y evaluar a los trabajadores, también se incluye la

coordinación a través de la cual se busca la integración de la fuerza laboral mediante procesos de comunicación y trabajo en equipo con el fin de resolver problemas y alcanzar metas mediante el trabajo eficiente y eficaz y por último el **control** que es una fase que busca a través de la verificación de las funciones y tareas laborales asegurar que se ejecuten las acciones planeadas siendo necesario recurrir a acciones correctivas.

Imagen No 1: El proceso administrativo según Henry Fayol.



Fuente: Universidad de Guanajuato <https://blogs.ugto.mx>

CAPITULO II. CRECIMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA CORPORACION PROYECTO FUTURO.ENTRE EL 2015 Y EL 2018

La organización Corporación Proyecto Futuro es una microempresa del sector servicios creada en el 2015 con sede principal en Ibagué - Tolima, su actividad económica se centra en la educación para el trabajo y el desarrollo humano reglamentada por el Decreto 4904 de 2009 (Programas Técnicos Laborales por Competencias, Diplomados, Simposios, Capacitaciones, Cursos y Seminarios) y en otras actividades de la salud humana (Consultorías individuales y particulares de psicología clínica y psicología organizacional), al ser una organización en proceso de consolidación y con poco tiempo de antigüedad requiere de una administración que proporcione resultados efectivos respecto a sus procesos de crecimiento y desarrollo organizacional (Corporación Proyecto Futuro, 2018).

Misión: La Corporación Proyecto Futuro es una organización colombiana dedicada a promover la Salud Integral, el Desarrollo Educativo y Talento Humano, nuestro compromiso es el futuro de Colombia.

Visión: Para el año 2020 la Corporación Proyecto Futuro habrá logrado un impacto significativo en su gestión de promoción de la Salud Integral, Desarrollo Educativo y Talento Humano mediante la prestación de servicios y la producción de productos de alta calidad, para el beneficio de la sociedad.

Valores: Compromiso, Honestidad, Transparencia

Principios: Liderazgo Corporativo, Gestión Estratégica, Emprendimiento Organizacional, Creatividad, Innovación

Perfil organizacional e historia

Corporación Proyecto Futuro se encuentra en crecimiento y sostenibilidad permanente. Sus dos socios fundadores decidieron crear la empresa con el propósito de generar un emprendimiento empresarial que permita aportar al desarrollo educativo, a la salud y el talento humano de la región y del país, así mismo con el propósito de crear y generar oportunidades de empleo, desarrollo económico y crecimiento organizacional. La motivación de los socios fundadores de la Corporación se mantiene vigente después de tres años de creada la sociedad, manteniendo el trabajo y desarrollo de ideas y proyectos encaminados a sostener la organización, darle crecimiento y cumpliendo con el objeto social de la misma, esta motivación es compartida por el personal de apoyo administrativo y operativo de la organización quienes aportan desde sus funciones con el fin de lograr el éxito en los diferentes procesos que se encuentran en curso (Corporación Proyecto Futuro, 2018).

Los socios fundadores como líderes de la empresa motivan a sus colaboradores y promueven el trabajo en equipo mediante el ejemplo de apoyo y participación no solo en labores directivas sino también operativas como de logística y servicio al cliente entre otras, reconociendo verbal y materialmente las virtudes de los trabajadores y mencionándoles asertivamente las oportunidades de mejora, generando espacios y canales de comunicación y discusión sobre los temas importantes de la empresa tomando en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones significativas.

ESTADO DEL ARTE DEL CRECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN (EN CIFRAS)

A continuación, se muestran las cifras de la organización en el periodo 2015 a 2018.

Imagen No 2: Estados Financieros 2015

CORPORACION PROYECTO FUTURO XM SAS	
Nit: 900898663-1	
ESTADO DE RESULTADOS	
Enero 1 a Diciembre 31/2015	
General	
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	132,000.00
SERVICIOS	20,000.00
Teléfono	20,000.00
GASTOS LEGALES	107,200.00
Registro mercantil	102,000.00
Otros	5,200.00
DIVERSOS	4,800.00
Útiles, papelería y fotocopias	4,800.00
UTILIDAD OPERACIONAL	(132,000.00)
GASTOS NO OPERACIONALES	19,800.00
FINANCIEROS	19,800.00
Gastos bancarios	19,800.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	(151,800.00)
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	(151,800.00)

Fuente: Corporación Proyecto Futuro (2015)

Imagen No 3: Estados Financieros 2015

CORPORACION PROYECTO FUTURO XM SAS Nit: 900898663-1		BALANCE DETALLADO Diciembre de 2015 GENERAL			Contabilidad Fiscal
Cuenta-Tercero-Costo	Saldo Anterior	Debitos	Creditos	Nuevo Saldo	
1 ACTIVO	-17,100.00	400,000.00	34,700.00	348,200.00	
11 DISPONIBLE	-17,100.00	400,000.00	34,700.00	348,200.00	
1105 CAJA	-22,200.00	0.00	24,800.00	-47,000.00	
110505 Caja general	-22,200.00	0.00	24,800.00	-47,000.00	
1120 CUENTAS DE AHORRO	5,100.00	400,000.00	9,900.00	395,200.00	
112005 Bancos	5,100.00	400,000.00	9,900.00	395,200.00	
2 PASIVO	0.00	0.00	400,000.00	-400,000.00	
28 OTROS PASIVOS	0.00	0.00	400,000.00	-400,000.00	
2805 ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	0.00	0.00	400,000.00	-400,000.00	
280505 De clientes	0.00	0.00	400,000.00	-400,000.00	
3 PATRIMONIO	-100,000.00	0.00	0.00	-100,000.00	
CAPITAL SOCIAL	-100,000.00	0.00	0.00	-100,000.00	
3105 CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	-100,000.00	0.00	0.00	-100,000.00	
310505 Capital autorizado	-100,000,000.00	0.00	0.00	-100,000,000.00	
310510 Capital por suscribir (DB)	99,900,000.00	0.00	0.00	99,900,000.00	
5 GASTOS*	117,100.00	34,700.00	0.00	151,800.00	
51 OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	107,200.00	24,800.00	0.00	132,000.00	
5135 SERVICIOS	0.00	20,000.00	0.00	20,000.00	
513535 Teléfono	0.00	20,000.00	0.00	20,000.00	
5140 GASTOS LEGALES	107,200.00	0.00	0.00	107,200.00	
514010 Registro mercantil	102,000.00	0.00	0.00	102,000.00	
514095 Otros	5,200.00	0.00	0.00	5,200.00	
5195 DIVERSOS	0.00	4,800.00	0.00	4,800.00	
519530 Útiles, papelería y fotocopias	0.00	4,800.00	0.00	4,800.00	
53 NO OPERACIONALES	9,900.00	9,900.00	0.00	19,800.00	
5305 FINANCIEROS	9,900.00	9,900.00	0.00	19,800.00	
530505 Gastos bancarios	9,900.00	9,900.00	0.00	19,800.00	
Sumas	0.00	434,700.00	434,700.00	0.00	

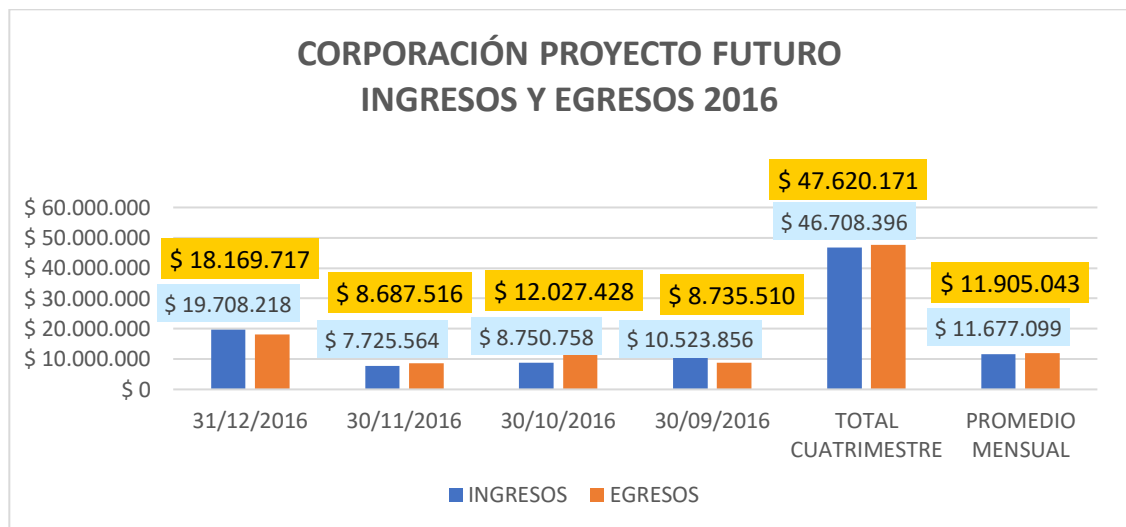
Fuente: Corporación Proyecto Futuro (2015)

Imagen No 4: Estados Financieros 2015

CORPORACION PROYECTO FUTURO XM SAS NIT: 900898663-1		
BALANCE GENERAL A Diciembre 31 de 2015		
ACTIVO		348,200.00
DISPONIBLE		348,200.00
CAJA	(47,000.00)	
CUENTAS DE AHORRO	395,200.00	
PASIVO		400,000.00
OTROS PASIVOS		400,000.00
ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	400,000.00	
PATRIMONIO		100,000.00
CAPITAL SOCIAL		100,000.00
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	100,000.00	

Fuente: Corporación Proyecto Futuro (2015)

Grafica No 1: Ingresos y Egresos 2016

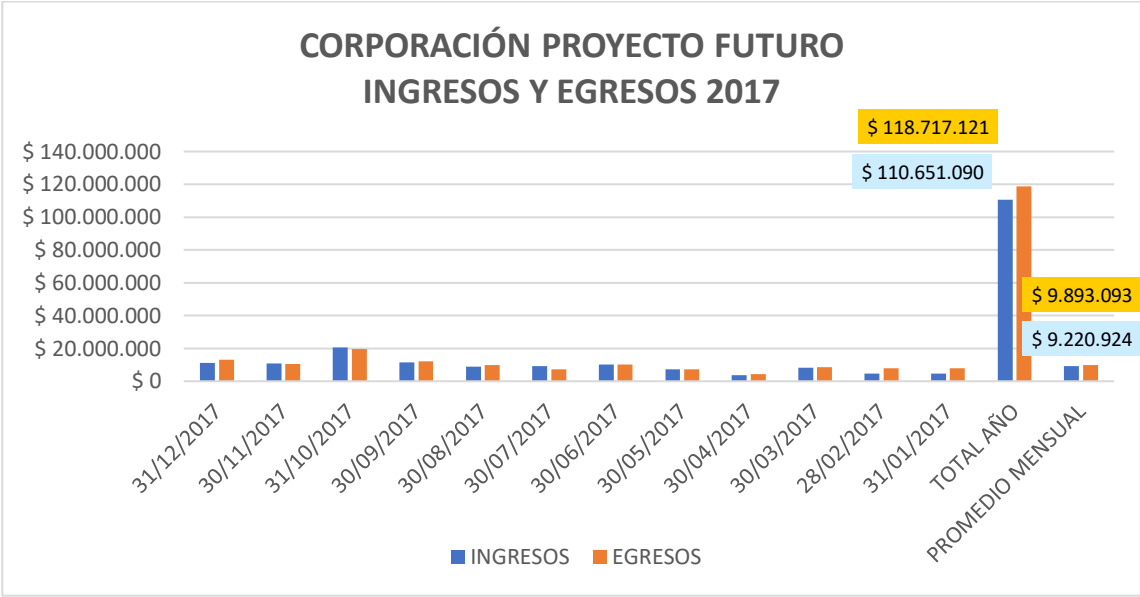


Fuente: Corporación Proyecto Futuro (2016)

Durante el año 2016 la empresa percibió unos ingresos promedio mensual de \$11.677.099 y unos egresos promedio mensual de \$11.905.043 para un total de \$140.125.188 de ingresos anuales y \$142.860.516 de egresos anuales con un resultado del ejercicio de -

\$2.735.328 siendo el primer periodo económico de análisis de 12 meses continuos de funcionamiento desde su fundación en octubre de 2015.

Grafica No 2: Ingresos y Egresos 2017



Fuente: Corporación Proyecto Futuro (2017)

Durante el año 2017 la empresa percibió un ingreso promedio mensual de \$9.220.924 y \$9.893.093 de egresos mensuales para un total de \$110.651.090 de ingresos anuales y \$118.717.121 de egresos anuales con un resultado del ejercicio de -\$8.066.031 siendo el segundo periodo económico de análisis de 12 meses continuos de funcionamiento desde su fundación en octubre de 2015 acumulando un crecimiento económico de -3,7%.

Imagen No 5: Estados Financieros 2018

CONCEPTO	NOTA	\$
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO	1	\$ 19.843.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$ 19.843.000
ACTIVO NO CORRIENTE		
INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO	2	\$ 6.551.000
OTROS ACTIVOS	3	\$ 3.946.000
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		\$ 10.497.000
TOTAL ACTIVOS		\$ 30.340.000
PASIVOS		
PASIVOS CORRIENTES	4	
HONORARIOS		\$ 22.407.000
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		\$ 22.407.000
TOTAL DE PASIVOS		\$ 22.407.000
PATRIMONIO	5	
CAPITAL SOCIAL		\$ 1.658.000
GANANCIAS ACUMULADAS		\$ -
UTILIDADES O PERDIDAS DEL PRESENTE EJERCICIO		\$ 6.275.000
TOTAL DEL PATRIMONIO		\$ 7.933.000
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 30.340.000

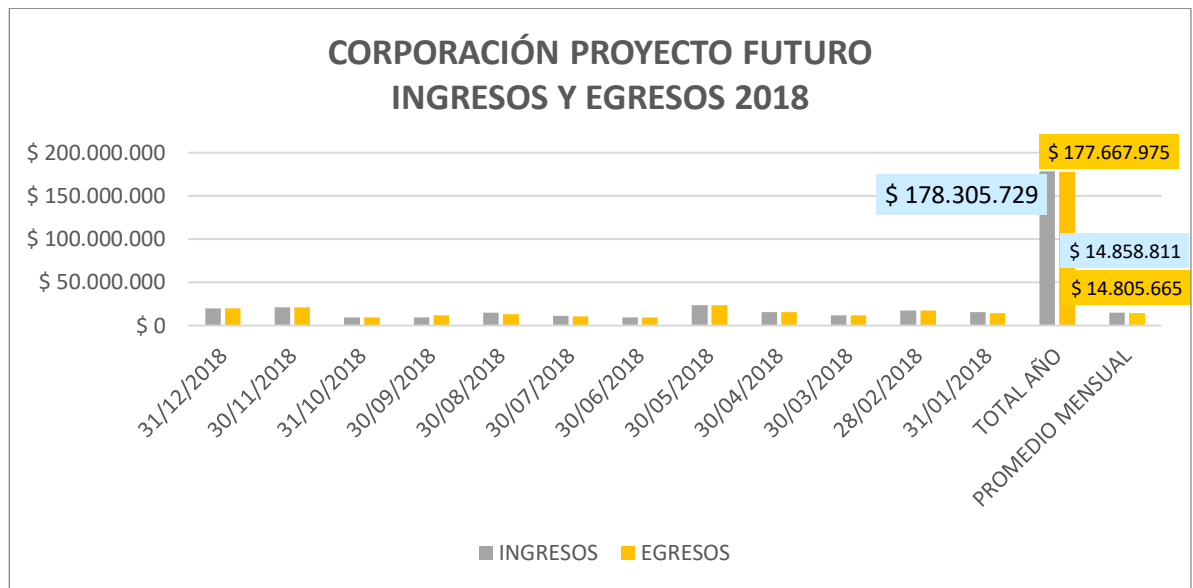
Fuente: Corporación Proyecto Futuro (2019)

Imagen No 6: Estados Financieros 2018

	NOTAS	2018
INGRESOS		
INGRESOS OPERACIONALES	6	\$ 185.456.000
TOTAL INGRESOS		\$ 185.456.000
COSTOS DE VENTAS		
COSTOS	7	\$ 68.094.000
TOTAL		\$ 68.094.000
UTILIDAD BRUTA		\$ 117.362.000
GASTOS OPERACIONALES		
HONORARIOS		\$ 37.954.800
ARRENDAMIENTOS		\$ 6.400.000
SERVICIOS PUBLICOS		\$ 1.269.376
ELEMENTOS DE ASEO Y CAFETERIA		\$ 629.478
SERVICIO DE LIMPIEZA		\$ 350.000
ELEMENTOS DE PAPELERIA		\$ 3.286.800
VIATICOS		\$ 2.543.386
PUBLICIDAD		\$ 2.690.726
GASTOS DE REPRESENTACION		\$ 15.678.220
DIVERSOS		\$ 6.189.950
LEGALES		\$ 1.217.800
IMPUESTOS		\$ 443.000
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		\$ 9.851.504
AUXILIOS EDUCATIVOS		\$ 13.200.000
POLIZAS Y SEGUROS		\$ 9.381.960
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		\$ 111.087.000
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 6.275.000
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 6.275.000

Fuente: Corporación Proyecto Futuro (2018)

Grafica 3: Ingresos y Egresos 2018



Fuente: Corporación Proyecto Futuro (2018)

Durante el año 2018 la empresa percibió un ingreso promedio mensual de \$14.858.811 y \$14.805.665 de egresos mensuales para un total de \$178.305.729 de ingresos anuales y \$177.667.975 de egresos anuales con un resultado del ejercicio de -\$637.754 siendo el tercer periodo económico de análisis de 12 meses continuos de funcionamiento desde su fundación en octubre de 2015 acumulando un crecimiento económico de 0,35%.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN

Durante el periodo 2015-2018 la empresa ha logrado avances en la construcción de su estructura organizacional mediante el trabajo en equipo y la aplicación de principios como el liderazgo corporativo, gestión estratégica, emprendimiento organizacional, creatividad e innovación que han permitido contar con un portafolio de servicios, un modelo de negocios,

un perfil de competitividad y una cultura de autoevaluación y mejoramiento continuo los cuales se relacionan a continuación.

Imagen No 7: Servicios Corporación Proyecto Futuro



Fuente: Corporación Proyecto Futuro (2017)

Imagen No 8: Modelo de Negocio Corporación Proyecto Futuro

<p>ALIADOS ESTRATÉGICOS: Medios de comunicación, redes académicas, sector productivo y sistema financiero Radio, Redes sociales, Televisión, Prensa, centros académicos y de investigación, empresas y entidades financieras.</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVES: Ciencia, Marketing y Relacionamineto Social-Comercial. Fortalecimiento de procesos académicos, científicos, técnicos, tecnológicos. Estudio permanente del mercado objetivo. Búsqueda de clientes y aliados estratégicos. Capacitación del talento humano en servicio al cliente y motivación para el liderazgo económico desde la educación.</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR: Corporación Proyecto Futuro es una Institución Colombiana dedicada a prestar servicios que promuevan la Salud Integral, el Desarrollo Educativo y Talento Humano.</p>	<p>RELACIÓN CON LOS CLIENTES: Plan de medios de comunicación Redes sociales. Publicidad en radio y prensa. Pagina Web. Oficina de atención con una ubicación estratégica en la ciudad. Relacionamiento social y comercial estrategico.</p> <p>CANALES DE DISTRIBUCIÓN: Virtualidad y presencialidad proactivas Campus académico: Atención y servicio al cliente directo y personalizado de alta calidad en nuestro campus académico.</p>	<p>SEGMENTOS DE CONSUMIDOR: Estudiantes, Empresas y Pacientes Estudiantes entre los 15 y 45 años interesados en formación académica técnica laboral por competencias. Empresas o Instituciones publicas o privadas que requieren asesorías en gestión de riesgos laborales, gestión procesos de talento humano y desarrollo de procesos educativos y de promoción de la salud. Comunidad en general interesada en cursos libres, seminarios y diplomados de educación complementaria</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTES: Infraestructura física, tecnológica y honorarios. Pago de arrendamiento y administración del campus academico, escenarios de practica, mobiliario, material educativo, equipos tecnologicos como computadores, celulares, tables, video proyectores y pago de honorarios a los docentes, profesionales asesores y servicios generales y de mantenimiento.</p>		<p>FUENTES DE INGRESOS: Academia, Consultorias y Proyectos. Pago de matriculas de los programas educativos. Pago de consultorias y procesos de gestion en empresas clientes. Desarrollo de proyectos sociales y educativos con el estado.</p>		

Fuente: Corporación Proyecto Futuro (2019)

ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

I. Poder de negociación de los compradores o clientes:

Corporación Proyecto Futuro cuenta con el poder de negociación hacia sus clientes al ofrecer servicios de alta calidad a bajo costo y con diversas opciones de financiamiento.

II. Poder de negociación de los proveedores o vendedores:

Corporación Proyecto Futuro cuenta con el poder de negociación hacia sus proveedores o vendedores al ser competitivos con los precios de remuneración de sus servicios profesionales además como son proveedores de servicios profesionales de educación o consultorías empresariales la empresa provee una estructura organizativa y pedagógica innovadora y competitiva de sus programas y servicios de consultoría educativa y empresarial a sus docentes y contratistas que les facilita la prestación de sus servicios.

III. Amenaza de nuevos competidores entrantes:

Corporación Proyecto Futuro centra su portafolio de servicios educativos en un segmento especializado de educación complementaria que no cuenta con alto nivel de competencia debido a su condición de especialidad lo cual dificulta la entrada de otros competidores.

IV. Amenaza de productos sustitutos:

Gracias a la especialización de los servicios de la Corporación Proyecto Futuro por ejemplo diplomado de prevención del suicidio, diplomado de aplicación de pruebas psicológicas, diplomado de psicología clínica entre otros no hay en el mercado abundancia de productos sustitutos que afecten la rentabilidad.

V. Rivalidad entre los competidores:

Corporación Proyecto Futuro tiene su sede principal en la ciudad de Ibagué la cual es una ciudad intermedia en proceso de crecimiento y que cuenta con un mercado aun sin explotar significativamente, son muchas las personas que aún no tienen acceso a la educación técnica y complementaria que ofrecemos lo cual es una oportunidad para la rentabilidad de la pyme.

Luego del análisis de las 5 fuerzas de Porter se puede concluir que la fuerza percibida al interior de la Corporación Proyecto Futuro para su proceso de crecimiento y desarrollo organizacional se centra en la especialización de sus servicios los cuales son complementarios a los servicios ofrecidos por los grandes competidores de su industria siendo esta una oportunidad de participar significativamente en el mercado.

ANALISIS DOFA

Tabla No 1: Matriz DOFA Corporación Proyecto Futuro 2015-2018

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Capacidades distintas y ventajas competitivas dadas por las competencias del recurso humano.• Acceso a recursos económicos y financiación.• Amplia base de usuarios como clientes potenciales.	<ul style="list-style-type: none">• Resistencia al cambio de algunos trabajadores y conflictos de cultura organizacional.• Falta de motivación del personal• Desconocimiento sobre mercados exteriores

<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad para adaptar programas educativos. • Amplia experiencia del personal • Equipamiento a nivel tecnológico de calidad • Conocimiento en idiomas y facilidad para la toma de decisiones en el área de dirección. • Calidad de productos y servicios • Plan estratégico de marketing y medios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos humanos con mayor experiencia • Carencia de marca reconocida en el mercado • Poca experiencia en el campo educativo internacional • Falta de alianzas estratégicas • Falta de contactos en el exterior (Red comercial) • Falta mejorar la visión comercial • Falta de planeación financiera.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas tecnologías de educación y marketing digital • Debilitamiento de los competidores • Posicionamiento estratégico en el mercado. • Posibilidad de acceso a acuerdos internacionales de cooperación y de libre comercio • Disminución de barreras arancelarias • Uso de las TICS • Alta demanda de programas educativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos riesgos económicos por cambios en el sector educativo. • Continuo avance de la tecnología en el sector educativo y de salud accesible a la competencia. • Barreras técnicas (certificaciones, homologaciones) al comercio exterior • La competencia consolidada y con generación de nuevos programas educativos. • Formación gratuita de la competencia

<ul style="list-style-type: none"> • Llegada de novedosas líneas de negocio • Desarrollo continuo del sector educativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la competencia • Situación económica del país, bajo crecimiento de la economía. • Aumento de las tarifas para conseguir línea de crédito
---	---

Se puede analizar en la matriz DOFA de la Corporación Proyecto Futuro que las fortalezas de la organización muestran capacidades de gestión de tipo administrativo, económico, científico y de marketing digital entre otras, estas capacidades a su vez se reflejan como componentes importantes del modelo de negocio de la Corporación que se encuentra en proceso de construcción y consolidación. Hacia el campo de las debilidades se evidencia la falta de un plan de desarrollo organizacional lo cual genera efectos negativos para la organización evidenciados en problemas de motivación laboral, resistencia al cambio y falta de intraemprendimiento, que a su vez pueden estar afectando el posicionamiento de marca y crecimiento económico.

Respecto a las oportunidades y amenazas de la organización se puede interpretar que diversos factores como la demanda actual de servicios educativos, la competitividad en el sector y el desarrollo de tecnologías para la educación pueden jugar a favor o en contra del crecimiento y desarrollo organizacional de la Corporación, siendo fundamental la capacidad de gestión administrativa, prospectiva y estrategia de los directivos para lograr aprovechar las oportunidades que se encuentran en el contexto económico y el mercado global y así consolidar el modelo de negocio para que sea sostenible y exitoso.

CONCLUSIONES

El crecimiento económico en su factor central comprende la consolidación de capital monetario asociado a componentes como ingresos, ahorros e inversión. El capitalismo dentro de una organización puede ser un sistema económico viable considerando factores sociales de desarrollo. Crecer económicamente implica conocer y atender el mercado local, nacional e internacional, cumplir con estándares de calidad y asumir una actitud de riesgo empresarial.

El desarrollo organizacional se puede entender como un proceso estratégico de responsabilidad de la dirección de la empresa con componentes tangibles e intangibles evidenciable a través de la consolidación del capital físico y humano que permite soportar la estructura estratégica y competitiva de la empresa para triunfar en los mercados cambiantes con visión de sostenibilidad organizacional e innovación permanente. Este proceso debe estar incluido en la planeación estratégica de la organización para impactar las variables de efectividad de la empresa y a su vez la calidad de vida de los trabajadores. A su vez existen factores humanos y administrativos que pueden llegar a afectar el desarrollo organizacional llamados barreras del aprendizaje organizacional, las cuales son limitantes de índole actitudinal principalmente y administrativas presentes en los diferentes niveles de la organización desde la dirección pasando por los mandos medios y llegando hasta los trabajadores subordinados.

Durante el periodo 2015-2018 la Corporación Proyecto Futuro logro un crecimiento económico por encima del 4.0% con un nivel promedio de ingresos anuales superior a los

\$140.000.000 consolidando así una base económica estable como capital financiero fundamental para el desarrollo de su objeto social y la autosostenibilidad del negocio.

En cuanto al desarrollo organizacional durante el periodo analizado se identifica que Corporación Proyecto Futuro tiene una capacidad organizacional instalada que se evidencia en el desarrollo educativo consolidado en la construcción de un proyecto educativo institucional, unos programas académicos y portafolio de servicios, los cuales son activos intangibles que se fundamentan en lineamientos pedagógicos, lineamientos técnico científicos y estrategias de base tecnológica y comunicativa para implementar una labor educativa y de gestión empresarial caracterizada por unos principios institucionales como lo son el liderazgo corporativo, la gestión estratégica, el emprendimiento organizacional, la creatividad e innovación.

La organización Proyecto Futuro se encuentra en un proceso de mejoramiento continuo y crecimiento en los componentes de calidad educativa de sus programas académicos y expansión de los servicios de asesoría y consultoría empresarial para lo cual su talento humano se enfoca hacia el trabajo en equipo, el fortalecimiento de su cultura organizacional y el ejercicio de sus valores institucionales de compromiso, transparencia y honestidad como parte de su capacidad de desarrollo organizacional.

RECOMENDACIONES

Se recomienda fortalecer la capacidad de gestión administrativa, prospectiva y estrategia de los directivos para lograr aprovechar las oportunidades que se encuentran en el contexto económico y el mercado global para así definir y consolidar el modelo de negocio de la corporación para que sea sostenible y exitoso.

Es recomendable definir el plan de negocios de la Corporación y establecer un plan de trabajo para la consolidación de este, un plan de medios de comunicación, un plan de investigación de mercados, un plan de marketing digital y un plan de prospectiva y estrategia. Todo lo anterior enfocado en la búsqueda de la sostenibilidad de la organizacional

Se sugiere diseñar e implementar un plan de formación y capacitación para el desarrollo organizacional que incluya aspectos de motivación laboral, intraemprendimiento, trabajo en equipo, valores institucionales y cultura organizacional con el fin de fortalecer el capital humano y las dinámicas organizacionales para que incidan positivamente en el crecimiento y desarrollo organizacional.

Es necesario diseñar e implementar una política de servicio al cliente y fidelización con estrategias que ayuden a fortalecer la prestación de los servicios educativos y de consultoría empresarial para lo cual se puede tener en cuenta la implementación del servicio posventa, investigación de los parámetros internacionales de calidad de la educación e implementar un sistema de gestión de calidad que incluya la planeación estratégica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo (2016). Desarrollo Empresarial En Colombia. Proyecto de grado de maestría Universidad EAFIT.
- Acopi (2017). Encuesta de comportamiento y opinión de la pequeña y mediana industria de Colombia. Bogotá.
- Aguirre & Córdoba (2008). Diagnóstico de la madurez de los procesos en empresas medianas colombianas. *Revista Ing. Univ. Bogotá (Colombia)* 12 (2)
- Álvarez (2017). Crecimiento Organizacional & Desarrollo Organizacional. <http://www.grupoalbe.com/crecimiento-organizacional-vs-desarrollo-organizacional/>
- Anzola (2000). Caracterización de la cultura corporativa. Universidad externado de Colombia.
- Anzola (2002). La cultura corporativa y su relación con la competitividad. XIX Conferencia Pan Pacific Bangkok
- Audretsch & Thurik (2001). Linking Entrepreneurship to Growth, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2001/2, OECD Publishing. doi:10.1787/736170038056
- Avellaneda & Rojas (2011). *El talento Humano y el crecimiento organizacional*. Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1596/T148.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Berry (1998). Las tareas de la pequeña y mediana empresa en América Latina. *Revista de la CEPAL*. Número extraordinario octubre 1998.
- Camargo (2013). Desarrollo organizacional de las microempresas del sector de confección deportiva del Siete de Agosto – Bogotá. *Clío América* No 13 p.p 25-47.

- Carro (2012). La administración Científica de Frederick Taylor. Obtenido de Jornada de Sociología: <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/vii-jornadas-2012/actas/Carro.pdf>
- Cepal (2004). El desarrollo económico en los albores del siglo XXI. Editorial Alfa omega Colombiana SA.
- Corporación Proyecto Futuro (2019). Quienes somos. Disponible en <https://corprofuturo.com/diplomados/>
- Deaton (2010). Understanding the Mechanisms of Economic Development. Journal of Economic Perspectives—Volume 24, Number 3—Summer 2010—Pages 3–16
- Gelmetti (2012). Las fortalezas y debilidades de las pymes. En Pymes globales (1ra ed., pp.27-31). Buenos Aires: Ugerman Editor. Recuperado de: <https://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2538/lib/unadsp/reader.action?ppg=28&docID=3204269&tm=1545258797942>
- Girón (2000). Schumpeter: aportaciones al pensamiento económico. Disponible en <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/41/7/RCE.pdf>
- Iborra, Dasi, Dolz & Ferrer (2014) Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas. Ediciones Paraninfo SA 2a Edicion Madrid España.
- Keller (2012). Opciones estratégicas de desarrollo organizacional hacia la sostenibilidad. Vision de futuro. Año 9. Volumen 16 No 1.
- Martin & Cheung (2000) SAP and business process re-engineering. Business Process Management Journal. 2000, vol. 6, núm. 2, pp. 113-121.
- Montaña & Torres (2015). Caracterización De La Cultura Organizacional Y Lineamientos De Intervención Para La Implementación De Procesos De Cambio En Las

- Organizaciones. Caso Empresa Sector Financiero. Tesis de grado Universidad del Rosario.
- Nieto (2009). Apuntes alrededor de los supuestos neoclásicos de los modelos de crecimiento. Revista latinoamericana de economía. Vol. 40 No 159
- Ortiz & Pérez (2010). Efectos de la gestión organizacional en la rentabilidad en PYMES: evidencias empíricas y algunas consideraciones teóricas. Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 69, julio-diciembre, 2010, pp. 88-109 Universidad EAN Bogotá, Colombia
- Pérez (2004). Componentes empresariales en las MI Pymes colombianas. Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 52, septiembre-diciembre, 2004, pp. 93-117 Universidad EAN Bogotá, Colombia
- Pérez (2007). Estructura y cultura organizacional en la Pyme Colombiana: Análisis en empresas Bogotanas Cuadernos de Administración, núm. 38, julio-diciembre, 2007, pp. 73-85 Universidad del Valle Cali, Colombia
- Pérez (2010). El pentágono de la excelencia para la Pymes. Universidad EAN. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/216520552_El_pentagono_de_la_excelencia_para_las_PYMES
- Petit (2012). El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XVIII, núm. 1, enero-marzo, 2012, pp. 74-88 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela
- Reina (2013). 20 años de políticas de competitividad en Colombia. Fedesarrollo. Disponible en <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/203>

- Restrepo (2007). Las Pymes y el crecimiento económico en Colombia (años 1990-2000). Trabajo de grado Pontificia Universidad Javeriana. Disponible en <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis11.pdf>
- Rodenas (2002). Análisis de Factores Críticos para la Gestión. Aplicación en el Sector Textil-Hogar de la Comunidad Valenciana. II Conferencia de ingeniería de organización.
- Sánchez (2009). El Desarrollo Organizacional: Una Estrategia de cambio para las Instituciones Documentales. Anales de Documentación, Núm. 12, 2009, Pp. 235-254 Universidad De Murcia Espinardo, España.
- Sánchez (2014). La importancia del desarrollo organizacional en una institución pública de educación superior. Tesis de maestría en administración. Universidad Autónoma “Benito Juárez” de Oaxaca. Recuperado el 19-09-2019. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/390/index.htm#indice>
- Sarkis (2001) Benchmarking for agility. Benchmarking: An International Journal. 2001, vol. 8, núm. 2, pp. 88-107.
- Soler (2013). Análisis comparado de los modelos de crecimiento y desarrollo de tres países latinoamericanos: Chile, Colombia y México durante el periodo 2000 - 2010. Ediciones EAN
- SuperSociedades (2003). Las MIPYMES en Colombia: Evolución, desarrollo y fomento (1999 - 2003). Disponible https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Documentos/Sector%20Real%20de%20la%20Econom%C3%ADa/8Evolucion,%20desarrollo%20mipymes%20%201999-2003.pdf

- Tabares (2012). Internacionalización de la pyme latinoamericana. Referente para el éxito empresarial en Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 20(27), pp.119-132.
Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151325816009.pdf>
- Torres, Villafan & Alvarez (2008). Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México. *Revista Iberoamericana de Educación* No 47/2.
- Toro (2010). Clima organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana. PWV Creativos.
- Umble, Haft & Umble (2003). Enterprise resource planning: Implementation procedures and critical success factors. *European Journal of Operation Research*. 2003, vol. 146, núm. 2, pp. 241-257.
- Vargas & Guillen (2004). Procesos de transformación estratégica y evolución de las organizaciones *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 52, septiembre-diciembre, 2004, pp. 15-27 Universidad EAN Bogotá, Colombia
- Zapata (2004). Las Pymes y su problemática empresarial. Análisis de casos *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 52, septiembre-diciembre, 2004, pp. 119-135 Universidad EAN Bogotá, Colombia
- Zapata (2007). Caracterización del Desarrollo Humano, el Crecimiento y el Desarrollo Organizacional en Ocho Compañías Prestadoras de Servicios en Salud Privadas en la Ciudad de Medellín *Revista Ciencias Estratégicas*, vol. 15, núm. 18, julio-diciembre, 2007, pp. 211-222 Universidad Pontificia Bolivariana Medellín, Colombia
- Zapata & Cortés (2007). Barreras para el aprendizaje organizacional Estudio de casos. *Pensamiento y gestión*. Universidad del Norte. No 22. 256-282.

Zevallos (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. Revista de la
CEPAL No 79. Disponible en
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10874/079053070_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y