



Revista Venezolana de Gerencia





Cambio organizacional en pymes de Lima

Caller Luna, Juan Bautista*
Lizarbe Castro, María Victoria**
González Ponce de León, Erica Rojana***
Condori Diaz, Brisela****

Resumen

El objetivo del presente artículo es caracterizar el cambio organizacional en pymes comerciales de Lima, Perú. En la investigación se resaltan los factores y elementos del cambio organizacional, así como, algunos modelos del cambio organizacional que describen el proceso de innovación. La investigación es de carácter descriptivo, la muestra es de tipo no representativo, para el cual se aplicó un cuestionario con escala Likert a 27 pymes de tipo comercial. Entre los resultados de la investigación destacan que el cambio organizacional en las pymes de Lima se caracteriza por ser heterogéneo, de forma poco planificada y con liderazgos poco capacitados para direccionarlo. Sin embargo, las organizaciones muestran altos niveles de adaptación y competitividad en el mercado, estando inmersas en entornos dinámicos y constantemente cambiantes. Se concluye que el cambio organizacional en las pymes de Lima se caracteriza por ser heterogéneo, de forma poco planificada y con liderazgos poco capacitados para direccionar adecuadamente el mismo.

Palabras clave: cambio organizacional; pequeñas y medianas empresas; Lima.

Recibido: 20.04.22

Aceptado: 15.09.22

* Doctor, Maestro en Psicología Educativa. Docente Universitario, área de investigación. Universidad Andina del Cusco. Perú. Correo electrónico: jcallerluna@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6623-246X>.

** Doctora en Salud Pública. Docente Universitaria de Posgrado en Universidades Públicas y Privadas del Perú. Centro Nacional de Epidemiología, Prevención y Control de Enfermedades (CDC). Ministerio de Salud (MINSU). Correo electrónico: mizarbe10@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4259-3399>

*** Magister en Educación con Mención en Gestión y Docencia. Universidad Privada Del Norte. Correo electrónico: erica.gonzalez@upn.edu.pe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6940-3751>

**** Maestría en Docencia y Gestión Educativa. Pontificia Universidad Católica del Perú. Correo electrónico: bcondorid@pucp.edu.pe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1240-2627>

Organizational change in SMEs in Lima

Abstract

The objective of this article is to characterize the organizational change in commercial SMEs in Lima, Peru. The research highlights the factors and elements of organizational change, as well as some models of organizational change that describe the innovation process. The research is of a descriptive nature, the sample is of a non-representative type, for which a questionnaire with a Likert scale was applied to 27 commercial SMEs. Among the results of the research, they highlight that the organizational change in SMEs in Lima is characterized by being heterogeneous, poorly planned and with poorly trained leadership to direct it. However, organizations show high levels of adaptation and competitiveness in the market, being immersed in dynamic and constantly changing environments. It is concluded that organizational change in SMEs in Lima is characterized by being heterogeneous, unplanned and with poorly trained leadership to adequately address it.

Keywords: organizational change; small and medium businesses; Lima.

1. Introducción

Las pymes son pequeñas y medianas empresas, las cuales representan un sector que, en épocas de crisis o profundas transformaciones, pueden verse más comprometidas debido a sus condiciones: poco presupuesto, mano de obra reducida, poca capacidad de inversión, entre otras (Ortega, 2015). A pesar de estas limitaciones, las pymes están en la necesidad de evolucionar a la par de sus competidores si desean sostenerse en el mercado, aun cuando, estos sean grandes empresas.

Estas organizaciones se definen por el número de empleados que tienen, el cual suele variar según quien las defina, algunas aproximaciones rondan alrededor de 0 y 249 asalariados (Ortega, 2015). Esta concepción es sumamente amplia, lo cual posibilita

abarcarse a un gran número de empresas; sin embargo, se pueden establecer otros factores característicos, tales como la innovación tecnológica, la internacionalización, la financiación y la gestión de recursos humanos. Algunos de los factores determinantes para el triunfo o fracaso de las pymes son el crecimiento económico, la productividad, la calidad del servicio, la innovación, el posicionamiento de la marca, entre otros (Góngora et al, 2010).

Para Álvarez y López (2018) uno de los principales problemas de las pymes es el acceso al financiamiento, lo cual representa un obstáculo de cara a su crecimiento y supervivencia; además, también suelen caracterizarse por escasas habilidades gerenciales, baja estructura tecnológica, lo cual reduce sus ventajas competitivas. Lo anterior implica que sus directivos deben ser muy precisos en su definición estratégica,

reduciendo los errores y aumentando la rentabilidad (Morales, 2005).

Vargas et al, (2020) sostienen que durante este siglo la mayoría de los negocios alrededor del mundo son las pymes (99%), representando la base de la economía global. Son pilar fundamental del mercado laboral, aportando un 75% de los puestos de trabajo, siendo así las principales generadoras de empleo. En América Latina, estas organizaciones generan el 60% del empleo formal, mientras que el 74% de estas empresas pertenecen al sector servicios.

Durante el siglo XXI los negocios y organizaciones se ven impactados por la apertura económica, los intercambios culturales, las nuevas tecnologías, y nuevas tendencias políticas y sociales que conducen a cambios y transformaciones en la naturaleza de las empresas y en la utilización de sus recursos (Hernández, 2007; Sánchez et al, 2016). Lo anterior demanda cambios en los esquemas ideológicos y culturales de las empresas para adaptarse a los nuevos sistemas y desafíos, desarrollando la posibilidad de innovación y creación de valor al interior de la organización. De este modo, el gran reto contemporáneo de las pymes está en introducir los nuevos paradigmas gerenciales en todas las áreas de la organización.

Ante lo anterior, a nivel organizacional estos cambios se hacen necesarios para atender las demandas del entorno, motivo por el cual las organizaciones se ven en la necesidad de transformarse continuamente para adaptarse, permanecer y mejorar en el mercado de forma eficaz (Prieto et al, 2018).

Por la naturaleza de las pymes, estas poseen altos niveles de flexibilidad y adaptabilidad, dado que sus estructuras no son tan amplias. Sin embargo,

al ser limitadas financieramente, no poseen recursos para realizar estudios de mercado o grandes inversiones; por tanto, deben encontrar soluciones creativas y atender el cambio con prácticas menos costosas (Morales, 2005).

Es necesario que las pymes puedan desempeñar el rol de agentes económicos de peso en la región, para ello es necesario que mejoren sus índices de productividad, dado que las estadísticas revelan que estas poseen en promedio solo un 55.7%. Esta dificultad de productividad, sumado a los problemas de competitividad, generarán dificultades de crecimiento económico, pobreza y reducido cambio estructural, afectando de forma general a la economía y el bienestar de la región (Vargas et al, 2020). De allí la importancia de fomentar dinámicas propicias para el cambio organizacional en las pymes, que permitan la adaptabilidad y competitividad de las mismas en los nuevos entornos.

Las organizaciones encuentran en sus dirigentes la posibilidad de hacer las cosas diferente, lo cual refiere la necesidad de introducir el cambio de manera planificada, intencional y dirigido a las metas (Robbins, 1996). Distintas propuestas teóricas proponen los pasos o fases necesarias para insertar las transformaciones o cambios estratégicos en las organizaciones, lo cual resulta clave relevante para alcanzar los mejores resultados de desempeño organizacional.

En lo anterior radica el interés de abordar el estudio de estas organizaciones, en tanto este trabajo se caracteriza el cambio organizacional en pymes de Lima, en donde, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, existen alrededor de un

millón de pymes registradas, y alrededor de 45% de las mismas se dedican al comercio. Para lograr ese objetivo, se desarrolló una investigación de corte descriptiva, en la cual se aplicó una metodología cuantitativa que busca dar respuesta a causas concretas a partir del estudio numérico del fenómeno en cuestión.

La investigación es de carácter descriptivo, la cual busca caracterizar los procesos de cambio organizacional en las pymes comerciales de Lima, Perú, por tanto, en tanto la muestra no es de tipo representativo, sus resultados

no son concluyentes ni generalizables a toda la población. El trabajo es de corte cuantitativo, es decir, pretende dar valor numérico al fenómeno abordado para conocer mejor sus causas concretas, para lo cual se aplicó una encuesta a través de la cual los investigadores recogieron la información a partir del cuestionario diseñado.

El cuestionario diseñado contó con tres grandes áreas: factores, modelos y elementos del cambio organizacional, los cuales agruparon a 100 ítems en total para responder (Ver Tabla 1).

Tabla 1
Composición del instrumento

Variable	Dimensiones	Número de Ítems
Factores del cambio organizacional	· Naturaleza de la fuerza laboral	39
	· Tecnología	
	· Choques económicos	
	· Tendencias sociales	
Modelos del cambio organizacional	· Política mundial	44
	· Modelo de cambio	
	· Modelo de planeación	
	· Modelo de investigación-acción	
Elementos del cambio organizacional	· Modelo del cambio planeado	17
	· Individuo	
	· Entorno	
	· Organización	

Fuente: Elaboración propia (2022).

El mismo fue diseñado a partir de una escala de calificación de tipo Likert con 5 niveles de respuesta: muy de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, muy en desacuerdo. En el estudio, se abordaron 27 pymes comerciales registradas en el Directorio Central de Empresas y Establecimientos de Lima.

2. Sobre la cuestión del cambio organizacional

La cultura organizacional se define como el nivel profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de la organización, las cuales permiten la adaptación externa e integración interna (Schein, 1988). Estas creencias y valores son compartidos

por los miembros de la organización, generando actitudes de estos que la diferencian del resto (Caraballo y Meleán, 2022).

Esta noción de cultura abarca la forma en la cual interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos, las aspiraciones, entre otros (Chiavenato, 2009). La cultura organizacional es un conglomerado tácito de diferentes pautas que determinan el comportamiento de la organización en términos ideológicos, de valores, de lenguaje, de creencias, de símbolos, de procedimientos y métodos para responder a las actividades y demandas del día a día, las cuales son reconocidas y practicadas por todos sus integrantes y por aquellas personas que desean integrarse para formar parte activa de la organización (Caraballo y Meleán, 2022). La cultura organizacional puede representar el mejor aliado o el peor enemigo del cambio organizacional.

Según Bonavia (2013) el concepto de cultura organizacional se define como el significado establecido para la socialización de una variedad de grupos que convergen en una organización de trabajo, la misma señala como los miembros de esta describen o perciben la organización. Ante lo cual, la define a partir de cuatro características dominantes: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión. Con respecto a la adaptabilidad, esta refiere al aprendizaje organizacional y la capacidad de crear el cambio dentro de la organización. La adaptabilidad se caracteriza por aprender de los errores, adquirir capacidades y tener la experiencia que permite introducir cambios en la organización de cara a enfrentar los cambios del entorno y promover el crecimiento (Bonavia, et al, 2013).

La incertidumbre representa el principal problema de toda organización, conduciendo a la aplicación y estudio de acciones estratégicas, llevadas a cabo o no para continuar con los objetivos de la organización y garantizar su propia supervivencia (Oreja y Yáñez, 2003; Morelos y Fontalvo, 2014; Caraballo y Meleán, 2022).

En este sentido, el cambio organizacional es un conjunto de transformaciones estructurales y de comportamiento, las cuales responden a una nueva estrategia, que buscan obtener resultados óptimos en el desempeño de las distintas áreas de la organización (Prieto et al, 2018). Se puede entender el cambio organizacional como toda modificación que ocurre en el ambiente de trabajo y afecta la manera en que deben actuar los empleados, es toda forma diferente de hacer las cosas en una organización.

Para introducir el cambio organizacional de manera efectiva, es importante realizarlo a través de un plan estratégico en donde se definan los objetivos orientados hacia dónde se quiere ir, enfocado en una cultura organizacional sólida que permita lograr los objetivos de la empresa (Prieto et al, 2018). Para esto, es clave que el personal reconozca la necesidad del cambio y se comprometa a actuar a favor del mismo a través de procesos de comunicación, formación y participación. Sin embargo, todo proceso de cambio estará sujeto a la decisión de los dirigentes, quienes influyen en el reconocimiento que tienen los factores del entorno en la supervivencia de la organización.

Las presiones del entorno, cada vez más cambiante y dinámico, impone exigencias a los gerentes y a las organizaciones, generando transformaciones en las conductas

que buscan alcanzar las metas de la organización (Porret, 2010). En este sentido, se pueden reconocer factores de distinta naturaleza claves para el cambio organizacional, estos orientan a las organizaciones en los escenarios actuales, mostrando formas

de adaptación conforme al crecimiento organizacional. A continuación, en el Cuadro 1, se presentan los principales factores que, según Prieto et al, (2018) actúan como generadores de cambio organizacional.

Cuadro 1
Factores del cambio organizacional

Factor	Definición
Naturaleza de la fuerza laboral	Cambios demográficos, inmigración y ambiente multicultural. Las organizaciones deben generar estrategias para captar a los mejores talentos y personal con competencias adecuadas para el desenvolvimiento de las actividades.
Tecnología	Reposición de equipos y búsqueda intencional del fortalecimiento de las herramientas para mejorar la competitividad de la organización. Los nuevos procesos dan lugar a la automatización. Esta esfera resulta clave para la supervivencia de las empresas.
Choques económicos	La economía global facilita la posibilidad de comercializar con cualquier rincón del planeta, lo cual implica que las empresas exitosas son aquellas capaces de introducir nuevos productos en el mercado con rapidez y brevedad.
Tendencias sociales	En la actualidad ningún entorno es estable, el mundo es altamente cambiante y se encuentra a merced de información procedente de conversaciones informales, grupos de mensajería instantánea y compras por tiendas electrónicas.
Política mundial	El papel de la política y el lugar del hombre dentro de la organización son considerados, históricamente, como el individuo como factor de producción.

Fuente: Elaboración propia a partir de Prieto et al, (2018).

Al hablar de cambio organizacional resulta imprescindible hacer referencia a la resistencia al cambio. En la conducta individual y colectiva de las organizaciones se evidencian formas de oposición a las transformaciones, dado que la tendencia conductual apunta a la estabilidad y previsibilidad. De hecho, la resistencia es resultado del orden, sin el cual las organizaciones poseerían características caóticas (Labarca et al, 2006). Sin embargo, los procesos de reorganización generan tensión y conflicto, lo cual incide desfavorablemente en el rendimiento de

la organización.

Las fuentes individuales de la resistencia al cambio refieren a las características humanas básicas, tales como la costumbre, la seguridad, economía, el miedo a lo desconocido y la selectividad de la información, todas estas vinculadas a las percepciones, la personalidad y las necesidades. Por su parte, la resistencia organizacional es parte de la naturaleza de las organizaciones, las cuales son conservadores y se resisten de manera activa al cambio. Sus principales fuentes de resistencia son: la inercia de la

estructura, limitado enfoque al cambio, inercia del grupo, la amenaza de la experiencia, la asignación de recursos, las relaciones de poder y la toma de decisiones.

De este modo, para impulsar procesos de cambio resulta fundamental generar estrategias que permitan incrementar las fuerzas a favor del cambio

y disminuir aquellas que se resisten al mismo. Por tanto, es importante guiar la transformación con modelos o planes para llevar a cabo el cambio (Fierro et al, 2020). En este sentido, se presentan en el cuadro 2 diversos modelos teóricos de cambio organizacional.

Cuadro 2 Modelos de cambio organizacional

Autores	Modelo
Modelo de cambio de Kurt Lewin (1951)	El autor propone un plan de tres fases: a) descongelamiento, la cual implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en el comportamiento actual; b) cambio o movimiento, consiste en desplazarse hacia el nivel o estado en donde se desea llevar a la organización; c) recongelamiento, fase en la cual se estabiliza el nuevo equilibrio, generando mecanismos de afianzamiento como cultura, normas, políticas y estructuras.
Modelo de planeación (Lippitt, Watson y Westley, 1958)	Es un modelo cuyo enfoque es organizacional, es decir, el cambio es resultado de procesos internos de la empresa. Su principal característica radica en que la información debe ser compartida libremente entre los miembros de la organización.
Modelo de investigación-acción (French y Bell, 2021; Guizar, 1998)	Posee cinco pasos: a) diagnóstico, consiste en reunir información acerca de los cambios requeridos; b) análisis, se resume la información, los intereses involucrados, las áreas de interés y se determinan las posibles acciones; c) retroalimentación, etapa en donde las personas involucradas en el proceso de cambio participan y toman parte activa en solución de los problemas planteados; d) acción, puesta en práctica de las acciones definidas para corregir las conductas identificadas; e) evaluación, momento de evaluar la eficacia de los planes de acción. Este proceso implica la participación entre los miembros de la organización.
Modelo del cambio planeado (Guizar, 2004)	Es un modelo de cambio cíclico, dividido en fases de consultoría. La primera fase es la de exploración, la cual permite el reconocimiento de la situación. Le continúan la fase de recolección de datos, diagnóstico, planeación de intervenciones, intervenciones y evaluación. Durante todo el proceso debe considerarse la participación activa de todos los actores involucrados en el proceso de cambio.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Valecillos y Quintero (2007) comparten par de enfoques para abordar el cambio organizacional, entre los cuales, existe una diferencia sustancial. Por un lado, describen el enfoque reactivo, y por otro, el enfoque proactivo. El primero, aborda los cambios a partir del diseño de programas de enseñanza que los incorpora de manera progresiva y de acuerdo con las necesidades de la

organización.

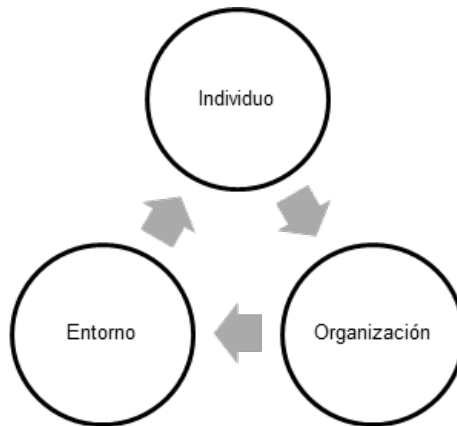
La planificación del cambio se genera con escasa participación de los agentes de cambio, los cuales se involucran una vez esté elaborado el proyecto a impulsar. Por otro lado, el enfoque proactivo mantiene una integración de los agentes de cambio en todas las etapas del proceso, lo cual facilita el aprendizaje y la aplicación de

las estrategias en cuestión.

Estudios contemporáneos sostienen que el cambio organizacional recae únicamente sobre la responsabilidad del gerente y de sus competencias. Sin embargo, para fines

de la presente investigación, se asume el cambio organizacional como resultado de la interacción de diversos elementos, los cuales se pueden vislumbrar en el Gráfico 1, a continuación:

Gráfico 1
Elementos del cambio organizacional



Fuente: Elaboración propia (2022).

Ninguno de estos elementos posee más influencia de otro en términos prácticos, es el intercambio constante y flujo de interacciones entre todos ellos lo que genera la posibilidad de atender los factores del cambio organizacional (mencionados en la Tabla 1) y generar de ese modo las condiciones propicias para que la organización responda eficazmente a las demandas del mercado.

3. Cambio organizacional en las pymes en Lima-Perú

En principio, se pretendió que la

persona encuestada fuera el puesto de mayor autoridad de la empresa, no siempre se logró acceder a esta posición. El 63% de las encuestas fueron respondidas por el representante de mayor autoridad, mientras que el resto fueron respondidas por gerentes de otros puestos con experiencia y conocimiento de la organización.

Se encontró que el 74% de las empresas tenían más de 15 años en el mercado, lo cual evidencia el éxito de las mismas y la preparación que esas organizaciones poseen para superar cualquier desafío, cambio o demanda del mercado. Este dato representa la

capacidad de estas empresas para permanecer y desarrollarse en el mercado.

De igual modo, los resultados de esta investigación arrojan que las cinco dimensiones de los factores del cambio organizacional influyen integralmente en la generación de cambio organizacional. Así mismo, las características de los distintos modelos de cambio organizacional están presentes en los distintos procesos de transformación empresarial, haciendo evidente la influencia de más de un modelo específico en la toma de decisiones organizacionales. Por último, los tres elementos de cambio organizacional, individuo, entorno y organización, poseen un alto valor de influencia en la forma en la cual se desarrolla el cambio organizacional.

Con respecto a la naturaleza de la fuerza laboral, las empresas desarrollan y encuentran mecanismos de adaptación y, principalmente, aprovechamiento de las condiciones de la fuerza laboral. Buscan captar a los mejores talentos, pero además, aquellos que por sus condiciones migratorias y demográficas garanticen en mejor trabajo al menor costo.

Sobre la tecnología, la gran mayoría de empresas comprende la importancia de mantenerse a la vanguardia (84%) de los avances tecnológicos, sin embargo, muy pocas están en capacidad de mantener el ritmo de actualización tecnológica del mercado (27%). Sin embargo, aquellas que tienen dificultades de inversión en esta área, idean mecanismos creativos de adaptación a menor costo con el uso, por ejemplo, de dispositivos móviles de bajo costo o de aplicaciones gratuitas o no oficiales.

Con respecto al factor económico,

las empresas han sabido aprovechar las facilidades que ofrece la economía global, teniendo la gran mayoría de ellas proveedores internacionales (73,6%) y clientes internacionales (63,9%). El 59,2% sostuvo tener tanto proveedores como clientes internacionales. Esto representa una ventaja competitiva que les permite ampliar su mercado, ofrecer mejores precios y calidad de sus productos y servicios.

Así mismo, una de las principales barreras que enfrentan estas organizaciones se refiere a las políticas y reglamentaciones nacionales, las cuales no siempre van a favor del crecimiento de su actividad económica. Del mismo modo, las organizaciones muestran interés en el uso de las tendencias sociales como estrategia de marketing o conexión con el público de cara a la captación de nuevos clientes e incremento de ventas.

Con respecto a los modelos de cambio organizacional, resulta imposible precisar un modelo específico en cuestión al momento de caracterizar los procesos de cambio en estas empresas. Sin embargo, se encuentran aspectos en común en estos procesos, tales como las fases de diagnóstico y exploración y el análisis de las áreas de interés. El movimiento hacia la situación deseada no siempre cuenta con la participación de los actores involucrados, incluso, el proceso de reducción de resistencias hacia el cambio resulta muchas veces poco participativo y el cambio se produce de maneras impositivas. Lo anterior es resultado del desconocimiento que las organizaciones del sector poseen sobre las herramientas y métodos del cambio organizacional.

Por último, se halló evidencia de que tanto el individuo como el entorno y la organización son elementos

activos del cambio organizacional. De las características del individuo que participa en los procesos de la empresa depende la respuesta ante los desafíos y características del entorno que invitan a la transformación de procesos de la organización. Del mismo modo, los procedimientos y estructura interna de la empresa, determina y configura la naturaleza del cambio organizacional.

Las pymes, que poseen liderazgos más capacitados y flexibles, son capaces de construir procesos de cambio medianamente planificados y con participación de sus integrantes (35,7%). Mientras que la gran mayoría de organizaciones reflejan rasgos de liderazgos autoritarios sin orientación ni prácticas metodológicamente planificadas para impulsar el cambio (64,2%).

4. Conclusiones

El cambio organizacional en las pymes de Lima se caracteriza por ser heterogéneo, de forma poco planificada y con liderazgos poco capacitados para direccionar adecuadamente el mismo. Sin embargo, las organizaciones muestran altos niveles de adaptación y competitividad en el mercado, estando inmersas en entornos dinámicos y constantemente cambiantes.

Es importante indagar en próximas investigaciones las formas que estas organizaciones desarrollan para tener capacidad de respuesta a las demandas del mercado en medio de sus limitaciones y fortalezas, así como, en los mecanismos de aprovechamiento de sus recursos para construir procesos de cambio exitosos.

Los seres humanos somos apasionados por el movimiento y la

necesidad de transformación, condición que inevitablemente invita a la superación de la quietud, por ello, toda organización que desee sobrevivir y prosperar debe asegurarse la construcción de actores claves que faciliten e impulsen esos procesos de transformación.

La incorporación de innovaciones en las organizaciones no siempre da resultados positivos, por lo cual, la búsqueda constante de mejora en las empresas implica un proceso que atienda las actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y conducta de los colaboradores de la organización.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, I., y López, S. (2018). Instrumentos públicos de apoyo. Financiamiento y uso de TIC para PYMES exportadoras de Colombia. *Opción*, 34(18), 513-535. <https://dialnet.unirioja.es>
- Bonavia, T., Prado, V., y García, A. (2013). Adaptación al Español del Instrumento sobre Cultura Organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica UST*, 7(1), 15-32. <https://doi.org/10.18774/448x.2010.7.109>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2da. Ed.). Editorial McGraw Hill.
- Caraballo, L. y Meleán, R. (2022). Cultura organizacional en empresas agropecuarias del Sur del Lago de Maracaibo. *Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 24(2), 410-429. www.doi.org/10.36390/telos242.13
- Fierro, F., Benavides, D., y Andrade, J. (2020) Cambio organizacional: una visión teórica de su evolución conceptual. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 25(Número

- especial 4), 131-147.
- French, W., y Bell, C. (2021). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Prentice Hall.
- Góngora, G., García, D., y Madrid, A. (2010) Efecto del apoyo público sobre el comportamiento innovador y el rendimiento en PYMES. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XVI(3), 400 – 417. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320003.pdf>
- Guizar, R. (1998). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. McGraw-Hill.
- Guizar, R. (2004). *Desarrollo organizacional*. (2da. Ed). McGraw-Hill.
- Hernández, L. (2007). Competencias esenciales y PYMES familiares: Un modelo para el éxito empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XIII(2), 249 – 263. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28011677005.pdf>
- Labarca, N., Ferrer, J., y Villegas, E. (2006) Cambio organizacional: Aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XII. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-95182006000100006&script=sci_abstract
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. Dorwin Cartwright. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/000271625127600135>
- Lippitt, R., Watson, J. y Westley, B. (1958). *La dinámica del cambio planificado*. Amorrortu Editores.
- Morales, M. (2005) Marketing estratégico en PYMES fabricantes de prendas de vestir del estado Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, XI(3), 485 – 496. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28011307.pdf>
- Morelos, J. y Fontalvo, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265431574006>
- Oreja, J. y Yáñez, V. (2003). El entorno empresarial en función de la incertidumbre percibida. Aplicación de un modelo cognoscitivo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19(3), 247-275. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231318057002>
- Ortega, E. (2015). SEO: Clave para el crecimiento de las Pymes. *Opción*, 31(Especial 6), 652 – 675. <https://www.redalyc.org/pdf/310/31045571040.pdf>
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. ESIC Editorial.
- Prieto, R., Estrada, H., Palacios, A. y Paz, A. (2018). Factores del cambio organizacional. Claves de éxito en la gestión de empresas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXIV(1), 85-100. <https://www.redalyc.org/journal/280/28059578007/28059578007.pdf>
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica*. Prentice Hall.
- Sánchez, M., Cervantes, V. y Peralta, P. (2016) Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla – Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXII(2), 78-91. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28049145007.pdf>

- Schein, E. (1988). Organizational socialization and the profession of management. *MIT Sloan management review*, 30(1), 53. <https://sloanreview.mit.edu/article/organizational-socialization-and-the-profession-of-management/>
- Valecillos, C. y Quintero, N. (2007) Enfoque de las organizaciones inteligentes en la implementación de nuevas técnicas de dirección en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs). *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XIII(2), 278 – 289. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28011677007.pdf>
- Vargas, T., Saavedra, M., Villegas, E. y Hidalgo, R. (2020). Determinantes de la competitividad en Pymes Comerciales del municipio de Acaxochitlan. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 25(Número especial 4), 82-96 <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35178>