



Gestión del Cambio Organizacional: Estrategias y desafíos en la implementación de cambios en  
las organizaciones en el sector calzado de la ciudad de Bucaramanga

ERIKA DANIELA ORTIZ BARRERA

OSCAR FERNEY JIMENEZ MEJIA

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Oriente (Santander)

Centro Universitario Bucaramanga (Santander)

Programa Administración de Empresas

diciembre de 2024

Gestión del Cambio Organizacional: Estrategias y desafíos en la implementación de cambios en  
las organizaciones en el sector calzado de la ciudad de Bucaramanga

ERIKA DANIELA ORTIZ BARRERA

OSCAR FERNEY JIMENEZ MEJIA

Monografía presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor(a)

Nombres y apellidos completos de la persona que dirigió/asesoró el trabajo

Título académico

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Oriente (Santander)

Centro Universitario Bucaramanga (Santander)

Programa Administración de Empresas

diciembre de 2024

## **Dedicatoria**

A nuestras queridas familias: padres, hermanos y seres queridos. Esta monografía es el reflejo de ese sacrificio y ese apoyo que recibimos durante nuestro proceso de formación. Ese aliento y voz de apoyo fue fundamental para estar presentando este documento para alcanzar la meta de la graduación como profesionales en Administración de Empresas. Gracias, porque este logro también es de ustedes.

## Agradecimientos

En primer lugar, queremos agradecer a Dios, por otorgarnos la vida, la salud, la sabiduría, la enseñanza y el entendimiento para llegar hasta este momento cumbre de nuestra vida. Agradecer a nuestras familias quienes han sido fundamental en este proceso valioso de presentar nuestro trabajo de grado. Un agradecimiento al director, Sergio Andrés Gómez Mutis, por su gran conocimiento, acompañamiento y guía en esta etapa final. A la Corporación Universitaria Minuto de Dios, por brindarnos una formación integral como personas y como profesionales para salir a la sociedad con principios. A cada persona que fue pilar en nuestro proceso, apoyo y orientación. Finalmente, y no menos importante un agradecimiento mutuo entre nosotros, Erika Daniela y Oscar Ferney ya que unimos nuestros conocimientos para presentar al comité de investigación, a la coordinación y al líder de Opción de Grado, este documento que contiene grandes resultados.

## Contenido

|   |    |
|---|----|
| Lista de tablas .....   | 7  |
| Lista de figuras .....  | 8  |
| Resumen .....   | 9  |
| Abstract .....  | 10 |
| Introducción.....   | 11 |
| CAPÍTULO I. Planteamiento del problema .....                                  | 13 |
| 1 Descripción del problema .....  | 13 |
| 1.1 Justificación.....  | 14 |
| 1.2 Objetivos.....  | 14 |
| 1.2.1 Objetivo general.....   | 14 |
| 1.2.2 Objetivos específicos.....  | 15 |
| CAPÍTULO II .....   | 16 |
| 2 Marco Referencial .....   | 16 |
| 2.1 Marco Teórico.....  | 16 |
| 2.1.1 Modelos contemporáneos de cambio.....                                   | 16 |
| 2.1.2 Factores clave para el cambio organizacional .....                      | 17 |
| 2.1.3 Fases del proceso de cambio .....                                       | 19 |
| 2.1.4 Enfoques ágiles y adaptativos de la gestión del cambio.....             | 20 |
| 2.1.5 Estrategias de comunicación para la gestión del cambio .....            | 22 |
| 2.1.6 Impacto del cambio organizacional en pequeñas y medianas empresas ..... | 23 |
| 2.2 Marco conceptual .....  | 25 |
| 2.2.1 Cambio organizacional .....   | 25 |
| 2.2.2 Gestión del cambio .....  | 26 |
| 2.2.3 Resistencia al cambio .....   | 27 |
| 2.2.4 Cultura organizacional .....  | 29 |
| 2.2.5 Sostenibilidad del cambio organizacional .....                          | 30 |
| 2.3 Marco legal .....   | 31 |
| 3 Metodología.....  | 35 |
| 3.1 Enfoque de investigación .....  | 35 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.2   | Tipo de investigación .....   | 35 |
| 3.3   | Población .....   | 35 |
| 3.4   | Muestra.....  | 36 |
| 3.5   | Técnicas e instrumentos .....   | 36 |
| 3.6   | Análisis de datos .....   | 36 |
| 4     | Resultados.....   | 37 |
| 4.1   | Diagnosticar el estado actual de las pequeñas empresas de fabricación de calzado en Bucaramanga en relación con su capacidad para gestionar cambios organizacionales..... | 37 |
|       | Sociodemográficas.....  | 37 |
| 4.1.1 | Dimensión: Conciencia del cambio .....  | 39 |
| 4.1.2 | Dimensión: Deseo .....  | 40 |
| 4.1.3 | Dimensión: Conocimiento.....  | 42 |
| 4.1.4 | Dimensión: Habilidad .....  | 44 |
| 4.1.5 | Dimensión: Refuerzo.....  | 45 |
| 4.2   | Identificar las principales estrategias utilizadas en la implementación de cambios organizacionales en las pequeñas empresas de fabricación de calzado .....              | 47 |
| 4.3   | Proponer recomendaciones para mejorar la efectividad de la gestión del cambio organizacional en pequeñas empresas de fabricación de calzado.....                          | 50 |
| 4.3.1 | Incrementar la Comunicación Efectiva.....   | 50 |
| 4.3.2 | Fortalecer la Motivación y el Deseo de Cambiar .....  | 51 |
| 4.3.3 | Mejorar los Programas de Capacitación.....  | 51 |
| 4.3.4 | Promover la Inclusión en la Toma de Decisiones .....  | 52 |
| 4.3.5 | Establecer Mecanismos de Refuerzo Sostenibles.....  | 52 |
| 5     | Conclusión.....   | 53 |
| 6     | Recomendaciones .....   | 54 |
|       | Referencias .....   | 55 |

**Lista de tablas**

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Tabla 1. <i>Marco legal</i> ..... | 31 |
|-----------------------------------|----|

### Lista de figuras

|  |           |
|--|-----------|
| Figura 1. <i>Cantidad de pequeñas empresas de fabricación de calzado de cuero y piel en Bucaramanga</i> .. | 35        |
| <b>Figura 2. <i>Antigüedad de la empresa</i> .....</b>   | <b>37</b> |
| <b>Figura 3. <i>Cantidad de trabajadores</i>.....</b>  | <b>38</b> |
| <b>Figura 4. <i>Respuestas de las preguntas de la dimensión conciencia del cambio</i> .....</b>            | <b>39</b> |
| <b>Figura 5. <i>Respuestas de las preguntas de la dimensión deseo.</i> .....</b>                           | <b>40</b> |
| <b>Figura 6. <i>Respuestas de las preguntas de la dimensión conocimiento</i> .....</b>                     | <b>42</b> |
| <b>Figura 7. <i>Respuestas de las preguntas de la dimensión habilidad</i> .....</b>                        | <b>44</b> |
| <b>Figura 8. <i>Respuestas de las preguntas de la dimensión refuerzo</i> .....</b>                         | <b>45</b> |



## Resumen

Esta investigación se realizó con el propósito de analizar las estrategias en la implementación de cambios organizacionales en pequeñas empresas de fabricación de calzado en la ciudad de Bucaramanga, con el fin de proponer recomendaciones que faciliten una gestión del cambio efectiva y sostenible. Para tal fin, se llevó a cabo una investigación con enfoque mixto de tipo no experimental de corte transversal, que recolectó datos no solo por medio de técnicas cuantitativas como la encuesta, que permitió diagnosticar el estado actual de las pequeñas empresas de fabricación de calzado en Bucaramanga en relación con su capacidad para gestionar cambios organizacionales; sino también cualitativas como la revisión documental para identificar las principales estrategias utilizadas en la implementación de cambios organizacionales en las pequeñas empresas de fabricación de calzado. Finalmente, gracias a esta información, se propusieron recomendaciones para mejorar la efectividad de la gestión del cambio organizacional en pequeñas empresas de fabricación de calzado.

*Palabras clave:* Gestión del cambio, sector calzado, modelo ADKAR, gestión del cambio organizacional.

### **Abstract**

This research was carried out with the purpose of analyzing the strategies in the implementation of organizational changes in small footwear manufacturing companies in the city of Bucaramanga, in order to propose recommendations that facilitate an effective and sustainable change management. To this end, a research with a mixed approach of non-experimental cross-sectional type was carried out, which collected data not only through quantitative techniques such as the survey, which allowed to diagnose the current state of small footwear manufacturing companies in Bucaramanga in relation to their capacity to manage organizational changes; but also qualitative techniques such as the documentary review to identify the main strategies used in the implementation of organizational changes in small footwear manufacturing companies. Finally, thanks to this information, recommendations were proposed to improve the effectiveness of organizational change management in small footwear manufacturing companies.

*Keywords:* Change management, footwear sector, ADKAR model, organizational change management.

## Introducción

La gestión del cambio organizacional es un elemento significativo para la sostenibilidad de cualquier empresa, ya que en los procesos de cambio es donde radica los puntos de inflexión tanto positivos como negativos de la compañía. No obstante, no todos los empresarios están informados con respecto a lo que es la gestión de cambio y los beneficios que le aporta a la empresa. Por ejemplo, las empresas de fabricación de calzado de cuero y piel de Bucaramanga han tenido que atravesar una serie de procesos de cambio debido a una serie de retos que se les han presentado en los últimos años; entre los que se destaca el confinamiento causado por la pandemia de COVID-19 y la llegada cada vez más abundante de productos importados de China, que han impactado el mercado local de tal manera que los empresarios han tenido que hacer cambios en su cadena de valor para seguir siendo competitivos.

Teniendo en cuenta lo anterior, esta investigación busca analizar las estrategias en la implementación de cambios organizacionales en pequeñas empresas de fabricación de calzado en la ciudad de Bucaramanga, con el fin de proponer recomendaciones que faciliten una gestión del cambio efectiva y sostenible. A lo largo de los seis capítulos de este documento se aborda la problemática planteada en la pregunta de investigación por medio de los objetivos específicos enumerados en el primer capítulo. Las bases teóricas, conceptuales y legales de esta investigación son abordadas a lo largo del segundo capítulo, donde se revisan modelos contemporáneos de cambio, factores clave para el cambio organizacional, fases del proceso de cambio, enfoques ágiles y adaptativos de la gestión del cambio, estrategias de comunicación para la gestión del cambio, y el impacto del cambio organizacional en pequeñas y medianas empresas.

En el tercer capítulo se plantea la metodología que se llevó a cabo para cumplir con los objetivos, cuyos resultados se presentan y se analizan en el cuarto capítulo. Finalmente, en el quinto y

sexto capítulo se establecen, respectivamente, las conclusiones y recomendaciones que surgieron como producto de los hallazgos de esta investigación.

## **CAPÍTULO I. Planteamiento del problema**

### **1 Descripción del problema**

En las pequeñas empresas de fabricación de calzado en Bucaramanga, la implementación de cambios organizacionales representa un desafío considerable. Este sector, que enfrenta una intensa competencia y fluctuaciones en la demanda del mercado, se ve obligado a adaptarse constantemente a nuevas tendencias tecnológicas y exigencias del consumidor (Cordero et al., 2024). Sin embargo, muchas de estas empresas carecen de una estructura organizacional flexible y de estrategias claras para gestionar los cambios, lo que limita su capacidad para competir y crecer sosteniblemente (Infante, 2024).

A pesar de la importancia de implementar estrategias de gestión del cambio, en este sector se evidencian barreras significativas, como la resistencia al cambio por parte del personal, la falta de recursos financieros y el escaso conocimiento sobre herramientas de gestión modernas (Cala & Ramírez, 2024). La resistencia al cambio es un problema común, ya que muchos empleados y gerentes temen que las modificaciones puedan afectar su estabilidad laboral o el rendimiento organizacional (Fandiño & Bautista, 2023). Esto genera una reticencia general a adoptar nuevas tecnologías, procesos y estructuras organizacionales que son esenciales para mantenerse competitivos (Cala & Ramírez, 2024).

Dado que la gestión del cambio es un proceso que busca mejorar la adaptabilidad y efectividad de las organizaciones, surge la necesidad de analizar y proponer estrategias que faciliten su implementación en estas pequeñas empresas de calzado (Cordero et al., 2024). ¿Cuáles son las estrategias más eficaces para gestionar el cambio organizacional en estas empresas, y cómo pueden superar los desafíos internos y externos que obstaculizan la implementación de cambios?

## **1.1 Justificación**

Este estudio es relevante debido a la importancia del sector del calzado en la economía de Bucaramanga, que enfrenta la necesidad de adoptar cambios organizacionales para mejorar su competitividad (Fandiño & Bautista, 2023). Las pequeñas empresas de este sector son fundamentales para la generación de empleo y el desarrollo económico local (Cordero et al., 2024). Sin embargo, muchas de ellas carecen de la capacidad para implementar cambios organizacionales de manera efectiva, lo que limita su crecimiento y sostenibilidad (Infante, 2024).

La gestión del cambio organizacional se convierte en una herramienta clave para que estas empresas puedan adaptarse a los retos del mercado actual, como la digitalización, la globalización y las nuevas demandas del consumidor (Cala & Ramírez, 2024). Además, la implementación de estrategias adecuadas permitirá minimizar la resistencia al cambio por parte del personal y optimizar los recursos disponibles, mejorando así la productividad y competitividad de las empresas (Infante, 2024). El estudio pretende ser una guía para los empresarios del sector, ayudándoles a implementar cambios organizacionales de manera efectiva y a superar los desafíos asociados (Fandiño & Bautista, 2023).

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 *Objetivo general***

Analizar las estrategias en la implementación de cambios organizacionales en pequeñas empresas de fabricación de calzado en la ciudad de Bucaramanga, generando recomendaciones que faciliten una gestión del cambio efectiva y sostenible.

### **1.2.2 *Objetivos específicos***

Diagnosticar el estado actual de las pequeñas empresas de fabricación de calzado en Bucaramanga en relación con su capacidad en cuanto a la gestión cambios organizacionales.

Identificar las principales estrategias utilizadas en la implementación de cambios organizacionales en las pequeñas empresas de fabricación de calzado.

Proponer recomendaciones para la mejora en la efectividad de la gestión del cambio organizacional en pequeñas empresas de fabricación de calzado.

## CAPÍTULO II

### 2 Marco Referencial

#### 2.1 Marco Teórico

##### 2.1.1 *Modelos contemporáneos de cambio*

En primera instancia, la gestión del cambio en el ámbito organizacional es clave para llevar a cabo transformaciones significativas dentro de una empresa. Por lo tanto, este proceso incluye la planificación, dirección y supervisión de ajustes que pueden variar desde la implementación de nuevas tecnologías hasta la adopción de políticas innovadoras. Así, su objetivo es facilitar una transición efectiva hacia un estado futuro deseado, abordando no solo los aspectos estructurales, sino también los emocionales y culturales. Por ende, la gestión exitosa del cambio requiere planificación, comunicación efectiva, compromiso del liderazgo y participación de los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales (Buendia y Chilet, 2024).

En consecuencia, los modelos contemporáneos de cambio organizacional han evolucionado para adaptarse a las dinámicas actuales del entorno empresarial. En este sentido, como lo menciona Morales (2020), uno de los enfoques más destacados es el modelo ADKAR, desarrollado por Jeff Hiatt, que se centra en cinco elementos clave: conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo. Así, este modelo proporciona una estructura clara para gestionar el cambio a nivel individual, facilitando la transición efectiva de los empleados hacia nuevas formas de trabajo. De esta manera, desde el estudio de Morales (2020), la aplicación del modelo ADKAR en una empresa manufacturera colombiana demostró mejoras significativas en la adaptación al cambio y en la eficiencia operativa. Puesto que, el enfoque gradual del modelo permitió que cada colaborador desarrollara habilidades necesarias para adaptarse a las nuevas demandas de la organización; consiguiendo optimizar el rendimiento operativo al alinear los objetivos organizacionales con las capacidades personales.



Asimismo, otro enfoque relevante es el modelo de Investigación Crítica, que enfatiza la participación activa de los empleados en el proceso de transformación. Este modelo se fundamenta en la idea de que la inclusión y el empoderamiento de los trabajadores son cruciales para el éxito de las transformaciones organizacionales. Un artículo de Conexión ESAN (2015) señala que la aplicación de este modelo en empresas peruanas ha conducido a una mayor aceptación de las nuevas estrategias y a una disminución de la resistencia al cambio.

En concordancia, el modelo Teal, fundamentado en la teoría evolutiva de Frederic Laloux, sugiere una transformación radical de la organización convencional a través de tres pilares esenciales: autogestión, plenitud y propósito evolutivo. En este contexto, la autogestión se enfoca en la eliminación de jerarquías y en la delegación de la toma de decisiones a equipos autónomos, donde los roles de liderazgo son fluidos y emergen según las circunstancias. Este enfoque promueve que los integrantes de los equipos actúen de manera independiente, asumiendo responsabilidades de forma colaborativa y creando un ambiente de confianza y compromiso recíproco (Ortiz, 2019).

Además, el modelo busca fomentar la plenitud personal, permitiendo que los individuos integren sus vidas personales y profesionales sin sacrificar sus valores o autenticidad. Por consiguiente, según Ortiz (2019), el enfoque da lugar a un entorno laboral seguro que estimula la participación genuina y disminuye la rotación del personal al aumentar su satisfacción y sentido de pertenencia. Por lo tanto, desde su perspectiva, la estructura de una organización que adopta el modelo Teal proporciona una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios, lo que resulta especialmente eficaz en contextos empresariales inestables.

### **2.1.2 Factores clave para el cambio organizacional**

El cambio organizacional es una respuesta necesaria a la dinámica constante del entorno, donde factores internos y externos impulsan a las organizaciones a adaptarse y evolucionar para alcanzar sus

objetivos estratégicos. De este modo, entre los elementos clave que facilitan esta transformación se encuentran la visión clara del liderazgo, la participación activa de los empleados y una comunicación efectiva (Torner, 2020). La visión del liderazgo permite establecer una dirección concreta que orienta los esfuerzos del equipo hacia un objetivo común, logrando así que el cambio no sea visto como una amenaza, sino como una oportunidad de crecimiento. Asimismo, el papel del liderazgo en el cambio organizacional implica comprender las necesidades de la organización y del personal, promoviendo un ambiente propicio para el cambio.

Ahora bien, además del liderazgo, la participación de los empleados es crucial para un proceso de cambio exitoso. De acuerdo con Jurburg et al. (2015) la resistencia al cambio se reduce considerablemente cuando se involucra a los empleados en la toma de decisiones y se les hace sentir que sus opiniones son valoradas. Así pues, esta inclusión promueve un sentido de pertenencia y compromiso, elementos clave para llevar a cabo transformaciones significativas. Cuando los trabajadores consideran el cambio como un proceso en el que su participación es importante, no solo se comprometen de manera activa, sino que también aportan ideas innovadoras que enriquecen la ejecución de las nuevas estrategias. Precisamente, la consideración y el respeto hacia sus perspectivas facilitan que la organización progrese con menos obstáculos y de manera más fluida.

En tercer lugar, la comunicación efectiva es fundamental para gestionar las expectativas y mitigar la incertidumbre que acompaña al cambio organizacional. La falta de claridad en los objetivos y en los métodos puede provocar confusión y resistencia entre los empleados, lo que repercute negativamente en el rendimiento y la moral del equipo. Al respecto, según la investigación de Parra et al. (2019) una comunicación clara y transparente permite a los empleados entender el propósito y los beneficios del cambio, lo que a su vez aumenta su disposición a colaborar. Un adecuado flujo de información garantiza que el cambio sea percibido de manera positiva, ya que mantiene informados a

todos los niveles de la organización, favoreciendo así una cultura organizacional que sea adaptativa y proactiva.

Por último, el cambio organizacional desde Ferrer (2015) se ve influenciado por la flexibilidad tanto estructural como cultural de la entidad. Es decir, las organizaciones que presentan estructuras inflexibles suelen encontrar mayores obstáculos al momento de implementar nuevas políticas o prácticas, ya que la resistencia es más pronunciada en entornos con escasa capacidad de adaptación. Por el contrario, aquellas empresas que promueven una cultura de aprendizaje continuo e innovación tienen una mayor probabilidad de éxito en sus procesos de transformación (Ferrer Dávalos, 2015). Por esta razón, esta flexibilidad permite que la estructura organizativa y el factor humano que la integran respondan de manera rápida a las exigencias del entorno, lo que se traduce en una ventaja competitiva.

### **2.1.3 Fases del proceso de cambio**

El cambio organizacional se presenta como un fenómeno complejo y en constante evolución, que abarca diversas fases que permiten a las organizaciones adaptarse a un entorno en perpetua transformación. En primer lugar, es fundamental llevar a cabo un diagnóstico minucioso que ayude a entender la situación actual de la entidad, así como sus fortalezas, debilidades y las oportunidades que ofrece el entorno externo. De acuerdo con Fierro et al., (2020) esta fase inicial establece un cimiento robusto que asegura que las decisiones relacionadas con el cambio se alineen con la realidad estructural y cultural de la organización, lo que a su vez propicia una transición más fluida y eficaz en el contexto empresarial contemporáneo.

Tras completar el diagnóstico, se avanza hacia la etapa de planificación del cambio, donde se establecen las estrategias requeridas para llevar a cabo las modificaciones sugeridas. Así, esta etapa abarca la identificación de recursos y la asignación de roles, aspectos fundamentales para reducir la resistencia al cambio y garantizar la coherencia con los objetivos de la organización. Según Rueda et al.,

(2018) una planificación efectiva debe considerar no solo los recursos materiales, sino también la función esencial de los individuos dentro de la estructura organizativa, fomentando un cambio sostenible que se ajuste a las necesidades tanto internas como externas de la entidad.

Ahora bien, la fase de implementación representa el momento en el que se ponen en práctica las estrategias de cambio. En esta etapa, resulta crucial contar con un sistema de monitoreo continuo que posibilite realizar modificaciones en función de las necesidades que surjan y las respuestas de los integrantes de la organización. Teniendo en cuenta a Pérez-Vallejo et al., (2017) la implementación debe ser tanto flexible como adaptativa, dado que cada organización se enfrenta a retos particulares relacionados con su estructura y contexto. De este modo, la capacidad de adaptación constante favorece una respuesta ágil y efectiva ante los problemas que puedan presentarse a lo largo de este proceso.

Finalmente, la evaluación del proceso es crucial para analizar el impacto del cambio y valorar su efectividad en función de los objetivos planteados. Así que, esta etapa facilita la identificación de áreas que requieren mejoras y la consolidación de prácticas que han demostrado ser exitosas dentro de la organización. Como señalan Fierro et al., (2020) la evaluación no solo cuantifica el éxito del cambio realizado, sino que también fomenta la creación de un conocimiento organizacional que beneficia la gestión de cambios futuros. De manera que, este enfoque integral del proceso de cambio garantiza una adecuada integración de las transformaciones en el contexto estratégico y operativo de la organización.

#### **2.1.4 Enfoques ágiles y adaptativos de la gestión del cambio**

Los enfoques ágiles y adaptativos en la gestión del cambio organizacional han emergido como estrategias fundamentales para las empresas que buscan responder de manera efectiva y flexible a las exigencias del entorno. En este contexto, la metodología Scrum se destaca como un marco ágil que estructura el trabajo en ciclos iterativos, fomentando la interacción constante entre los miembros del

equipo y la retroalimentación continua, lo que optimiza los procesos y permite realizar ajustes de manera rápida (Yepes Rueda, 2022). Estos enfoques no solo representan una transformación en la manera de trabajar, sino que también requieren un cambio en la mentalidad de los colaboradores, quienes deben adoptar una actitud receptiva hacia la adaptación y la mejora continua.

Además, la adopción de metodologías ágiles en organizaciones que históricamente han utilizado enfoques más estructurados enfrenta retos específicos. De esta manera, la investigación de Duarte Hablutzel (2020), destaca que la resistencia al cambio y la falta de apoyo por parte de la alta dirección pueden obstaculizar la transición hacia prácticas ágiles, ya que tanto empleados como líderes están habituados a sistemas más jerárquicos y lineales. En concordancia, para mitigar esta resistencia, es crucial que la organización fomente una cultura de colaboración y promueva la integración de nuevas prácticas a través de un liderazgo transformacional y el empoderamiento de los equipos de trabajo.

Por otro lado, las metodologías ágiles también requieren un entorno que fomente la autonomía y el empoderamiento de los equipos, elementos que han demostrado potenciar la creatividad y la capacidad de resolución de problemas en las organizaciones. Según Azzarita (2021), en el ámbito bancario, es necesario que el liderazgo se transforme para orientar a los equipos hacia la autogestión y la generación de ideas innovadoras, lo cual resulta esencial para la implementación exitosa de Scrum y otras metodologías ágiles. De este modo, la función del líder se transforma de un rol de supervisor a uno de facilitador, incentivando el compromiso y la confianza entre los integrantes del equipo.

Para terminar, estos estudios concluyen que la adaptación de la cultura organizacional es fundamental para la implementación exitosa de las metodologías ágiles. En este contexto, Flores-Cerna et al. (2021) sugieren que la desalineación entre la cultura de la organización y los valores ágiles, tales como la adaptabilidad y la colaboración, puede representar un obstáculo considerable para el éxito de estas prácticas. Por lo tanto, es imperativo que las organizaciones se esfuercen en transformar su

cultura para que respalde los principios ágiles, fomentando la flexibilidad, la comunicación abierta y la disposición al cambio como elementos esenciales de su estructura operativa.

### **2.1.5 Estrategias de comunicación para la gestión del cambio**

La gestión del cambio en las organizaciones está íntimamente relacionada con la implementación de estrategias comunicativas efectivas que apoyen a los empleados en su transición hacia nuevos objetivos y estructuras. En este contexto, dichas estrategias no solo deben informar, sino también integrar a los empleados en la visión y misión de la organización, fomentando así su compromiso y participación activa (Luján Johnson, 2017) . La claridad en los mensajes y la inclusión de todos los niveles jerárquicos en el proceso de toma de decisiones respecto al cambio son fundamentales para disminuir la incertidumbre y crear un entorno colaborativo que facilite la adaptación a las transformaciones.

A este respecto, la implementación de una comunicación interna estratégica resulta esencial para el éxito de cualquier proceso de transformación organizacional. De acuerdo con Ferrer Dávalos (2015), el factor humano y el liderazgo constituyen elementos cruciales que afectan la disposición de los empleados ante los cambios. Dado que, el líder debe ser capaz de cultivar un ambiente de apoyo y empatía, en el que los empleados se sientan apreciados y considerados como una parte fundamental del proceso de cambio. Así, se minimizan las resistencias y se promueve una cultura organizacional más receptiva a la transformación.

En situaciones de cambio, la cultura organizacional juega un papel crucial, ya que puede funcionar tanto como un facilitador como un obstáculo. Es fundamental que la cultura organizacional sea flexible, fomentando un entorno en el que los trabajadores se sientan motivados a involucrarse en el proceso de cambio. De acuerdo con Guevara Gómez et al. (2021), la capacidad de una organización para adaptarse está profundamente relacionada con su cultura interna y con la competencia de los líderes

para involucrar a sus empleados en la nueva dirección estratégica de la entidad. Por lo tanto, una cultura organizacional robusta y adaptable favorece la ejecución de cambios.

Asimismo, la innovación constituye un elemento esencial en la gestión del cambio, y su vínculo con la comunicación interna resulta crucial. Según lo indicado por Castro-Martínez (2021), una comunicación interna eficiente no solo facilita la difusión de conocimientos, sino que también fomenta la motivación hacia la creatividad y la innovación, factores que son vitales para una adaptación exitosa. En consecuencia, este vínculo propicio que los empleados se sientan integrados en el proceso de cambio, lo que a su vez eleva su compromiso y disposición para innovar y adaptarse.

Por último, es fundamental subrayar que la gestión del cambio abarca no solo la alteración de estructuras y procedimientos, sino también la transformación de la mentalidad de los colaboradores. En consideración, la comunicación interna debe ser constante y bidireccional, facilitando que los empleados puedan manifestar sus preocupaciones y recibir retroalimentación de sus superiores. De este modo, la comunicación se convierte en una herramienta estratégica que favorece la sostenibilidad del cambio organizacional (Soriano-Rivera, 2018). En conclusión, una gestión del cambio que se comunique de manera efectiva puede disminuir la resistencia, fomentar la participación activa y cultivar una cultura de cambio dentro de la organización.

### ***2.1.6 Impacto del cambio organizacional en pequeñas y medianas empresas***

El efecto del cambio organizacional en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se evidencia, en primer lugar, en su capacidad para ajustarse a las nuevas realidades del mercado y en el refuerzo de su competitividad. Para que las PYMES conserven su pertinencia en un entorno que se vuelve cada vez más dinámico y competitivo, es fundamental que gestionen el cambio de manera eficiente (Pacheco-Ruíz et al., 2020). Esto requiere la creación de procesos internos que sean flexibles y que faciliten la

adaptación a las transformaciones tanto tecnológicas como culturales, fomentando una cultura de innovación y aprendizaje continuo entre sus equipos de trabajo.

En tal sentido, la gestión de la incertidumbre constituye un aspecto fundamental en el proceso de transformación organizacional, dado que los trabajadores a menudo sienten miedo y resistencia ante lo desconocido. Según Bellon Álvarez et al. (2015), esta incertidumbre puede influir negativamente en la aceptación del cambio, particularmente en las fases iniciales del proceso. En consecuencia, es imperativo que los líderes de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) adopten estrategias de comunicación que sean claras y transparentes, con el fin de disminuir la ambigüedad y garantizar que los empleados comprendan las ventajas del cambio, lo que a su vez promueve un entorno de confianza y colaboración.

En cuanto a el ámbito de los recursos humanos, Yáñez Sarmiento et al., (2018) destacan que las competencias y el rendimiento de los empleados constituyen elementos fundamentales para el éxito de la transformación organizacional en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Los trabajadores, al ser los responsables directos de implementar las nuevas estrategias, requieren de formación y motivación continua para enfrentar los desafíos que conlleva el cambio. Esta formación debe centrarse tanto en habilidades técnicas como en la promoción de una cultura organizacional que favorezca la adaptabilidad y el desarrollo.

Además, la cultura organizacional desempeña un papel crucial en la aceptación y la sostenibilidad de los cambios. De acuerdo con Marulanda et al. (2016), esta cultura funciona como un marco de referencia que orienta tanto el comportamiento como la percepción de los empleados respecto a los nuevos objetivos. En este contexto, una cultura que fomente la adaptabilidad y el aprendizaje continuo puede facilitar la implementación de transformaciones, reduciendo las barreras y favoreciendo la cohesión interna.



En definitiva, Contreras Sánchez (2018) señala que la efectividad en la gestión del cambio dentro de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) está vinculada al liderazgo participativo. En este contexto, los líderes desempeñan el papel de agentes de cambio, involucrando de manera activa a los empleados en el proceso. Un estilo de liderazgo que promueva la inclusión y la comunicación transparente resulta fundamental para disminuir la resistencia al cambio y para incentivar a los equipos a participar en este proceso, garantizando de este modo la competitividad y la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

## **2.2 Marco conceptual**

### **2.2.1 *Cambio organizacional***

El cambio organizacional es un proceso esencial que permite a las empresas adaptarse a entornos en continua transformación y responder de manera efectiva a los desafíos y oportunidades que presenta el mercado. Fierro, Benavides y Andrade (2020) identifican dos enfoques principales para abordar el cambio organizacional: el comportamental y el estructural. Ambos enfoques consideran a la organización como un sistema dinámico que debe adaptarse para garantizar su supervivencia y éxito en contextos competitivos. Este proceso no solo conlleva modificaciones en la estructura organizativa, sino que también implica cambios en la cultura de la organización, lo que resulta crucial para gestionar las reacciones y la resistencia de los empleados frente al cambio.

De esta manera, para llevar a cabo un cambio organizacional exitoso, es fundamental tener en cuenta una variedad de variables tanto internas como externas que influyen en el proceso. De acuerdo con Pérez-Vallejo et al., (2017) la capacidad de adaptación de una organización está estrechamente relacionada con elementos como el liderazgo, la comunicación y el nivel de compromiso de los empleados. Asimismo, es crucial que estos elementos se integren con la estrategia empresarial para garantizar que el cambio ayude a cumplir con los objetivos organizacionales. Esto implica una

planificación detallada y una gestión del cambio que facilite la reducción de conflictos y potencie el compromiso del equipo.

Asimismo, el liderazgo es un elemento crucial en la gestión del cambio dentro de las organizaciones, dado que los líderes tienen la responsabilidad de orientar a los empleados durante el proceso de transformación. Según Duarte Hablutzel (2020), los líderes que son efectivos fomentan una comunicación clara y continua, lo que disminuye la incertidumbre y promueve la aceptación del cambio entre los miembros del equipo. Dado que, la habilidad de los líderes para generar confianza y motivar a su grupo es fundamental para superar los obstáculos que suelen surgir en los procesos de cambio organizacional. Además, otro factor importante en este contexto es la creación de una cultura organizacional que propicie la innovación y la adaptabilidad. Maldonado (2017) argumenta que una cultura que prioriza el aprendizaje y la flexibilidad facilita el proceso de cambio y minimiza la resistencia de los empleados. En ese marco, al incentivar una mentalidad receptiva al cambio y un ambiente colaborativo, las organizaciones pueden mejorar su capacidad para ajustarse a las demandas del entorno externo.

### **2.2.2 Gestión del cambio**

La gestión del cambio constituye un proceso integral que tiene como objetivo orientar a las organizaciones en su adaptación a nuevos contextos y exigencias del entorno, fomentando así su competitividad y sostenibilidad. De acuerdo con Guevara Gómez et al. (2021), la administración del cambio permite a las instituciones educativas, por ejemplo, abordar transformaciones significativas en diversas áreas, como la gestión administrativa y académica, especialmente en el marco de desafíos globales como la pandemia. Por consiguiente, este proceso abarca tanto modificaciones estructurales como culturales y exige que las organizaciones implementen estrategias innovadoras y liderazgos comprometidos para gestionar los ajustes necesarios sin comprometer la estabilidad interna.

En conformidad, un elemento esencial en la administración del cambio es el enfoque sistémico, que concibe a la organización como un conjunto de componentes interconectados que deben adaptarse de forma coherente ante cualquier alteración. En este contexto, Soriano Rivera (2015) enfatiza que la perspectiva sistémica en la gestión del cambio es fundamental para abordar de manera holística los efectos del cambio en todos los niveles de la organización, garantizando que las decisiones tengan un impacto positivo en cada área y generen valor tanto para la organización como para sus partes interesadas. Por ende, este enfoque permite percibir el cambio no solo como un ajuste operativo, sino también como un proceso de mejora continua que refuerza la resiliencia organizacional ante la incertidumbre.

De este modo, la administración del cambio conlleva la superación de obstáculos internos, como la resistencia de los empleados, para facilitar una transición efectiva hacia nuevas estructuras organizativas y métodos de trabajo. En este sentido, la comunicación y un liderazgo eficaz son esenciales para mitigar la incertidumbre y promover la aceptación del cambio. Rueda et al. (2018) enfatizan que la alta dirección debe guiar estos procesos a través de una comunicación clara, transparente y continua, lo que permite a los empleados entender el objetivo del cambio y adaptarse de manera gradual y positiva. Asimismo, es fundamental que la gestión del cambio se centre en crear un entorno organizacional que fomente el compromiso y el aprendizaje continuo, de modo que el equipo se sienta involucrado en el proceso y motivado para alcanzar los objetivos. En definitiva, la gestión del cambio no se limita a ajustes estructurales, sino que constituye un proceso estratégico y cultural que busca alinear a toda la organización hacia una nueva visión compartida.

### **2.2.3 Resistencia al cambio**

La resistencia al cambio es un fenómeno complejo que se manifiesta en las organizaciones cuando los trabajadores perciben alteraciones en sus rutinas o estructuras. De acuerdo con Sánchez et

al. (2019), esta resistencia puede originarse por factores tanto internos como externos, incluyendo el miedo a lo desconocido y la carencia de información precisa sobre el proceso de cambio. La actitud de los empleados es fundamental, ya que el éxito o el fracaso de las iniciativas de cambio dependen en gran medida de la disposición y motivación del personal para adaptarse a nuevas dinámicas. De esta manera, una gestión efectiva de la comunicación y la promoción de un ambiente de confianza pueden reducir esta resistencia, facilitando así una transición más armoniosa.

En tal sentido, la resistencia al cambio no se limita únicamente a respuestas emocionales, sino que también está vinculada a elementos organizacionales y estructurales. Según Suárez Campasa et al. (2020), aspectos como la cultura organizacional, el estilo de liderazgo y las tácticas de comunicación son cruciales para entender las razones detrás de la resistencia de los empleados. De este modo, cuando las organizaciones ignoran estos aspectos, es probable que los trabajadores sientan desconfianza y ansiedad, lo que a su vez refuerza actitudes adversas. Por ende, para mitigar la resistencia, es fundamental que los líderes fomenten un entorno de apoyo que valore el aprendizaje y la adaptación continua, asegurando que las expectativas de la organización se alineen con las de los individuos.

Para finalizar, investigaciones recientes han evidenciado que la resistencia al cambio se manifiesta de manera diferente según la posición jerárquica y las características demográficas de los trabajadores. Salgado Roa et al. (2018), identificaron que aquellos empleados con mayor antigüedad o en roles más consolidados tienden a exhibir niveles más elevados de resistencia, particularmente cuando consideran que el cambio puede comprometer su estabilidad laboral. A este respecto, esta resistencia puede ser abordada de manera efectiva a través de la implementación de programas de capacitación y desarrollo que fortalezcan las habilidades de los empleados, preparándolos para afrontar nuevas demandas sin el temor a las repercusiones que estas puedan acarrear en sus funciones actuales.

#### **2.2.4 Cultura organizacional**

La cultura organizacional desempeña un papel crucial en la comprensión de cómo se implementan y mantienen las prácticas y valores en una empresa. De acuerdo con Carrillo Punina (2016), esta cultura impacta de manera directa en el comportamiento de los trabajadores y en el desempeño de la organización, ya que establece un conjunto de normas y valores comunes que orientan las acciones de sus integrantes. En concordancia, la cultura se origina a partir de las vivencias, creencias y conductas que se transmiten dentro de la organización, convirtiéndose en un factor que cohesiona a los empleados y fomenta un sentido de identidad y pertenencia.

En este aspecto, el efecto de la cultura organizacional sobre la disposición al cambio es considerable, ya que influye en la manera en que los empleados interpretan y reaccionan ante las modificaciones propuestas por la organización. Según Vesga Rodríguez et al. (2020), una cultura organizacional robusta y coherente con los objetivos estratégicos de la empresa favorece la aceptación del cambio, disminuyendo las resistencias y facilitando una transición más eficiente. En consecuencia, en situaciones de cambio, es crucial que la cultura de la organización posea la flexibilidad necesaria para ajustarse a nuevas exigencias, lo que permite a los empleados sentirse apoyados durante el proceso de transformación.

En conclusión, se considera que una cultura organizacional saludable es aquella que logra un balance entre la estabilidad y la innovación. De acuerdo con Segredo Pérez et al. (2017), la cultura organizacional debe propiciar un entorno que integre el respeto por las tradiciones con una actitud receptiva hacia el cambio y la adaptación. En este contexto, los líderes desempeñan un papel fundamental al impulsar valores que fomenten tanto la cohesión como la apertura a nuevas metodologías de trabajo. Así, esta sinergia permite a las organizaciones abordar los retos contemporáneos sin sacrificar su identidad ni sus principios esenciales.

### **2.2.5 Sostenibilidad del cambio organizacional**

La sostenibilidad del cambio organizacional es un aspecto central en el entorno empresarial actual, dado que las organizaciones deben adaptarse de manera constante para preservar su competitividad y relevancia. No obstante, este proceso de cambio requiere el respaldo de una estructura organizacional sólida y una cultura que promueva la sostenibilidad. De acuerdo con Sanabria et al. (2015), el cambio sostenible se fundamenta en un equilibrio entre las exigencias del entorno y las capacidades internas de la organización, lo que conlleva a que las empresas necesiten desarrollar estructuras flexibles y adaptativas que les permitan enfrentar los desafíos en constante evolución. En este sentido, la sostenibilidad no solo garantiza la continuidad operativa, sino que también refuerza el compromiso a largo plazo con los valores organizacionales y los objetivos estratégicos.

La adopción de prácticas sostenibles en una organización conlleva una transformación significativa en su cultura, la cual debe adaptarse para incorporar principios de sostenibilidad en dos niveles: en las prácticas y comportamientos visibles, así como en los valores fundamentales de la entidad (García-Samper et al., 2022). Este enfoque se basa en la concepción de que la sostenibilidad organizacional es un fenómeno multidimensional, que incluye dimensiones ambientales, sociales y económicas. Por tal motivo, como aseveran García-Samper et al. (2022), la cultura organizacional verde, por su parte, es una expresión de esta sostenibilidad, ya que promueve la integración de prácticas responsables que favorecen la conservación de recursos y el bienestar de todos los interesados. En consideración, mediante esta cultura, es posible influir en el proceso de toma de decisiones y en la construcción de una identidad corporativa que se compromete con la protección del medio ambiente, facilitando así la transición hacia un modelo de negocio sostenible y resiliente.

Además, la sostenibilidad organizacional se sitúa dentro de un marco teórico que abarca diversas perspectivas sobre la función de las empresas en la sociedad. Según De la Rosa Leal (2021), las teorías organizacionales ofrecen una visión de las empresas como entidades en constante evolución,

donde su habilidad para adaptarse a factores externos, tales como las presiones ambientales, resulta fundamental para su supervivencia en el mercado. Por consiguiente, esta capacidad de adaptación, junto con la alineación de los valores de la organización con los principios de sostenibilidad, favorece el desarrollo de una cultura organizacional que refuerza la cohesión y el sentido de pertenencia entre los empleados. (Reyes Hernández, 2021). Esto, a su vez, se traduce en una mayor disposición para involucrarse activamente en los cambios necesarios para garantizar la sostenibilidad de la organización.

### 2.3 Marco legal

**Tabla 1.**

*Marco legal*

| Ley/Norma               | Reglamentación sobre la<br>Gestión del Cambio  | Enlace   |
|-------------------------|--|--|
| Decreto<br>1567 de 1998 | <p>*Establece el Sistema de Gestión de Desarrollo Administrativo en el sector público colombiano. Incluye lineamientos sobre la modernización y adaptación organizacional para mejorar la eficiencia y adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno público.</p> <p>* Establece el Sistema Nacional de Capacitación y el Sistema de Estímulos para empleados del Estado, promoviendo el aprendizaje y eficiencia en la administración pública.</p> | <p><a href="https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246">https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246</a></p> |

|   |  |  |
|---|--|--|
| Decreto<br>1227 de 2005   | <p>* Reglamenta parcialmente el Decreto-Ley 1567 de 1998, estableciendo normas para el diseño, gestión y reforma de plantas de personal.</p>   | <p><a href="https://www1.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16313">https://www1.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16313</a></p>                             |
| Norma ISO<br>27001:2013<br>(4.2, 6.1.1,<br>8.1.1, 8.2.1,<br>A.12.1.2) | <p>*Normativa sobre sistemas de gestión de seguridad de la información. Incluye la gestión de cambios en la seguridad de la información para garantizar la continuidad y la integridad en procesos organizacionales.</p> | <p><a href="https://sarlaft.fiduagraria.gov.co/meci_files/ISO%2027001%202013.pdf">https://sarlaft.fiduagraria.gov.co/meci_files/ISO%2027001%202013.pdf</a></p>                                     |
| Norma ISO<br>9001:2015<br>(4.4.1,<br>4.4.2, 6.3, 8.5.6,<br>9.3)       | <p>*Establece requisitos para la gestión de calidad en organizaciones, incluyendo procesos de cambio en los sistemas de calidad para asegurar la mejora continua y adaptación a los cambios en el entorno.</p>           | <p><a href="https://repositorio.buap.mx/contraloria/public/inf_public/2019/0/NOM_ISO_9001-2015.pdf">https://repositorio.buap.mx/contraloria/public/inf_public/2019/0/NOM_ISO_9001-2015.pdf</a></p> |



|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>* Así, contempla la planificación y control de cambios en los procesos organizacionales para cumplir con los requisitos de calidad.</p>  |  |
| <p>Norma ISO 14001:2015 (4.1, 4.2, 6.3, 9.3, 10.2, 10.3)</p> | <p>*Define la gestión de cambios en aspectos ambientales, fomentando planificación y comunicación en las modificaciones a sistemas de gestión ambiental</p> <p>*Describe los requisitos para los sistemas de gestión ambiental, abordando la adaptación y el cambio organizacional (4.1, 4.2, 6.3, 9.3, 10.2, 10.3) para responder a los retos ambientales y asegurar la sostenibilidad.</p>  | <p><a href="https://sigi.sic.gov.co/SIGI/files/mod_documentos/anexos/886/NORMA%20ISO%2014001.2015.pdf">https://sigi.sic.gov.co/SIGI/files/mod_documentos/anexos/886/NORMA%20ISO%2014001.2015.pdf</a></p> |
| <p>Decreto 1072 de 2015 (Art. 2.2.4.6.26)</p>                | <p>*Compila normativas para el sector laboral, incluyendo regulaciones que apoyan el desarrollo y aplicación de políticas de cambio y formalización laboral</p> <p>*Código de regulación laboral en Colombia, en su Artículo 2.2.4.6.26, aborda aspectos relacionados con la gestión de seguridad y salud en el trabajo, incluyendo la implementación de cambios organizacionales para asegurar condiciones de trabajo seguras.</p> | <p><a href="https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173">https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173</a></p>                                     |

|                            |  |  |
|----------------------------|--|--|
| Resolución<br>0312 de 2019 | <p>*Establece los estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), que requiere la gestión de cambios en seguridad y salud laboral</p> <p>*Define los estándares mínimos para el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en Colombia, estableciendo requisitos para la gestión de cambios que afecten las condiciones de trabajo o los riesgos laborales en las organizaciones.</p> | <p><a href="https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+0312-2019-+Estandares+minimos+del+Sistema+de+la+Seguridad+y+Salud.pdf">https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+0312-2019-+Estandares+minimos+del+Sistema+de+la+Seguridad+y+Salud.pdf</a></p> |
|----------------------------|--|--|

---

*Nota.* Elaborada por los autores

## CAPÍTULO III

### 3 Metodología

#### 3.1 Enfoque de investigación

El presente estudio fue llevado a cabo a través de una investigación con enfoque mixto que permitió abordar la gestión del cambio organizacional de manera integral; de tal manera que los datos cualitativos y cuantitativos se complementan para dar respuesta a la pregunta de investigación. Esto implica tanto indicadores estadísticos como un proceso de interpretación hermenéutica que, al triangularse permiten cumplir los objetivos de esta investigación (Arévalo et al., 2020).

#### 3.2 Tipo de investigación

Este proyecto constituye una investigación exploratoria que busca abordar un tema tan relevante para la comunidad empresarial y académica, como la gestión de cambio, en una población que no suele aplicar este tipo de estrategias. Por otro lado, esta investigación tiene un diseño no experimental de corte transversal, mediante el cual se recolectaron datos en una sola instancia sin modificar las condiciones de la muestra objeto de estudio (Romero et al., 2021).

#### 3.3 Población

La población objeto de estudio de esta investigación corresponde a los gerentes de las pequeñas empresas de fabricación de calzado de cuero y piel de Bucaramanga. De acuerdo con Compite 360, esta población está conformada por 31 personas.

#### Figura 1.

*Cantidad de pequeñas empresas de fabricación de calzado de cuero y piel en Bucaramanga*



*Nota.* Tomado de Compite 360 (2024)

### **3.4 Muestra**

Dado que la población corresponde a 31 personas, se llevó a cabo un muestreo de tipo censal que incluye a todos los miembros de la población objeto de estudio (Hernández et al., 2014). Para efectos de esta investigación la muestra está conformada por 31 gerentes de pequeñas empresas de fabricación de calzado de cuero y piel de Bucaramanga.

### **3.5 Técnicas e instrumentos**

La recolección de información para desarrollar el primer objetivo se realizó por medio de la técnica de la encuesta, definida por Useche et al. (2019) como el proceso sistemático que se aplica para recolectar la información de una muestra de sujetos; esta información es registrada en un cuestionario que se aplicó por medio de la plataforma Google Forms.

Por otra parte, el cumplimiento del segundo objetivo se llevó a cabo mediante la técnica de revisión documental. Esta técnica es muy útil para obtener información desde diferentes perspectivas sobre el tema objeto de estudio; para finalmente poder profundizar los conocimientos y hallazgos mediante proceso de interpretación, triangulación y discusión (Useche et al., 2019).

### **3.6 Análisis de datos**

Los datos recolectados mediante las entrevistas fueron analizados por medio de medidas de tendencia central propias de la estadística descriptiva; esto se realizó en la herramienta Microsoft Excel en donde se obtuvieron las tablas y gráficas correspondientes.

En cuanto a la información cualitativa, se le realizó un proceso de interpretación hermenéutica que permitió analizar los principales hallazgos que fueron las bases del desarrollo del siguiente objetivo.

## CAPÍTULO IV

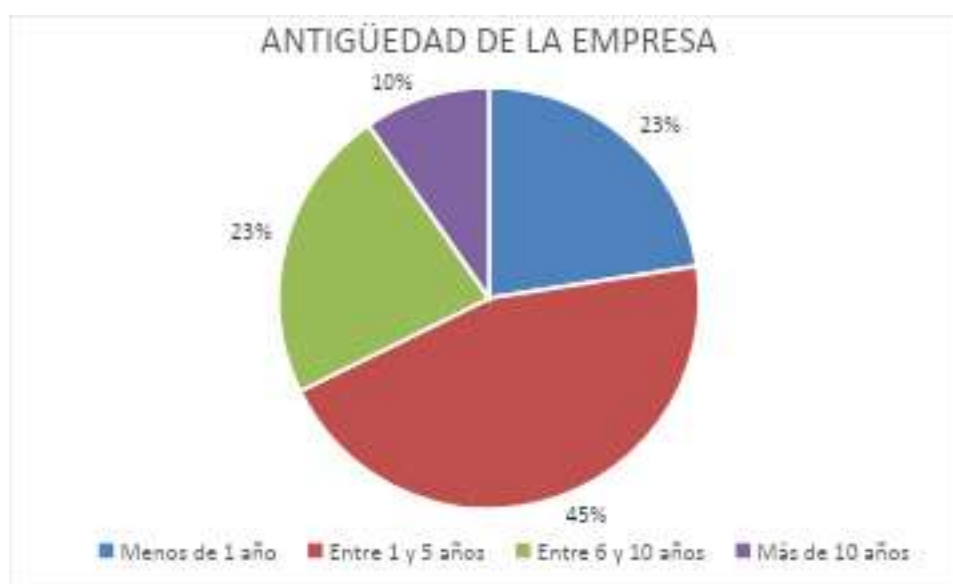
### 4 Resultados

#### 4.1 Diagnosticar el estado actual de las pequeñas empresas de fabricación de calzado en Bucaramanga en relación con su capacidad para gestionar cambios organizacionales

##### *Sociodemográficas*

##### **Figura 2.**

##### *Antigüedad de la empresa*



*Nota.* Elaborada por los autores

El gráfico indica que el 23% de las empresas de calzado en Bucaramanga tienen menos de un año de antigüedad, presentando un sector dinámico con un porcentaje considerable en la entrada de nuevos emprendimientos. El 45% de las empresas tienen entre 1 y 5 años, indican que la mayoría se encuentra en una fase inicial de consolidación, enfrentando desafíos de este periodo, como la estabilización financiera y la creación de una base de clientes. Por su parte, un 23% de las empresas cuenta con entre 6 y 10 años, lo que deduce que han superado las primeras etapas de crecimiento y

están más establecidas y solo el 10% de las empresas supera los 10 años de antigüedad, lo que evidencia una menor longevidad en el sector.

El sector del calzado en Bucaramanga refleja un patrón común en el ecosistema empresarial colombiano, donde un 23% de las empresas son recientes (menos de un año), lo que indica un mercado dinámico con una alta entrada de nuevos emprendimientos. Según estudios de Confecámaras (2024) y la OCDE (2023), un 45% de estas empresas se encuentran en una fase de consolidación, enfrentando retos como la estabilización financiera y la creación de una base de clientes, donde solo un 10% supera los 10 años de operación, lo que evidencia la alta mortalidad empresarial en el país, un desafío común en los primeros años de actividad, un ciclo que refleja la tendencia de supervivencia limitada de las Mipymes en Colombia, donde solo 3 de cada 10 empresas logran superar los primeros cinco años (Confecámaras, 2024).

### Figura 3.

#### *Cantidad de trabajadores*



*Nota.* Elaborada por los autores

El gráfico indica que el 61% de las empresas de calzado en Bucaramanga emplea entre 11 y 20 trabajadores, predominando las micro y pequeñas empresas en el sector. Esto indica que la mayoría se

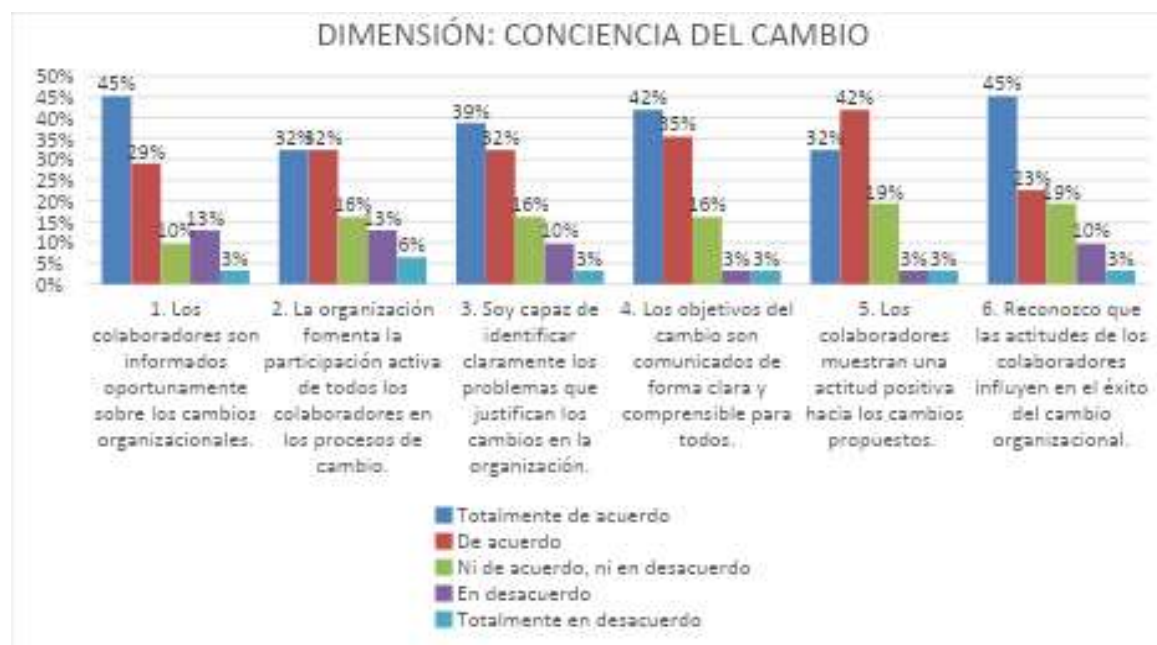
encuentra en etapas iniciales de desarrollo, con estructuras organizativas menos complejas, pero altamente flexibles, lo que les permite adaptarse a los cambios del mercado. Por otro lado, un 19% emplea entre 21 y 30 trabajadores y un 13% entre 31 y 40, lo que sugiere un proceso de consolidación laboral en estas empresas, mientras que sólo un 6% supera los 40 empleados, evidenciando las limitaciones en crecimiento de muchas organizaciones.

Desde el modelo ADKAR, las empresas más pequeñas se centran en Conciencia y Deseo para involucrar a sus empleados en el cambio, mientras que las más grandes, con estructuras más consolidadas, trabajan en Refuerzo para garantizar la sostenibilidad de las iniciativas y superar resistencias estructurales. Estos datos muestran cómo el tamaño y antigüedad de la empresa condicionan su capacidad de gestión del cambio, como también lo plantean Hiatt (2006) y Kotter (1996).

#### 4.1.1 Dimensión: Conciencia del cambio

Figura 4.

Respuestas de las preguntas de la dimensión conciencia del cambio



Nota. Elaborada por los autores

Se observa que el 45% de los encuestados consideran que los colaboradores son informados oportunamente sobre los cambios organizacionales, mientras que un porcentaje similar destaca que las actitudes de los colaboradores influyen en el éxito del cambio. Un 42% de los encuestados está de acuerdo en que los objetivos del cambio son comunicados de forma clara y comprensible para todos. Sin embargo, en términos de fomentar la participación activa en los procesos de cambio, solo el 32% manifiesta total acuerdo, lo que indica oportunidades de mejora en la inclusión de los empleados en la toma de decisiones.

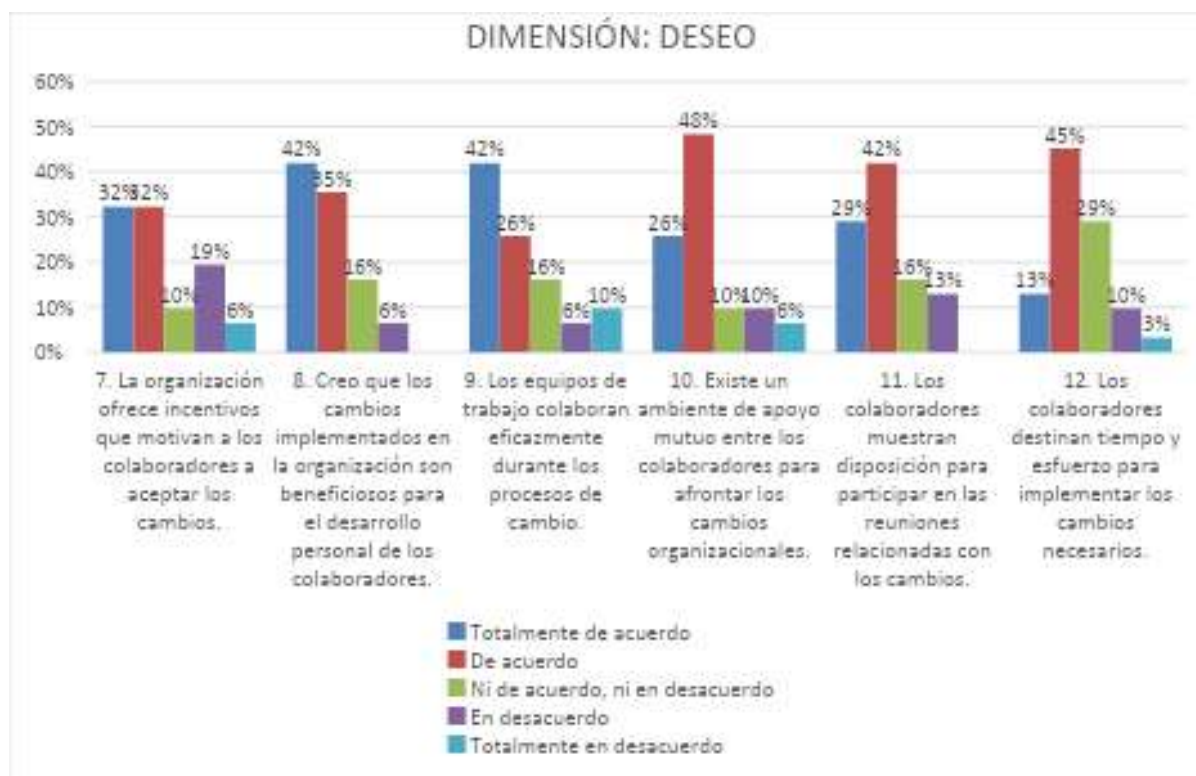
En relación con los resultados obtenidos, es crucial destacar que la conciencia sobre la necesidad del cambio es un paso inicial fundamental para una transición exitosa, este primer paso facilita la superación de resistencias iniciales y coloca las bases para las etapas posteriores, como el conocimiento y la acción. Dado que el cambio en las organizaciones es un proceso inevitable y frecuentemente complejo, la resistencia de las personas involucradas en este proceso se presenta como una de las causas más comunes de fracaso. Sin embargo, muchas organizaciones tienden a centrarse en los aspectos técnicos del cambio, descuidando el apoyo necesario para gestionar adecuadamente las reacciones individuales (Angtjan, 2024).

#### **4.1.2 Dimensión: Deseo**

##### **Figura 5.**

*Respuestas de las preguntas de la dimensión deseo.*





*Nota.* Elaborada por los autores

De acuerdo con los resultados, en el ítem 7, un 32% está "totalmente de acuerdo" y un 29% "de acuerdo" en que la organización ofrece incentivos para motivar el cambio, aunque un 19% permanece neutral, lo que sugiere que la política de incentivos podría mejorarse. En el ítem 8, el 42% "de acuerdo" y el 35% "totalmente de acuerdo" destacan que los cambios son percibidos como beneficiosos para el desarrollo personal, lo que refuerza la aceptación de las transformaciones.

Sin embargo, la colaboración durante el proceso de cambio (ítem 9) muestra un área de mejora, con solo un 26% "totalmente de acuerdo" y un 42% "de acuerdo", posiblemente indicando falta de alineación en los equipos. El ítem 10, que evalúa el ambiente de apoyo mutuo, presenta el porcentaje más alto de aceptación positiva, con un 48% "totalmente de acuerdo", lo cual es un indicativo alentador para la cohesión laboral.

En los ítems relacionados con la disposición y el esfuerzo (11 y 12), más del 40% respalda positivamente estas acciones, destacando un compromiso significativo de los colaboradores para

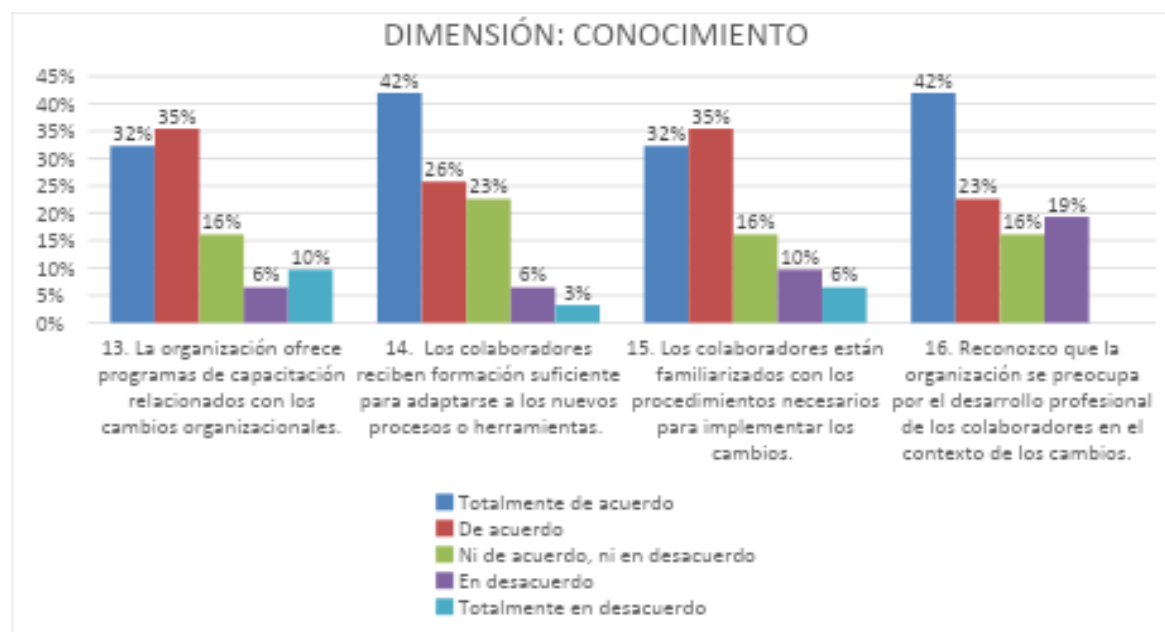
participar activamente en reuniones y destinar esfuerzos hacia el cambio. No obstante, la presencia de un porcentaje residual de neutralidad y desacuerdo evidencia retos en cuanto a la consistencia de las estrategias motivacionales.

El deseo de cambio organizacional está vinculado a la decisión personal de un individuo de participar y respaldar el proceso, según el modelo ADKAR, este es uno de los elementos más difíciles de implementar, ya que depende de motivaciones tanto personales como organizacionales. La clave está en entender cómo el cambio beneficia a cada persona ("¿Qué hay en esto para mí?") ya la organización en su conjunto ("¿Qué hay en esto para nosotros?"). Los líderes pueden influir en este deseo al abordar factores motivacionales mediante incentivos, desarrollo personal o la mejora de condiciones laborales (Hiatt, 2006, citado en Creasey, 2015).

#### 4.1.3 Dimensión: Conocimiento

Figura 6.

Respuestas de las preguntas de la dimensión conocimiento



Nota. Elaborada por los autores

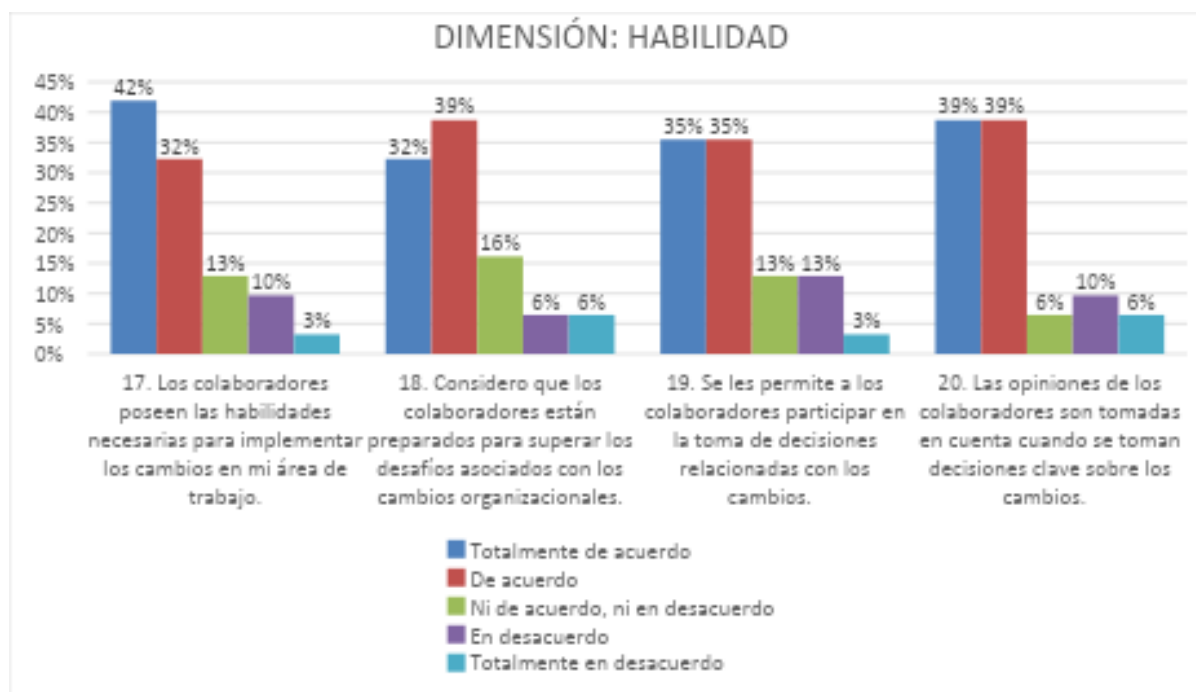
De acuerdo con los resultados, en el ítem 13, el 67% de los colaboradores considera que la organización ofrece programas de capacitación relacionados con los cambios organizacionales; sin embargo, un 22% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que sugiere que estos programas no están llegando a todos de manera efectiva. Por otro lado, en el ítem 14, un 68% reconoce que recibe formación suficiente para adaptarse a los nuevos procesos o herramientas; no obstante, el 23% se muestra neutral, lo que podría indicar dudas sobre la aplicabilidad de dicha formación en su contexto laboral. Por su parte, en el ítem 15, aunque el 67% de los encuestados se siente familiarizado con los procedimientos necesarios para implementar los cambios, un 26% percibe lo contrario, lo que refleja posibles deficiencias en la comunicación o en la claridad de estos procedimientos. En el ítem 16, un 65% reconoce que la organización se preocupa por su desarrollo profesional en el contexto de los cambios; sin embargo, el 19% no lo percibe así, evidenciando una falta de homogeneidad en esta percepción, lo que podría afectar la motivación y el compromiso de ciertos colaboradores.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, esta idea se respalda en la gestión del cambio, se identifican dos tipos fundamentales de conocimiento, el primero está relacionado con saber cómo gestionar el proceso de cambio durante la transición, es decir, las acciones necesarias para implementar el cambio de manera efectiva. Por otro lado, el segundo tipo se refiere a cómo actuar en el nuevo estado deseado tras la implementación del cambio, siendo importantes para asegurar que el cambio se realice y se mantenga largo plazo, por lo que una gestión adecuada del conocimiento no solo es clave para el proceso de cambio, sino que también se convierte en un factor diferenciador que mejora la competitividad y posiciona favorablemente a las organizaciones en comparación con otras (Hiatt, 2006; López y Hernández, 2013, como se cita en Carranza y Yuptón, 2019).

#### 4.1.4 Dimensión: Habilidad

Figura 7.

Respuestas de las preguntas de la dimensión habilidad



Nota. Elaborada por los autores

De acuerdo con los resultados, en el ítem 17, el 74% de los colaboradores considera que poseen las habilidades necesarias para implementar los cambios en su área de trabajo; sin embargo, un 13% no comparte esta percepción, lo que podría señalar diferencias en los niveles de competencia entre equipos o roles específicos.

En el ítem 18, un 71% de los encuestados cree que los colaboradores están preparados para superar los desafíos asociados con los cambios organizacionales; no obstante, un 22% se muestra neutral o en desacuerdo, lo que indica que no todos perciben tener la capacidad suficiente para enfrentar estas situaciones, posiblemente debido a una falta de apoyo práctico o recursos adicionales.

Por otro lado, en el ítem 19, el 70% afirma que se les permite participar en la toma de decisiones relacionadas con los cambios; sin embargo, un 26% está en desacuerdo o neutral, lo que evidencia una

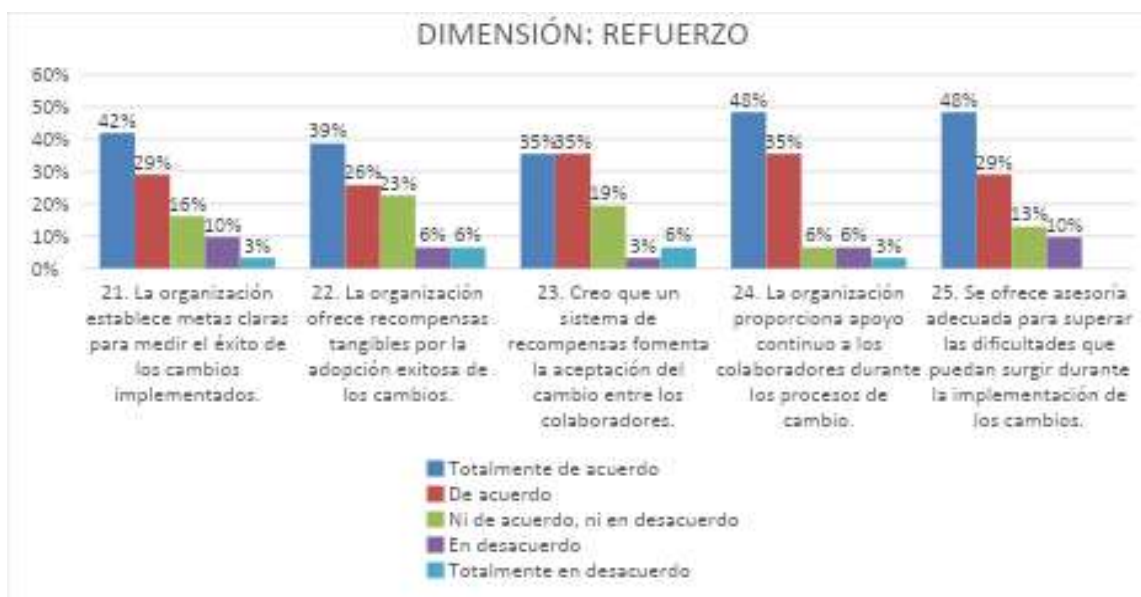
percepción de exclusión en ciertos procesos de decisión, en el ítem 20, aunque el 78% considera que las opiniones de los colaboradores son tomadas en cuenta para decisiones clave sobre los cambios, un 16% discrepa, lo que podría reflejar una desconexión entre las decisiones organizacionales y las contribuciones del personal, impactando potencialmente su compromiso y sentido de pertenencia.

Por su parte, la dimensión de habilidad en el modelo ADKAR destaca la importancia de capacitar a los colaboradores no solo a través del aprendizaje, sino también mediante la práctica continua en su entorno laboral, donde el aprendizaje y la destreza se desarrollan a partir de la experiencia, lo que permite a los empleados enfrentar los desafíos del cambio organizacional de manera efectiva donde la toma de decisiones es esencial, ya que fomenta la participación activa de los empleados en el proceso de cambio (Silvius, 2018, como se citó en Chávez y Bautista, 2020).

#### 4.1.5 Dimensión: Refuerzo

Figura 8.

Respuestas de las preguntas de la dimensión refuerzo



Nota. Elaborada por los autores

De acuerdo con los resultados, en el ítem 21, el 71% de los colaboradores está de acuerdo en que la organización establece metas claras para medir el éxito de los cambios implementados; sin embargo, un 16% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo que indica que para algunos empleados estas metas no son comunicadas o comprendidas adecuadamente. Por otro lado, en el ítem 22, un 65% considera que se ofrecen recompensas tangibles por la adopción exitosa de los cambios, pero un 33% se muestra neutral o en desacuerdo, lo que podría reflejar una percepción de insuficiencia en los incentivos.

En el ítem 23, un 73% cree que un sistema de recompensas fomenta la aceptación del cambio, mientras que un 22% lo duda o lo rechaza, lo que sugiere una falta de claridad o consistencia en la aplicación de estos mecanismos. En el mismo sentido, el ítem 24 muestra que el 83% está de acuerdo en que la organización proporciona apoyo continuo a los colaboradores durante los procesos de cambio, aunque un 12% no lo percibe de esa manera, lo que podría afectar a quienes enfrentan mayores dificultades. En el ítem 25, el 77% de los encuestados afirma que se ofrece asesoría adecuada para superar obstáculos durante la implementación del cambio; sin embargo, un 16% discrepa, señalando una posible falta de atención a situaciones particulares.

En este contexto, el modelo propuesto por Prosci “El reforzamiento (reinforcement)” subraya que el refuerzo es fundamental para consolidar los resultados del cambio organizacional y evitar la regresión a prácticas anteriores, donde se plantea que el refuerzo efectivo requiere estrategias como la celebración de logros tempranos, recompensas claras y visibles, retroalimentación constante y la implementación de mecanismos que aseguren la continuidad del cambio (Prosci Iberia y Latam, 2024).

#### **4.2 Identificar las principales estrategias utilizadas en la implementación de cambios organizacionales en las pequeñas empresas de fabricación de calzado**

Para la implementación de todos los cambios organizacionales en las pequeñas empresas de fabricación del calzado, comprende que es un proceso esencial para poder mantenerse competitivas alrededor del mercado en constante evolución. Todas estas empresas, usualmente operan con los recursos que son limitados, logrando así que esto se enfrenten a muchos desafíos que son específicos como lo son la necesidad de modernizar todos los procesos productivos. Es importante que haya estrategias efectivas permitiendo que incluyan dichas transformaciones de una forma más organizada y haciendo el cambio más pequeño posible. A continuación, tenemos algunas de las principales estrategias utilizadas en la implementación de cambios organizacionales en las pequeñas empresas de fabricación de calzado y su desarrollo.

En el análisis en la situación se debe implementar mucho antes que intentar incluir cualquier tipo de cambio, siendo importante la realización de un diagnóstico por completo de la empresa. Gracias a que se realiza este proceso se logra identificar cualquier tipo de problemas que son la clave para que en el área que se vea afectada por estos, tenga una mejora y unas nuevas oportunidades de crecimiento. En las pequeñas empresas de calzados habitualmente se han utilizados recursos que son limitados, priorizados nuevas acciones gracias a que se realiza un análisis más detallado del tema (Vargas, 2021).

Para el establecimiento de objetivos claros y alcanzables, la totalidad de las metas ya habladas y que se han interpuesto en el cambio organizacional deberán ser más específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales. Sacando un ejemplo más cercano a estas características, es una empresa de calzado que podría plantearse y poder aumentar la eficiencia y calidad de la producción en un 7% en un total de tiempo de 3 meses, gracias a este ejemplo se saca la conclusión de que la proporción del objetivo es claro y alentador para todos los empleados (Tamayo, 2020).

Una de las partes más esenciales de todo este proceso es la comunicación, como para los empleados o los encargados de la empresa, esto haciendo alusión que se comprenda el propósito del cambio. Dando una inclusión a la explicación de los beneficios esperados, y abordando cualquier inquietud que salga a la vista, manteniendo a todo el personal informado en medio del proceso. La cercanía de los empleados en las pequeñas empresas de calzado, otorga una transparencia evidente ante la reducción de la resistencia al cambio (Casañas, 2023).

El tema de la capacitación y el desarrollo del personal, es una parte que incentiva que se forme cambios en la empresa, en este casi las áreas más afectadas llegan a ser la introducción de las nuevas tecnologías o los procesos de producción, obligando que se tome como requerimiento la intervención de la formación en los trabajadores. En esta parte se le brinda el conocimiento y estudios a los operarios que habitualmente están usando las maquinas que son más modernas, que se utilizan para diferentes procesos, como el corte de cuero, y así mejorar la productividad y calidad del producto (Bermúdez et al., 2020).

Para las empresas modernizarse es una actividad muy importante, ya que les ayuda a proporcionar más ventas y ser influyentes en su campo. En la gestión del cambio gradual permite que las pequeñas empresas se adapten a todos estos cambios, sin tener que interrumpir notoriamente la mayoría de sus operaciones. Cuando se quiere hacer este tipo de cambio, se hace por procesos, es decir, una cosa a la vez, como ejemplo, se ha sugerido cambiar primero el proceso de producción, ajustando sobre la marcha y comenzando con una línea de productos (Vargas, 2020).

La mayoría de las empresas de calzado actualmente han tomado la adopción de tecnología y digitalización como medio de adaptabilidad, y poder adoptar nuevas herramientas para un software de diseño asistido por computadora más eficaz y rápido. Las pequeñas empresas han debido estudiar en gran parte del mercado que ha movido actualmente a Colombia, para tomar las decisiones que mejor se



adapten al crecimiento de este. Los sistemas de gestión de inventarios ayudan a la mejora de la precisión y agilización de las operaciones (Parra et al.,2023).

Siempre se ha requerido que todos los empleados se involucren al 100% de todos los procesos que implican la formación de la empresa, ya que esto aumenta al sentido de pertenencia y al compromiso individual y colectivo. En todas las empresas pequeñas o en su gran mayoría se suelen incorporar con todos los conocimientos profundos que poseen los empleados, dando así los problemas operativos, los aportes que deben ser valiosos para desarrollar las soluciones a la práctica. Aunque se hable de algunos problemas o interrupciones en el proceso, esto no hace que no se centre en el resultado requerido (Realpe et al., 2021).

Es importante que en la medición de la regulación en el proceso del cambio organizacional por medio de los indicadores de la clave del rendimiento. Permitiendo que todos los problemas a identificar y así ajustar todas las estrategias que se han dado a su tiempo. Regalando un ejemplo a estos tiempos, la parte de la reducción de los tiempos de producción ha sido planificada como una meta, hallando un análisis constante de ayuda para garantizar que se estén alcanzando los resultados esperados (Fonseca et al., 2021).

En el liderazgo siendo tan fuerte y en el compromiso que se presenta, se resulta eficaz para lo principal que es la guía para la empresa a través del cambio. Algunos dueños o gerentes de algunas pequeñas empresas de calzados, han decidió actuar d formar más evidente, mostrando el compromiso y determinación que posee la empresa y los empleados, afrontando cualquier tipo de desafío que se presente o se asocie a la transición de todo el proceso que se devengue (Fernández et al., 2022).

Al momento que se requieren que los cambios sean sostenibles, es necesario una forma de la fomentación de una cultura de mejora continua, se establece una cultura que es organizada y fuerte, esto permite que sea valorable la innovación y la mejora constante. Incluyendo gran parte de las reuniones que se consideren que deben ser periódicas, y la publicación de las ideas, compartiéndolas,

celebrando logros y analizar las áreas de mejora. Para la parte del mercado de calzado es en cierta parte competitivo, se debe mantenerse relevante y esto depende de toda la capacidad que tiene la empresa para su adaptabilidad y la evolución (Fernández et al., 2022).

Para finalizar, las estrategias que han sido utilizadas para la implementación de todos los cambios que se avecinan en las empresas pequeñas en la fabricación de calzado, son importantes para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento regularmente en un entorno competitivo.

### **4.3 Proponer recomendaciones para mejorar la efectividad de la gestión del cambio organizacional en pequeñas empresas de fabricación de calzado**

El presente plan de mejora está diseñado para fortalecer la gestión del cambio organizacional en pequeñas empresas de fabricación de calzado en Bucaramanga, según los resultados obtenidos del diagnóstico sociodemográfico y las dimensiones del modelo ADKAR (conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo), el plan refuerza las áreas de oportunidad identificadas, como la comunicación, la motivación, la capacitación y la inclusión basado en su capacidad para impulsar la sostenibilidad y competitividad del sector calzado, mejorando la adaptabilidad de las empresas frente a los constantes cambios del mercado.

#### **4.3.1 Incrementar la Comunicación Efectiva**

**Objetivo:** Aumentar la claridad y la oportunidad en la comunicación de los cambios organizacionales.

**Estrategias:**

- Implementar boletines informativos semanales digitales y físicos que expliquen los objetivos y beneficios de los cambios.

- Realizar reuniones periódicas con los colaboradores para abordar dudas y preocupaciones sobre las transformaciones.
- Crear un canal de comunicación abierto, como una línea directa o buzón de sugerencias, para retroalimentación constante.

#### **4.3.2 Fortalecer la Motivación y el Deseo de Cambiar**

**Objetivo:** Incrementar la aceptación y compromiso de los empleados hacia el cambio.

##### **Estrategias:**

- Diseñar un sistema de incentivos que incluya reconocimientos económicos y simbólicos para quienes adopten los cambios con éxito.
- Promover actividades de team building que refuercen el sentido de pertenencia y colaboración entre equipos.
- Comunicar los beneficios personales y profesionales del cambio, destacando ejemplos concretos de mejora en la calidad laboral.

#### **4.3.3 Mejorar los Programas de Capacitación**

**Objetivo:** Asegurar que todos los colaboradores comprendan y dominen los procedimientos necesarios para los cambios organizacionales.

##### **Estrategias:**

- Desarrollar programas de formación específicos para cada área, adaptados a las necesidades y niveles de experiencia de los empleados.
- Incluir simulaciones y talleres prácticos en los programas de capacitación para facilitar el aprendizaje aplicado.

- Establecer un sistema de tutorías, donde empleados con mayor experiencia apoyen a sus compañeros en procesos complejos.

#### **4.3.4 Promover la Inclusión en la Toma de Decisiones**

- **Objetivo:** Incrementar la percepción de participación de los colaboradores en los procesos de cambio.

##### **Estrategias:**

- Formar comités de cambio integrados por representantes de cada área, quienes participen en las decisiones clave.
- Realizar encuestas internas para recoger ideas y propuestas de los empleados antes de implementar los cambios.
- Ofrecer talleres sobre liderazgo participativo para los gerentes, fomentando un enfoque inclusivo.

#### **4.3.5 Establecer Mecanismos de Refuerzo Sostenibles**

- **Objetivo:** Garantizar la sostenibilidad de los cambios organizacionales a largo plazo.

##### **Estrategias:**

- Crear indicadores de desempeño (KPI) para monitorear y evaluar el éxito de los cambios.
- Diseñar un sistema de recompensas tangibles que motive a los colaboradores a mantener las nuevas prácticas.
- Proporcionar asesoramiento y recursos continuos para empleados que enfrenten desafíos específicos durante el proceso.

## 5 Conclusión

La evidencia en los ítems evaluados muestra que, aunque la mayoría de los colaboradores perciben metas claras y apoyo durante el cambio, una proporción significativa de empleados no encuentra suficientes incentivos o claridad en las recompensas ofrecidas, esto refuerza la importancia de adoptar mecanismos adicionales, como sistemas de reconocimiento público y tableros de desempeño visibles, para fortalecer la percepción de logro y asegurar la aceptación y sostenibilidad de los cambios implementados.

La gestión del cambio organizacional en el sector calzado de la ciudad de Bucaramanga enfrenta desafíos en torno a la resistencia al cambio, la falta de preparación de los empleados y la escasa comunicación entre los niveles jerárquicos, las estrategias propuestas para abordar estos desafíos desarrollan la implementación de un enfoque participativo que fomente el compromiso de los empleados desde el inicio del proceso, la capacitación continua para mejorar las habilidades y competencias necesarias, y la creación de canales de comunicación eficaces que permitan una mejor comprensión y aceptación del cambio que inspire confianza y motive a los trabajadores a adaptarse a nuevas formas de trabajo.

## 6 Recomendaciones

Es importante implementar este plan de manera gradual y adaptada a las características particulares de cada empresa, se recomienda realizar evaluaciones periódicas para medir el impacto de las estrategias y ajustar las acciones según sea necesario, garantizando así una mejora continua en la gestión del cambio.

1. Implementar el plan de mejora de manera gradual, monitoreando los avances en cada dimensión para realizar ajustes según sea necesario.
2. Invertir en herramientas tecnológicas que faciliten la comunicación y el seguimiento del cambio organizacional.
3. Promover una cultura organizacional adaptativa y colaborativa, alineando los objetivos individuales con los organizacionales.

## Referencias

- Angtyan, H. (2019). Modelo ADKAR en la gestión del cambio. *Revista Internacional de Investigación en Gestión y Negocios*, 8 ( 2 ). <https://www.irnbrjournal.com/papers/1560753273.pdf>
- Azzarita, A. P. (2021). Gestión del cambio y metodología agile en el área de sistemas de una entidad bancaria. Universidad de Buenos Aires.  
[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-2308\\_AzzaritaAP.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-2308_AzzaritaAP.pdf)
- Bautista, CY y Mirez, RAM (2020). Modelo ADKAR como herramienta para lograr la gestión del cambio de la Empresa Plaza Cuglievan - Chiclayo [Tesis de pregrado]. Universidad Nacional de Chiclayo.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/55175?show=full>
- Bellon Alvarez, L. B., Ochoa, A. S., & Rodríguez, J. Q. (2015). Efecto de la incertidumbre en un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales de la ZMG. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 9(1), 20-39.  
<https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/2/2>
- Bermúdez, C., y Escobar, M. (2020). La marca país Colombia como estrategia de mercado de los pequeños empresarios del sector marroquinería de Medellín: Estudio de caso. [Tesis de pregrado, Universidad del Rosario].  
<https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/13ac2676-4f19-41d5-af63-ef0cbd1b333b/content>
- Buendía, A. R., y Chilet, S. E. (2024). Gestión del Cambio: Estrategias y Desafíos en la Implementación de Políticas Innovadoras. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(107), 1228-1240.  
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.15>
- Cala Joya, J. S., & Ramírez Suárez, D. M. (2024). *La gestión financiera y su aplicación en las microempresas del sector calzado en la ciudad de Bucaramanga*. Unidades Tecnológicas de Santander. <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/16562/F->

DC-125-informe-final-

%20La%20gesti%3%b3n%20financiera%20y%20su%20aplicaci%3%b3n%20en%20las%20micro  
empresas%20de%20Calzado.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Carranza, M. A.V.R, y Yuptón, C. H.A (2019). Propuesta de gestión del cambio basada en el modelo

ADKAR en el colegio privado Jorge Basadre de la ciudad de Chiclayo. [Tesis de

licenciatura]Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Facultad de Ciencias

Empresariales. Chiclayo.

[https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2318/1/TL\\_CarranzaMedinaAlan\\_YuptionCulquiAbel.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2318/1/TL_CarranzaMedinaAlan_YuptionCulquiAbel.pdf)

Carrillo Punina, Á. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. Ciencias administrativas, 4.

<https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/57300>

Casañas, D. A. (2023). Innovación de procesos administrativos como estrategia para implementar el

comercio electrónico en pequeñas empresas comercializadoras de ropa y accesorios en Santiago de Cali –Colombia. [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de Occidente].

<https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/31fbd9ed-9933-4f31-89a7-c9a1d6dd5aa4/content>

Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2021). La comunicación interna como área estratégica para la

innovación a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional. *Obra digital*, (20).

<https://revistesdigitals.uvic.cat/index.php/obradigital/article/view/293/347>

Conexión ESAN. (2015, 22 de abril). ¿Qué modelos de cambio y desarrollo organizacional existen? ESAN.

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/modelos-cambio-desarrollo-organizacional>

Contreras Sánchez, J. (2018). La gestión del cambio organizacional como herramienta para promover la

eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas (Doctoral dissertation, Universidad de



Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.).

[http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0946\\_ContrerasSanchezJ.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0946_ContrerasSanchezJ.pdf)

Cordero Rodríguez, A. J., Amaya Solano, C. F., & Díaz Capacho, J. O. (2024). *Planeación financiera como una herramienta de éxito para las empresas del sector de calzado en Bucaramanga*. Unidades Tecnológicas de Santander.

[http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/16863/F-DC-](http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/16863/F-DC-125%20%20Informe%20final%20AC-CA-JD%20Firmado%20Ver1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[125%20%20Informe%20final%20AC-CA-JD%20Firmado%20Ver1.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/16863/F-DC-125%20%20Informe%20final%20AC-CA-JD%20Firmado%20Ver1.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Creasey, T. (2015, 19 de marzo). ADKAR: El núcleo del lado humano del cambio . Prosci.

<https://www.prosci.com//blog/adkar-core-to-el-lado-del-pueblo-de-cambio>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (1998). Decreto Ley 1567 de 1998 por el cual se

crea el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del

Estado. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1246>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2005). Decreto 1227 de 2005 por el cual se

reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-Ley 1567 de 1998.

<https://www1.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16313>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2015). Decreto 1072 de 2015 por medio del cual se

expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>

Fandiño Pinzón, W. D., & Bautista Roldán, F. J. (2023). *Diseño de una propuesta de innovación en la información contable y financiera, herramienta clave para impulsar el emprendimiento en el sector calzado en Bucaramanga*. Unidades Tecnológicas de Santander.

<http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/14176/07.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

- Fernández, J. M., Barrero, D. L. y Rodríguez, L. A. (2022). Industria 4.0: el reto para las pymes manufactureras de Bogotá. *Mutis*, Vol. 12 (1). <https://doi.org/10.21789/22561498.1784>.
- Ferrer Dávalos, R. M. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1), 102-114.  
[http://scielo.iics.una.py/scielo.php?pid=S2226-40002015000100008&script=sci\\_arttext](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?pid=S2226-40002015000100008&script=sci_arttext)
- Fierro, F. A., Benavides, D., & Andrade, J. M. (2020). Cambio organizacional: una visión teórica de su evolución conceptual. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 25(4), 131-147.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890404>
- Flores-Cerna, F., Sanhuesa-Salazar, V. M., Valdés-González, H. M., & Reyes-Bozo, L. (2022). Metodologías ágiles: un análisis de los desafíos organizacionales para su implementación. *Revista científica*, (43), 38-49.  
<https://pdfs.semanticscholar.org/d97a/0273225021194c5662a462f95a420d8ed213.pdf>
- Fonseca, D. G., y Arias, Z. J. (2021). Análisis sobre los beneficios en la implementación de las tecnologías 4,0 en fábricas de calzado en el último lustro en Colombia. [Tesis de pregrado, Unidades Tecnológicas de Santander].  
[http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/9132/F-DC-125\\_Informe\\_Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/9132/F-DC-125_Informe_Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- García-Samper, M., Manotas, E. N., Ramírez, J., & Hernández-Burgos, R. (2022). Cultura organizacional verde: análisis desde las dimensiones de sostenibilidad corporativa. *Información tecnológica*, 33(2), 99-106. <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v33n2/0718-0764-infotec-33-02-99.pdf>
- Gómez, H. E. G., Quintanilla, L. A. H., & Zanelly, G. A. L. (2021). Gestión del cambio en organizaciones educativas pospandemia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 178-191.  
<https://www.redalyc.org/journal/290/29066223012/29066223012.pdf>

Hablutzel, M. D. (2020). Gestión del cambio organizacional. Universidad de Lima.

[https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8962/Gestion\\_DuarteHablutzeI\\_Milenka.pdf?sequence](https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8962/Gestion_DuarteHablutzeI_Milenka.pdf?sequence)

Hiatt, J. M. (2006). ADKAR: A model for change in business, government and our community. Prosci Learning Center Publications.

Infante Ruíz, N. (2024). *Análisis de la contabilidad de costos como herramienta estratégica para la toma de decisiones en el sector de calzado en la ciudad de Bucaramanga para el año 2022-2023.*

Unidades Tecnológicas de Santander.

[http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/15959/F-DC-125\\_\\_Informe\\_Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/15959/F-DC-125__Informe_Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (2013). NTC-ISO/IEC 27001:2013.

Tecnología de la información, técnicas de seguridad, sistemas de gestión de la seguridad de la información – Requisitos.

[https://sarlaft.fiduagraria.gov.co/meci\\_files/ISO%2027001%202013.pdf](https://sarlaft.fiduagraria.gov.co/meci_files/ISO%2027001%202013.pdf)

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (2015). ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos.

[https://repositorio.buap.mx/rcontraloria/public/inf\\_public/2019/0/NOM\\_ISO\\_9001-2015.pdf](https://repositorio.buap.mx/rcontraloria/public/inf_public/2019/0/NOM_ISO_9001-2015.pdf)

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (2015). ISO 14001:2015. Sistemas de gestión ambiental – Requisitos con orientación para su uso.

[https://sigi.sic.gov.co/SIGI/files/mod\\_documentos/anexos/886/NORMA%20ISO%2014001.2015.pdf](https://sigi.sic.gov.co/SIGI/files/mod_documentos/anexos/886/NORMA%20ISO%2014001.2015.pdf)

Johnson, G. L. L. (2017). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional.

Espergesia, 4(2), 29-44. <https://revistas.ucv.edu.pe/index.php/espergesia/article/view/883/852>

- Jurburg, D., Tanco, M., Viles, E., & Mateo, R. (2015). La participación de los trabajadores: clave para el éxito de los sistemas de mejora continua. *Memoria investigaciones en ingeniería*, (13), 17-32.  
<http://revistas.um.edu.uy/index.php/ingenieria/article/view/339>
- Maldonado, J. (2017). *Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional*. Issuu Advertisement.  
[https://santic.cl/mt-content/uploads/2023/08/maldonado\\_comportamiento-y-des-org.pdf](https://santic.cl/mt-content/uploads/2023/08/maldonado_comportamiento-y-des-org.pdf)
- Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) de Colombia. *Información tecnológica*, 27(6), 03-10. <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v27n6/art02.pdf>
- Morales Jaimes, M. C. (2020). *La gestión del cambio organizacional de una empresa manufacturera ABC mediante la metodología ADKAR*. Universidad Militar Nueva Granada.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/dcc4fdbc-6861-4f67-b2ee-52e6f0f8653d/content>
- Ortiz de Zárate Hors, M. E. (2019). *Modelos organizativos evolutivos—Teal para startup social: estudios de caso*. (Doctoral dissertation, Industriales). Universidad Politécnica de Madrid.  
[https://oa.upm.es/65570/1/TFM\\_MARIA\\_EUGENIA\\_ORTIZ\\_DE\\_ZARATE\\_HORS.pdf](https://oa.upm.es/65570/1/TFM_MARIA_EUGENIA_ORTIZ_DE_ZARATE_HORS.pdf)
- Pacheco-Ruiz, C., Rojas-Martínez, C., Niebles-Nuñez, W., & Hernández-Palma, H. G. (2020). Desarrollo integral de procesos de adaptación al cambio en pequeñas y medianas empresas. *Información tecnológica*, 31(5), 89-100. <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v31n5/0718-0764-infotec-31-05-89.pdf>
- Parra Fernández, M., Visbal Franco, O., Duran, S. E., & Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria*, 36(1), 155-170. [https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-70272019000100011&script=sci\\_abstract&lng=en](https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1668-70272019000100011&script=sci_abstract&lng=en)

- Parra, M. P., y Castro, J. A. (2023). Estructura teórica para la implementación de las metodologías ágiles en empresas de calzado en la ciudad de Bucaramanga. [Tesis de pregrado, Unidades Tecnológicas de Santander].  
<http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/12754/Informe%20Final.pdf?sequence=9&isAllowed=y>
- Pérez-Vallejo, L. M., Vilariño-Corella, C. M., & Ronda-Pupo, G. A. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 38(3), 323-332. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362017000300010&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362017000300010&script=sci_arttext)
- Prosci Iberia y Latam. (2024, 15 de septiembre). Reforzamiento – El Modelo ADKAR de PROSCI . Prosci. Recuperado de <https://www.prosci.com/es/blog/articulo-reforzamiento-el-modelo-adkar-de-prosci>
- Realpe, A. S., y Gallego, V. (2021). Propuesta de calzado con tacon intercambiable para la empresa bambuco store de Cali, colección primavera 202. [Tesis de pregrado, Instituto Universitario Antonio José Camacho].  
<https://repositorio.uniajc.edu.co/server/api/core/bitstreams/64b89925-1a03-4e9f-9099-f0d68a1b32c0/content>
- Redacción P&M. (2024, julio 8). Solo 3 de cada 10 empresas colombianas sobreviven en los primeros 5 años. P & M. <https://www.revistapym.com.co/articulos/digital/77246/solo-3-de-cada-10-empresas-colombianas-sobreviven-a-los-primeros-5-anos>
- Reyes Hernández, J. (2021). Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. *Cooperativismo y desarrollo*, 9(3), 808-830. <http://scielo.sld.cu/pdf/cod/v9n3/2310-340X-cod-9-03-808.pdf>
- Rivera, R. S. (2016). Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. 360: *Revista de Ciencias de la Gestión*, (1), 38-86.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7185811>

- Rosa Leal, M. E. D. L. (2021). El enfoque de sostenibilidad en las teorías organizacionales. *Trascender, contabilidad y gestión*, 6(17), 87-102. <https://www.scielo.org.mx/pdf/tcg/v6n17/2448-6388-tracender-17-87.pdf>
- Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F., & Idrobo, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. *Revista espacios*, 39(44). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n44/18394417.html>
- Salgado Roa, J., Lería Dulčić, F., Arcos C, L., Pineda A, C., & González C, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología (PUCP)*, 36(1), 105-134. <http://www.scielo.org.pe/pdf/psico/v36n1/a04v36n1.pdf>
- Sanabria, N., Acosta-Prado, J. C., & Rodríguez Albor, G. (2015). Condiciones para la innovación, cultura organizacional y sostenibilidad de las organizaciones. *Semestre económico*, 18(37), 157-175. <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v18n37/v18n37a7.pdf>
- Sánchez, M. M., Maggi, M. T., & Paredes, M. C. (2019). Resistencia al cambio en las organizaciones: propuesta para minimizarlo. *Palermo business review*, (19), 39-53. [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR\\_19\\_02.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr19/PBR_19_02.pdf)
- Segredo Pérez, A. M., Milian, A. J. G., Cabrera, P. L., & Victoria, I. P. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, (24), 86-99. <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200/476>
- Suarez Campasa, M. S., Álvarez-Medina, M. T., & del Carmen Vásquez-Torres, M. (2020). La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa. *Ciencia, economía y negocios*, 4(1), 69-83. <https://revistas.intec.edu.do/index.php/ciene/article/view/1793/2321>
- Tamayo, A. O. (2020). Estrategias de RSE en las pymes del sector manufacturero de la ciudad de Santiago de Cali valle del cauca. [Tesis de pregrado, Universidad Antonio Nariño].

- <https://repositorio.uan.edu.co/server/api/core/bitstreams/bb2b0079-7971-4cc9-b681-ff339e98b9e7/content>
- Torner, C. S. (2020). Pandemia Covid 19 y Liderazgo Adaptativo. Importancia de su relación en una organización del sector eléctrico colombiano. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 16(31), 1-19. <https://www.redalyc.org/journal/4096/409666285007/>
- Vargas, J. (2020). Procesos de logística inversa dentro de la cadena de suministro cerrada para las embotelladoras de plástico de Coca Cola Femsa México y Colombia. [Tesis de pregrado, Universidad del Rosario].
- <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/fa3dccb0-a173-4202-afa0-93c223461fbe/content>
- Vargas, L. T. (2021). Análisis estratégico mediante el uso de la herramienta DOFA en la industria de calzado en la ciudad de Bucaramanga, Santander 2016-2021. Monografía. [Tesis de pregrado, Unidades Tecnológicas de Santander].
- <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/8278/F-DC-125%20-%20ENTREGA%20FINAL%20PROYECTO%20DE%20GRADO-LEIDY%20TATIANA%20VARGAS%20DELGADO%20%28FV%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vesga Rodríguez, J. J., Rubiano, M. G., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M. C., Jaramillo, J. Á., Quiroz González, E., ... & Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma psicológica*, 27(1), 52-61.
- <http://www.scielo.org.co/pdf/sumps/v27n1/0121-4381-sumps-27-01-52.pdf>
- Yáñez Sarmiento, M. M., Yáñez Sarmiento, J. R., & Morocho Espinoza, J. M. (2018). Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 89-93. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n2/2218-3620-rus-10-02-89.pdf>

Yepes Rueda, Y. M. (2022). La contribución de las metodologías ágiles SCRUM a la cultura organizacional durante el período 2018-2022 en las empresas colombianas. Universidad Militar Nueva Granada.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/171a9a43-fdf8-4873-ab0f-a47497113943/content>