

El desarrollo organizacional en las empresas micro, pequeñas y medianas empresas (PYMEs): una revisión sistemática

Organizational development in micro, small and medium-sized enterprises (SMEs): a systematic review

Desenvolvimento organizacional em micro, pequenas e médias empresas (PME): uma revisão sistemática

Carlos Adolfo Noriega Niño de Guzman

canoriegan@gmail.com

<http://orcid.org/0000-0001-5747-8038>

Universidad Cesar Vallejo

Lima – Perú

Johnny Félix Farfán Pimentel

Felix13200@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-6109-4416>

Universidad Cesar Vallejo

Lima – Perú

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.74>

Artículo recibido 28 de julio de 2024 / Arbitrado 10 de agosto de 2024 / Aceptado 06 octubre 2024 / Publicado 01 de enero de 2025

RESUMEN

El artículo presenta una revisión sistemática de la investigación científica sobre el desarrollo organizacional de las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMEs), utilizando una metodología hermenéutica centrada en la categoría del Desarrollo Organizacional. Se analizó la sostenibilidad del rendimiento empresarial a través del fortalecimiento de las habilidades y destrezas de las personas. Del estudio realizado se determinó que si bien las PYMEs vienen siendo afectadas por los grandes y rápidos cambios en el entorno donde realizan sus actividades, para mantener su competitividad y sostenibilidad, han puesto en práctica la resiliencia, han ido mejorado las habilidades gerenciales de quienes las dirigen, y han gestionado estratégicamente su desarrollo organizacional, con cambios en su estructura, en la comunicación, en los procesos, con nuevos productos y servicios, reorientando los recursos, mejorando la calidad del talento humano que se incorpore a la empresa, adquiriendo mayor conocimiento y especialización, y sobre todo impulsando la innovación como parte de la cultura organizacional.

Palabras clave: Desarrollo organizacional, Revisión sistemática, PYMEs.

ABSTRACT

The article presents a systematic review of scientific research on the organizational development of micro, small and medium-sized enterprises (SMEs), using a hermeneutic methodology focused on the category of Organizational Development. The sustainability of business performance was analyzed through strengthening people's abilities and skills. From the study carried out, it was determined that although SMEs have been affected by the large and rapid changes in the environment where they carry out their activities, to maintain their competitiveness and sustainability, they have put resilience into practice, the management skills of those who operate them have been improved. They direct, and have strategically managed, their organizational development, with changes in their structure, in communication, in processes, with new products and services, reorienting resources, improving the quality of human talent that joins the company, acquiring greater knowledge and specialization, and especially by promoting innovation as part of the organizational culture.

Keywords: Organizational development, Systematic review, SMEs.

RESUMO

O artigo apresenta uma revisão sistemática de pesquisas científicas sobre o desenvolvimento organizacional de micro, pequenas e médias empresas (PMEs), utilizando uma metodologia hermenêutica focada na categoria de Desenvolvimento Organizacional. A sustentabilidade do desempenho empresarial foi analisada através do fortalecimento das capacidades e competências das pessoas. Do estudo realizado, constatou-se que embora as PME tenham sido afetadas pelas grandes e rápidas mudanças no ambiente onde desenvolvem as suas atividades, para manter a sua competitividade e sustentabilidade, colocaram em prática a resiliência, as competências de gestão daqueles que as operam foram aprimorados. Dirigem e gerenciam estrategicamente o seu desenvolvimento organizacional, com mudanças na sua estrutura, na comunicação, nos processos, com novos produtos e serviços, reorientando recursos, melhorando a qualidade do talento humano que ingressa na empresa, adquirindo maior conhecimento e especialização, e especialmente promovendo a inovação como parte da cultura organizacional.

Palavras chave: Desenvolvimento organizacional, Revisão sistemática, PMEs

Desde los inicios de la globalización, la sociedad ha venido experimentando un acelerado desarrollo, motivado por la revolución tecnológica y económica, lo que ha desencadenado en la exploración de nuevas maneras y estilos empresariales, mejores prácticas gerenciales, dando mayor importancia al conocimiento existente y la necesidad de tener las habilidades para una mejor interpretación de la realidad, como, la capacidad de anticipar los impactos para la adaptación oportuna a los cambios del entorno y alcanzar las metas deseadas (Soledispa et al., 2024).

En este aspecto, Trejo (2023) señala que las PYMEs no han sido ajenas, por el contrario, el entorno en el que realizan sus actividades ha incrementado su velocidad de cambios en distintos campos como la tecnología, las comunicaciones, los mercados, el conocimiento de los profesionales, la sociedad, la política y la economía, entre otros factores, que las han impulsado a realizar ajustes para adaptarse a su nueva realidad y mantener su nivel de competitividad; en otras palabras, han tenido que aplicar la innovación y aprendizaje organizacional.

Es decir, el desarrollo de competencias vinculadas a la generación de conocimiento, información, procesos eficientes, cambios estructurales, cambios en las relaciones humanas, en el tipo de liderazgo, con nuevos productos y servicios de calidad, donde los líderes juegan un papel vital en el desarrollo organizacional capaces de sintonizar con la complejidad de la empresa y del entorno, ejercer una efectiva toma de decisiones ante escenarios de incertidumbre, y de ser necesario, llevar adelante un cambio organizacional en su estructura, la cultura y sus procesos (Castro et al., 2020).

Según Armijos et al., (2020) la búsqueda de un adecuado direccionamiento estratégico permite a las organizaciones conseguir adecuarse a los cambios de su entorno, diseñando estrategias efectivas que favorecen a la toma de decisiones para el logro de los objetivos, y apoyados por el desarrollo organizacional, a través de la mejorar los conocimientos, destrezas y habilidades que definen su potencialidad; en ese sentido, y desde una visión latinoamericana, las empresas pueden mejorar su competitividad, y por ende su sostenibilidad; y un ejemplo importante de ello ha sido las experiencias de cambios de actividad realizados por las PYMEs en la época del covid-19, como una estrategia de reinversión de los negocios, redefiniendo las prácticas comerciales y su posicionamiento en el objetivo de reducir el peligro de mortandad (Ochoa et al., 2022).

En tal sentido, Castillo y Villalba (2018) indican que la administración de toda empresa se sustenta en la gestión empresarial y la competitividad, al punto que pueden ser considerados como complemento uno del otro, para alcanzar la sostenibilidad de la empresa al enfrentar los intensos cambios que el entorno presenta en los últimos tiempos, y que para el caso de las PYMEs se trata de una lucha permanente, dadas sus característica más débiles, económicas, sociales y tecnológicas, en comparación con empresas grandes

Si bien, la tecnología puede haber impulsado la mejora para que los procesos empresariales se realicen cada vez más ágiles, exactos y confiables, también ha generado que se prescindiera de bastante mano de obra para la ejecución de las actividades, y ello, según Passerini (2018) ha obligado, por un lado, a las personas a aceptar la necesidad de adquirir mayor conocimiento y especialización para estar actualizados, y por el otro, a las empresas, a aplicar

mayor rigurosidad en la elección del recurso humano.

Por ello, para Viteri y Franco (2022) la gestión del talento humano es cada vez un factor más relevante en el desarrollo organizacional y el logro de objetivos en las empresas en general, por lo que, siendo las personas el elemento más importante, se deben elaborar herramientas y estrategias capaces de identificar, fomentar e impulsar el progreso laboral. El propósito del presente estudio es mapear y analizar las contribuciones científicas realizadas por diversos autores sobre el desarrollo organizacional de las PYMEs entre los años 2014 al 2024 debido a la importancia e impacto que generan ellas en la economía donde operan, además porque hasta donde conocemos es un tema muy poco estudiado.

MÉTODO

La investigación presenta un enfoque cualitativo (Hernández-Sampieri, 2020) puesto que el propósito es presentar un estudio general sobre el Desarrollo Organizacional en las PYMEs. Es una investigación no experimental, que evalúa la producción científica para lo cual se realizó una búsqueda de las investigaciones en las bases de datos Scielo y Scopus. Las primeras búsquedas de la variable Desarrollo Organizacional en PYMEs se realizaron: el 23 de octubre del 2024 en Scopus, y el 24 de octubre del 2024 en Scielo; para lo cual se combinaron los términos: “Organizational developmet” (Desarrollo organizacional) y “small business”, con similitudes adecuadas, utilizando los operadores booleanos *AND* y *OR*, resultando una cantidad considerable de resultados, varios de ellos repetidos o poco útiles para el análisis y la revisión. Luego, el total de publicaciones en esta primera búsqueda tuvo como resultado un total de 1,209 publicaciones. 1,009 en Scopus, cuya ecuación de búsqueda para el Desarrollo organizacional en PYMEs se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Resultados búsqueda en Scopus - Variable Desarrollo organizacional en PYMEs

Variable	Ecuación de Búsqueda
Desarrollo organizacional en PYMEs	("Organizational development" OR "Organizational evolution" OR "Organizational growth" OR "Organizational improvement" OR "Organizational change") AND ("Small Business" OR "Entrepreneur*" OR "PYMEs" OR "SMEs")

Nota: Documentos obtenidos de las búsquedas en la base indicada

Y 200 en Scielo. En la Tabla 2, se muestra la ecuación de búsqueda para el Desarrollo organizacional en PYMEs en esta base de datos.

Tabla 2. Resultados búsqueda en Scielo - Variable Desarrollo organizacional en PYMEs

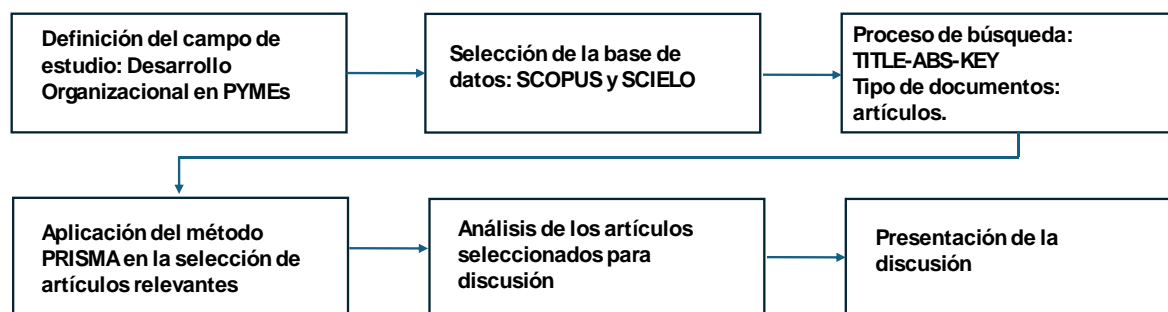
Variable	Ecuación de Búsqueda
Desarrollo organizacional en PYMEs	((Organizational development) OR (Organizational evolution) OR (Organizational growth) OR (Organizational improvement) OR (Organizational change)) AND ((Small Business) OR (Entrepreneur*) OR (PYMEs) OR (SMEs))

Nota: Documentos obtenidos de las búsquedas en la base indicada

Luego de aplicar la metodología indicada en la declaración PRISMA se identificaron todas las publicaciones que cumplieran con el objetivo de verificar mejor el propósito del estudio, eligiendo los resultados con mayor relevancia para la investigación sobre Desarrollo Organizacional. Sobre los encontrados en Scopus se eligieron los siguientes criterios de inclusión para filtrar los estudios obtenidos: las publicaciones realizadas desde el 2014 hasta el 2024; solo artículos; y de acceso abierto y gold; que el área de estudio solo sea del campo del *Business, Management y Accounting*; que en el título, y en las palabras clave, existan palabras relacionadas con: *Organizational Change Management, Small Business and Enterprise Development, Management Development*; que en el abstract se identifique que el objetivo del estudio este referido a *organizational*; escritos en inglés, español o portugués. En cuanto a los encontrados en Scielo se eligieron los siguientes criterios de inclusión para filtrar los estudios obtenidos: las publicaciones realizadas desde el 2014 hasta el 2024; solo artículos; que las áreas temáticas sean del campo las *Ciencias Sociales Aplicadas y Humanidades*; que en el título, y en las palabras clave, existan palabras relacionadas con: *Organizational Change Management, Small Business and Enterprise Development, Management Development*; que en el abstract se identifique que el objetivo del estudio este referido a los campos de la investigación; escritos en inglés, español o portugués. Y para la búsqueda en ambas bases de datos, con respecto a los criterios de exclusión: duplicidad, no corresponder a artículos científicos (ponencias, tesis doctorales, testimonios, entre otros), y por no pertenecer al área de interés.

En la Figura 1 se presenta el proceso seguido en esta investigación cuya secuencia fue: (1) Definición del campo de estudio, (2) Selección de la base de datos, (3) Proceso de búsqueda y ajuste de los criterios de investigación iniciales, (4) Aplicación del método PRISMA en la selección de los artículos relevantes, (5) Análisis de los artículos seleccionados para discusión y (6) Presentación de la discusión.

Figura 1. Diagrama de flujo de la metodología



RESULTADOS

En el proceso metodológico descrito, como resultado de las ecuaciones de búsqueda de la Tabla 1 en Scopus y Tabla 2 en Scielo, se encontraron un total de 1209 artículos. Aplicando los criterios de inclusión, descritos en la metodología, los resultados de la filtración en Scopus, sobre los 1,009 documentos, fueron: considerando las publicaciones realizadas desde el 2014 hasta el 2024 se obtuvieron 597; luego, solo artículos, de acceso abierto y gold, y que el área de estudio solo sea del campo del *Business, Management y Accounting se redujeron a 97*; luego, que en el título aparezcan las palabras: *Enterprise Development, Entrepreneurial Business, Entrepreneurship, Regional Development, Organizational Change, Organizational History, Organization, Business Strategy, Innovation Organization, Organizational Analysis, Small*

Business, Small Enterprise, Strategic Organization, y que sean artículos finales, con ello el número se redujo a 27; para luego de identificar que en el Abstract el objetivo del estudio este referido al tema de la investigación, y sean escritos en inglés o español, obteniendo 10 artículos finales en Scopus.

Para el caso de los documentos encontrados en Scielo, los resultados de la filtración, al aplicar los criterios de inclusión sobre los 200 documentos, fueron: eligiendo las publicaciones realizadas desde el 2014 hasta el 2024 se obtuvieron 135; luego, que sean de las áreas temáticas *Ciencias Sociales Aplicadas, Humanidades, Gestión, Negocios*; se redujeron a 56; luego, que sean solo artículos se redujo a 51 documentos; que en el título aparezcan las palabras, en inglés, español o portugués: *Innovation Organizational, Development Organizational, organizational capacity, Strategic Entrepreneurship, organizational Agility, Organizational Learning*, conjuntamente con los términos: *Social entrepreneurship, Small and Medium Enterprises (SME), micro and small business* o similares, para con ello el número se redujo a 14; para luego de identificar que en el Abstract el objetivo del estudio este referido a los campos de la investigación, se obtuvo 6 artículos finales elegidos en Scielo

El proceso del filtro por los criterios expuestos se muestra en el diagrama de flujo PRISMA de la Figura 2, para luego ser ordenados en la Tabla 3 según los aspectos de: autor, año, procedencia, diseño de la investigación, base de datos fuente y las contribuciones científicas de cada una; y así presentar los aportes científicos de cada uno sobre el tema de la investigación.

Tabla 3. Artículos analizados

No.	Autor/Año	País	Tipo de Estudio	Muestra	Aportes	Indización
1	(D'anjour et al.,2024)	Brasil	Cuantitativo	542 empresas	La innovación en las PYMEs se destaca en la posibilidad de capturar la complejidad de la innovación organizacional desde una perspectiva amplia y multidimensional. El estudio encuentra 5 componentes de la innovación en las pymes: la innovación en las operaciones, en los canales de conocimiento, las alianzas en marketing y la oferta de innovación.	Scielo

No.	Autor/Año	País	Tipo de Estudio	Muestra	Aportes	Indización
2	(Engelmann, 2024)	Austria	Enfoque mixto	240 trabajadores (gerentes y empleados)	Las PYMEs aprenden a desarrollar la capacidad de reorientar sus recursos para enfrentar el entorno mayoritariamente dinámico en el cual realizan sus actividades, modificando sus operaciones para mitigar las amenazas y aprovechar las oportunidades. Las conducen a la aplicación de un conjunto de cambios relacionados con su estructura organizacional, con la interacción social, con los procesos, en los estilos de comunicación, es decir, influye en su desarrollo organizacional.	Scopus
3	(Faeroevik & Maehle, 2024)	Noruega	Cuantitativo	413 empresas	El crecimiento de las PYMEs se ve influenciado por la innovación intersectorial. Los estudios realizados en un grupo de empresas PYMEs mostraron la relevancia de la innovación en el desarrollo organizacional, es decir, en todas las actividades empresariales, alcanzando un impacto favorable para la sostenibilidad; es decir, existe una importante relación positiva entre la innovación intersectorial y el crecimiento de las pymes.	Scopus
4	(García-Vidal et al., 2023)	Ecuador	Cualitativo, teórico exploratorio		El diseño organizacional de las PYMEs, y su sostenibilidad en el largo plazo, se ven afectados por factores externos como internos. Las PYMEs tienen que elegir entre diferentes tipos de estructuras organizacionales: funcionales, basadas en equipos, matriciales, entre otros, de manera de ser capaces de enfrentar los cambios con éxito y de manera ágil que logre el desarrollo sostenible y competitivo necesarios.v	Scielo

No.	Autor/Año	País	Tipo de Estudio	Muestra	Aportes	Indización
5	(Hermes et al., 2023)	Brasil	Cuantitativo	132 empresas	El comportamiento organizacional en las PYMEs esta principalmente enmarcado por el estilo cognitivo que tiene el dueño o empresario. El estudio demostró la relación positiva entre las variables que conforman los modelos mentales como son: conocimiento, creatividad y gestión de riesgos en la capacidad de absorción organizacional (CAO). Se evidencio como los modelos configuran como un predictor significativo del desarrollo de la CAO.	Scielo
6	(Eriksson, et al., 2022)	Finlandia	Cualitativo. Estudio de caso.	3 empresas 15	La resiliencia organizacional es una estrategia empresarial como respuesta a los cambios que las PYMEs aplican innovando sus modelos de negocios a través de las alianzas estratégicas, la digitalización de los procesos, entre otros. El desarrollo organizacional de las PYMEs se ve influenciado por la estrategia resiliente para alcanzar el crecimiento deseado.	Scopus 15
7	(Bock et al., 2021)	Singapur	Cuantitativo	1 empresa (estudio de caso)	El diseño de los modelos de negocios se basa en el análisis de los recursos críticos, las operaciones y la propuesta de valor de la empresa. Y en determinado momento este se puede ver afectado por la aparición de factores limitantes, y es donde las habilidades gerenciales, ese conjunto de procesos mentales para recibir, procesar y comprender la información, le permiten plantear un cambio en el modelo de manera que satisfaga las limitaciones, que incluso puede alcanzar un cambio organizacional.	Scopus

No.	Autor/Año	País	Tipo de Estudio	Muestra	Aportes	Indización
8	(Gölgeci et al., 2020)	Dinamarca	Cualitativo, teórico exploratorio		Las economías volátiles impactan fuertemente sobre las operaciones de las empresas emprendedoras, generando inestabilidad; y las que logran su sostenibilidad y crecimiento en estos escenarios, confirman que se debe a las capacidades llamadas ambidiestras que les permitan desarrollar una agilidad resiliente para adaptarse al entorno, resistiendo los impactos negativos.	Scopus
9	(Verma et al., 2020)	Dinamarca	Cuantitativo	148 empresas	Las áreas de RR.HH. en las pymes no han sabido responder rápido en adoptar la innovación tecnológica en sus operaciones. En los estudios realizados a un grupo de PYMEs en la India, se determinó que la mejora de las actividades y el servicio de RR.HH. se ven influenciadas por la mejor aplicación de por ejemplo el Big Data, pero que estas deben aceptar la posibilidad de cambios en el desarrollo organizacional.	Scopus
10	(Groskovs & Ulhøi, 2019)	Dinamarca	Cualitativo, teórico exploratorio		Los emprendimientos se ven varias veces expuestos a fuertes cambios del entorno, y es mediante la innovación del modelo de negocios la respuesta más adecuada para enfrentarlos. Y si bien es habitual que el gerente general lidere el tema, sin embargo, no siempre hace falta que esta transformación sea conducida por el, un gerente intermedio, con las características personales necesarias, y una buena vision de cambio puede gerenciar el proceso.	15

No.	Autor/Año	País	Tipo de Estudio	Muestra	Aportes	Indización
11	(Fannoun & Kerins, 2019)	Reino Unido	Cualitativo	6 trabajadores	La gestión del conocimiento y el aprendizaje en las organizaciones son factores relevantes para la continuidad de las empresas. En ese aspecto, el desarrollo individual y colectivo en las empresas, especialmente en las PYMEs, son elementos clave que influyen en el desarrollo organizacional mediante la adquisición y utilización del conocimiento, así como, en el cambio del pensamiento y en la práctica de las actividades.	Scopus
12	(Bojica et al., 2018)	España	Cuantitativo	994 gerentes	El crecimiento organizacional va a depender en gran parte por la disponibilidad de recursos, la autonomía en su uso y las características del equipo de alta dirección. Y el bricolaje, es un término que aparece en la organización, que influye en el desarrollo organizacional, y que se conceptualiza como las perspectivas subjetivas que tienen los individuos que poseen los recursos y la capacidad de ponerlos a disposición de la empresa para el desarrollo de sus actividades.	Scopus
13	(Jankelová et al., 2018)	Eslovaquia	Cuantitativo	115 empresas	Las funciones gerenciales se han visto muy afectadas por las crisis económicas mundiales que aparecen cada cierto tiempo, ocasionando que los gerentes y empresarios tengan que enfrentar problemas de seguridad y sostenibilidad de sus empresas realizando cambios organizacionales. Por ello que se crearon las redes y clústeres, generándose una tendencia comercial de rápido crecimiento bajo el esquema de alianzas estratégicas, capaz de alcanzar una gestión más eficiente en toda la cadena empresarial.	Scopus

No.	Autor/Año	País	Tipo de Estudio	Muestra	Aportes	Indización
14	(Felizzola & Anzola, 2017)	Colombia	Cuantitativo	47 trabajadores	La cultura organizacional es uno de los determinantes de la capacidad de una organización para innovar puesto que se conecta directamente con la estrategia y la estructura organizacional. Juega un papel relevante en las empresas debido a que influye en el comportamiento global de la empresa y, por tanto, en sus resultados. Posibilita la creatividad potencial en el uso de formas innovadoras para identificar y enfrentar problemas, así como, para encontrar soluciones, que pueden darse en determinadas circunstancias estratégicas y estructurales.	Scielo
15	(García-Tenorio et al., 2014)	España	Cuantitativo	136 empresas	Las organizaciones innovadoras se distinguen por ser los primeros en actuar, siendo capaces de alcanzar mejores resultados organizativos e individuales en los campos financiero, de innovación y comerciales. Ello se logra con políticas de recursos humanos, que faciliten el desarrollo del potencial de las personas, la retención del talento, que generen el compromiso y la flexibilidad organizativa encaminados a optimizar el desarrollo organizacional.	Scielo
16	(Dolz et al., 2014)	España	Cuantitativo	117 empresas	Las PYMEs se apoyan en cambios en su desarrollo organizacional para lograr adaptarse al entorno, transformando su estructura, introduciendo nuevas formas de hacer las cosas. Este factor, denominado "ambidestra organizacional", es utilizado por las PYMEs de forma estratégica para enfrentar entornos dinámicos o situaciones de crisis que puedan afectar su crecimiento. Entre los que figuran esquemas de alianzas estratégicas, fusiones, entre otros.	Scielo

DISCUSIÓN

Las economías volátiles influyen negativamente en la estabilidad de las empresas afectando su crecimiento e incluso poniendo en riesgo su sostenibilidad; y la experiencia, de aquellas que han logrado vencer estas amenazas, han demostrado que fue debido a la capacidad

ambidiestra de la empresa, es decir, al desarrollo de una veloz resiliencia para sintonizar oportunamente con el entorno, además de ejercer una actitud rebelde con la aplicación ágil de un cambio organizacional, lo que se conoce como bricolaje organizacional (Gölgeci et al., 2020). Por ello, es importante el diseño del modelo de negocio, para lo cual las habilidades gerenciales cumplen un rol prioritario, gestionando adecuadamente la información, determinando los recursos críticos, analizando los factores limitantes, planteando un cambio organizacional si es necesario, de forma que la empresa pueda generar una propuesta de valor atractiva (Bock et al., 2021).

El entorno dinámico en el cual operan las PYMEs impacta sobre su diseño organizacional y su competitividad, poniendo en peligro la sostenibilidad en el tiempo al verse amenazadas por factores externos como el económico, el sector y mercado en que opera, y factores internos como el estilo de liderazgo, las habilidades y competencias gerenciales de quienes tienen a su cargo la dirección, en donde la conformación de la estructura organizacional, bajo el concepto de la innovación estructural es relevante para una buena adaptación a los cambios del entorno, y el logro eficiente y flexible de las operaciones (García-Vidal et al., 2023); Y precisamente, la innovación del modelo de negocios es la estrategia más apropiada, que contemple cambios en los procesos, un mejor entendimiento del entorno, la cobertura eficiente de recursos¹⁵ y financiamiento; y sobre todo, con la participación activa de los colaboradores, y el apoyo de la alta gerencia, para lo cual un gerente de nivel intermedio con las competencias personales y un buen enfoque de cambio organizacional, puede liderar la transformación (Groskovs y Ulhøi, 2019).

Es característica en las PYMES que la organización adopte el estilo del accionista principal, el cual se basa en modelos mentales que el emprendedor aplica en función de sus capacidades individuales como grupales, como la fortaleza de interpretar adecuadamente la información externa, incorporarla al conocimiento personal, y luego utilizarla en el desarrollo empresarial para impulsar por ejemplo una cultura de innovación, es decir, adoptar la capacidad de absorción organizacional a través del conocimiento, la creatividad y la gestión de riesgos (Hermes et al., 2023). Si bien el proceso de innovación empresarial, denominado innovación organizacional, está vinculado con la búsqueda de soluciones y el mayor valor generado en la satisfacción de las necesidades de la organización y sus clientes, para las PYMEs abarca una visión empresarial más extensa, que incluyen varias dimensiones en los campos de operaciones, marketing, canales de comunicación, clima organizacional, liderazgo y aprendizaje; demostrando que los factores generadores de innovación no son solo exclusividad de las actividades de I+D; y que también están presentes en las PYMEs con una cultura orientada a la innovación (D'anjour et al., 2024).

Las empresas innovadoras se diferencian de las demás adelantándose en generar innovaciones en materia comercial, financiera y otros campos, para lo cual se apoyan en el desarrollo organizacional, buscando optimizar la gestión del talento humano, a través de políticas y estrategias orientadas en mejorar los procesos de atracción y la retención, impulsar el potencial profesional, e incrementar el compromiso de los colaboradores (García-Tenorio et al., 2014). Por lo tanto, es muy relevante que los profesionales que gerencian las PYMEs tomen conciencia de este esquema y diseñen las políticas que impulsen una cultura hacia la innovación capaz de lograr mayor versatilidad y conexión con los cambios que se presentan en el sector donde operan, y cuyo crecimiento depende de ello (Faerøevik y Maehle, 2024). Otros factores que inciden en el

crecimiento y desarrollo organizacional son: la accesibilidad a los recursos, la autonomía de la disposición de estos, así como, las cualidades de la gerencia, y sobre el cual se acuña el término de bricolaje, definido como los aspectos subjetivos que tienen las personas que cuentan y pueden proveer los recursos (Bojica et al., 2018).

Los gerentes y empresarios se han visto en la exigencia de hacer frente a retos de seguridad y sostenibilidad en sus empresas por las crisis económicas mundiales, que los ha impulsado a realizar cambios organizacionales como ajustes de personal y modificaciones en la estructura, buscando centrarse en el diseño, optimizándolo, aprovechando el rápido crecimiento del desarrollo comercial en los mercados dado por la creación de las redes y clústeres, de forma de establecer alianzas, y con ello reducir los riesgos económicos y la pérdida de sostenibilidad (Jankelová et al., 2018). Esa capacidad dinámica que logra que las empresas puedan alcanzar un importante nivel de desempeño de adaptabilidad frente a su entorno se denomina "ambidiestra"; y en el caso específico de las pymes, este desarrollo organizacional se basa en un elemento estructural estratégico que justamente impulsa el crecimiento externo a través de modalidades como las fusiones o adquisiciones, alianzas de cooperación, con el propósito de mejorar sus niveles de exploración y explotación ante una situación de crisis (Dolz et al., 2014). En ese sentido, los gerentes de las PYMEs deben tener las fortalezas y habilidades para captar oportunamente las señales dinámicas del entorno, analizar los cambios necesarios en el desarrollo organizacional, vinculados a la estructura organizacional, los procedimientos, las interrelaciones internas como externas y los canales de comunicación, que reduzcan los impactos negativos y logren aprovechar las oportunidades (Engelmann, 2024). Es también necesario, que los departamentos de RR.HH. de las PYMEs mejoren sus actividades aplicando innovación tecnológica en sus operaciones, como por ejemplo la incorporación de desarrollos como el Big Data, que han demostrado la mejora de las actividades y el servicio de RR.HH. en un estudio realizado en PYMEs de la India, siendo fundamental el contar con personal que acepte el cambio organizacional, y que cuente con las habilidades y competencias técnicas para la aplicación tecnológica elegida (Verma et al., 2020); y al combinarlas con una fuerte orientación emprendedora resiliente, puede incluso ser útil para detectar y aprovechar las oportunidades empresariales (Gölgeci et al., 2020).

Las PYMEs aplican la resiliencia organizacional en la estrategia de crecimiento internacional de sus actividades, innovando su modelo de negocio, aplicando cambios en el desarrollo organizacional, realizando alianzas estratégicas, digitalizando las tareas, fomentando mayor acercamiento a los clientes, aumentando la velocidad de uso de los recursos y de la experiencia, (Eriksson, et al., 2022). Es a través de la utilización del conocimiento y del aprendizaje que las empresas sustentan la resiliencia necesaria frente a entornos altamente cambiantes; y en especial las PYMEs, quienes aprovechan esas competencias individuales y grupales como componentes clave para determinar las modificaciones al desarrollo organizacional que les permitan transformar los procesos, cambiar el pensamiento, incorporar algunas tecnologías y otras herramientas para impulsar la resiliencia (Fannoun y Kerins, 2019). En ese contexto, la cultura organizacional es uno de los factores decisivos del potencial de una empresa para innovar vinculando la estrategia con la estructura; y porque al influir en el comportamiento de los trabajadores, se puede lograr que acepten la innovación como un valor clave dentro de la organización y se comprometan con ella. Una cultura organizacional orientada a la innovación requiere de ciertas características, entre los que se encuentran la creatividad, la

acumulación de capital, el aprendizaje continuo y la creación de redes de colaboración, con mentalidad de experimentar y asumir riesgos que favorezca la participación y la autonomía (Felizzola y Anzola, 2017).

CONCLUSIONES

La sociedad en general viene siendo impactada por los importantes desarrollos tecnológicos y crisis económicas, lo cual ha influenciado en la forma de gestionar las empresas, especialmente en las PYMEs, donde, ante un entorno cada vez más dinámico, los gerentes se han visto en la responsabilidad en adquirir mejores habilidades y competencias, orientadas a una mejor interpretación de la realidad y de los mercados donde operan. Bajo ese esquema, es importante una conducción estratégica con toma de decisiones efectiva, y los conocimientos acerca de la potencialidad que tiene el desarrollo organizacional, se sustenta como la herramienta ideal para mejorar la competitividad y sostenibilidad de las empresas.

En ese sentido, la innovación es un elemento clave en las PYMEs, y su desarrollo organizacional se ve influenciado por la estrategia resiliente para alcanzar el crecimiento deseado, mediante el ejercicio de capturar la complejidad de la innovación organizacional desde una perspectiva amplia y multidisciplinaria, en respuesta a las transformaciones que se realizan en los modelos de negocios, al aplicar la estrategia de la resiliencia organizacional mediante alianzas empresariales, digitalización de las operaciones, entre otros. Ello ha sido demostrado en época del covid-19, con las PYMEs rediseñando sus negocios, replanteando sus esquemas comerciales y el posicionamiento. Porque, para ellas, la sostenibilidad es un reto permanente al cual se enfrentan día a día, debido a las debilidades que presentan generalmente en los aspectos económicos, tecnológicos y sociales en comparación con las grandes empresas.

Así también, la tecnología ha sido muy relevante en el desarrollo organizacional, al influenciar en los cambios de los procesos, buscando mayor rapidez y exactitud en las operaciones, reemplazando parte de las actividades manuales, mejorando la especialización de talento humano a incorporar; y para ello, es importante que los colaboradores comprendan la importancia de los cambios. Por lo tanto, la gestión del talento humano es definitivamente **un** aspecto muy importante en el desarrollo organizacional, y vital para alcanzar las metas empresariales, por lo que es prioritario desarrollar estrategias para fortalecer la cultura y la línea de crecimiento laboral. Por lo que la cultura organizacional es también otro de los elementos clave, que permite influir en el comportamiento global de la organización posibilitando la creatividad potencial en el uso de formas innovadoras capaces de identificar problemas y desarrollar soluciones.

REFERENCIAS

- Almeida, J. (2021). El proyecto de vida: Un desarrollo organizacional desde lo humano. *Revista interconectando saberes*, 6(11). <https://is.uv.mx/index.php/IS/article/view/2683/4574>
- Altamirano, J. Z., Barreno, E. A. L., Velastegui, C. A. G., & Fierro-Altamirano, S. (2023). Motivación laboral del personal y productividad: elementos esenciales para el desarrollo organizacional. *Dominio de las Ciencias*, 9(4), 106-131. DOI: <https://doi.org/10.23857/dc.v9i4.3576>

- Armijos-Robles, L., Campos-Carrillo, A., & Hidalgo-Luzuriaga, Y. (2020). Estudio del direccionamiento estratégico en el desarrollo organizacional en Latinoamérica: Una revisión de literatura (2009-2018). *Economía y Negocios*, 11(1), 104-117. <http://revistas.ute.edu.ec/index.php/economia-y-negocios>
- Bock, A. J., Warglien, M., & George, G. (2021). A simulation-based approach to business model design and organizational change. *Innovation*, 23(1), 17-43. <https://doi.org/10.1080/14479338.2020.1769482>
- Bojica, A. M., Ruiz Jiménez, J. M., Ruiz Nava, J. A., y Fuentes-Fuentes, M. D. (2018). Bricolage and growth in social entrepreneurship organisations. <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/86113/ERD%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Brito, J. (2018). El clima organizacional como estrategia de mejora en una organización. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 7(13). <https://www.ricea.org.mx/index.php/ricea/article/view/114/465>
- Byukusenge, E., & Munene, J. C. (2017). Knowledge management and business performance: Does innovation matter? *Cogent Business & Management*, 4(1), 1368434. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1368434>
- Castillo, A. B., & Villalba, W. G. (2018). Gestión empresarial y competitividad en las MIPYMES del centro comercial nueva Colombia de la ciudad de Cartagena. *Revista Innova ITFIP*, 3(1), 76-82. https://scholar.google.cl/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Castillo+y+Villalba+2018&btnG=
- Castro, B. R., Durán, S., & Ballestias, M. (2020). El aprendizaje como eje estratégico del desarrollo organizacional en PYMES de Barranquilla (Colombia). *Revista Espacios*, 798, 1015. <http://w.revistaespacios.com/a20v41n41/a20v41n41p14.pdf>
- Corpas, M., Wilson, Y., & Nash, G. (2022). El perfil ético del talento humano del siglo XXI. *Revista FAECO sapiens*, 5(1). <http://portal.amelica.org/ameli/journal/221/2212865008/2212865008.pdf>
- D'anjour, M. F., Medeiros, B. C., & Añez, M. E. M. (2024). Organizational innovation: Validation of a multidimensional scale for micro and small businesses. *REGPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 13(2), e2502. <https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2502>
- Dolz, C., Safón, V., Iborra, M., & Dasí, A. (2014). Antecedentes y dinamismo de la ambidestreza organizativa en las Pymes. *Innovar*, 24(53), 161-175. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n53.43941>
- Duran, S. E., Parra, M. A., & García, J. E. (2018). El aprendizaje como técnica de mejora continua en la gestión de desarrollo organizacional en PyMes Colombianas. 1, 97-114. https://www.researchgate.net/profile/Milagros-Villasmil/publication/331534665_Elementos_clave_del_emprendimiento_social_sustentado_en_los_principios_del_pensamiento_estrategico_en_Universidades_privadas/links/5c7ef8d192851c695058b5b1/Elementos-clave-del-e

- Engelmann, A. (2024). A performative perspective on sensing, seizing, and transforming in small- and medium-sized enterprises. *Entrepreneurship & Regional Development*, 36(5-6), 632-658. <https://doi.org/10.1080/08985626.2023.2262430>
- Eriksson, T., Heikkilä, M., & Nummela, N. (2022). Business model innovation for resilient international growth. *Small Enterprise Research*, 29(3), 205-226. <https://doi.org/10.1080/13215906.2022.2092890>
- Faeroevik, K. H., & Maehle, N. (2024). The outcomes of cross-industry innovation for small and medium sized enterprises. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 36(4), 675-704. <https://doi.org/10.1080/08276331.2022.2070711>
- Fannoun, S., & Kerins, J. (2019). Towards organizational learning enhancement: assessing software engineering practice. *The learning organization*, 26(1), 44-59. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2018-0149>
- Felizzola Cruz, Y. M., & Anzola Morales, O. L. (2017). Proposal of an organizational culture model for innovation. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 33(59), 20-31. <https://doi.org/10.25100/cdea.v33i59.4477>
- García-Tenorio Ronda, J., Sánchez Quirós, I., & Pérez Rodríguez, M. J. (2014). Compromiso y flexibilidad en organizaciones innovadoras. *Innovar*, 24(SPE), 7-32. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n1spe.47527>
- García-Vidal, G., Pérez-Campdesuñer, R., Martínez-Vivar, R., & Guzmán-Vilar, L. (2023). Aproximación a la Estructuración de Pequeñas y Medianas Empresas: Un Recorrido Teórico. *Economía y Negocios*, 14(2), 114-131. <https://doi.org/10.29019/eyn.v14i2.1147>
- Gölgeci, I., Arslan, A., Dikova, D., & Gligor, D. M. (2020). Resilient agility in volatile economies: institutional and organizational antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 33(1), 100-113. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2019-0033>
- Groskovs, S., & Ulhøi, J. P. (2019). The middle manager in search of business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 40(4), 3-10. <https://doi.org/10.1108/JBS-04-2018-0061>
- Hermes, L. C. R., Sausen, J. O., Ferreira, G. C., & Rossetto, C. R. (2023). The influence of entrepreneurs' mental models on organizational absorptive capacity: a multilevel perspective. *Revista de Administração da UFSM*, 16, e7. <https://doi.org/10.5902/1983465972119>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.
- Jankelová, N., Jankurová, A., Beňová, M., & Skorková, Z. (2018). Security of the business organizations as a result of the economic crisis. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(3), 659-671. [http://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.3\(18\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2018.5.3(18))
- Navarrete Báez, F. E., & Labelle, F. (2023). Gestión energética y desarrollo organizacional sostenible en las Pequeñas Medianas Empresas de Jalisco. *Trascender, contabilidad y gestión*, 8(22), 2-18. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i22.194>

- Ochoa Guevara, N. E., Caballero Palomino, S. A., Ochoa Guevara, S. P., & Acuña Reyes, D. M. (2022). *Mipymes: una visión del desarrollo organizacional y empresarial Latinoamericano*.
- Passerini, A. (2018). *Desarrollo de un plan de selección de personal por competencias* (Doctoral dissertation, Universidad Católica de Córdoba). https://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/2787/1/TM_Passerini.pdf
- Ponce, D. K. P., Soledispa, M. L. F., & Reyes, J. E. P. (2022). El desarrollo organizacional como apoyo al sistema empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 20. DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i41.2548>
- Querevalú, E. F., Cabrera, X., & Chávarry, P. d. (2020). Desarrollo organizacional y satisfacción laboral de colaboradores de un centro de información universitario. *Revista Epistemia*, 4(3). Obtenido de <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EPT/article/view/1419/1951>
- Rodríguez, Y. L. (2018). La gestión integral como facilitadora del desarrollo organizacional y del desarrollo sostenible. *Revista Dialnet*, 10(2), 11-21. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6726338>
- Saleem, I., Saleem, A., Hassan, A., Farukh, M. U., & Kamran, H. (2023). Psychological aspects affecting the venture performance of Indian women entrepreneurs. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2259144, <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2259144>
- Soledispa, M. L. F., Reyes, J. E. P., & Parrales, D. A. N. (2021). Análisis del desarrollo organizacional como modelo de gestión para potenciar a las pymes del sector industrial en la provincia de Manabí, periodo 2006–2012. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 5(2), 440-461. <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/1230>
- Trejo Medina, D. (2023). *Nociones de Desarrollo Organizacional* [archivo PDF]. Recuperado de: [http://dx.doi.org/10.13140/RG.2\(27405.41444\)](http://dx.doi.org/10.13140/RG.2(27405.41444)), 3.
- Verma, S., Singh, V., & Bhattacharyya, S. S. (2020). Do big data-driven HR practices improve HR service quality and innovation competency of SMEs. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 950-973. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2020-2128>
- Viteri Rade, L. Y., & Franco Villon, M. N. (2022). El desarrollo organizacional a través del talento humano. *Revista E-IDEA Journal of Business Sciences*, 4 (17), 30-44. <https://doi.org/10.53734/eidea.vol4.id233>