



## Pequeñas empresas agroindustriales en Tunja - Boyacá, Colombia. Una descripción del cambio organizacional

### Small Agro-Industrial Companies in Tunja - Boyacá, Colombia. A Description of Organizational Change

### Pequenas empresas agroindustriais em Tunja - Boyacá, Colômbia. Uma descrição da mudança organizacional

Beicy-Viviana Acosta-González<sup>1</sup>

Marlen Suarez-Pineda<sup>2</sup>

Jenny-Edith Parada-Camargo<sup>3</sup>

**Recibido:** enero de 2021

**Aceptado:** abril de 2021

**Para citar este artículo:** Acosta-González, B. V., Suarez-Pineda, M. y Parada-Camargo, J. E. (2021). Pequeñas empresas agroindustriales en Tunja - Boyacá, Colombia. Una descripción del cambio organizacional. *Revista Científica*, 41(2), 184-198.

<https://doi.org/10.14483/23448350.17638>

#### Resumen

En el artículo se exponen los resultados obtenidos de investigar el cambio organizacional de pequeñas empresas del sector agroindustrial de la ciudad de Tunja en la última década. La investigación recurrió a técnicas de entrevistas semiestructuradas y la revisión teórica centrada en cinco dimensiones: i) cambio organizacional, ii) trabajadores líderes y directivos, iii) gobierno, iv) cultura y tradiciones, y v) fracaso y resistencia. Los hallazgos proveen a las empresas una mayor comprensión de los cambios como un proceso constante y lento que permite a las organizaciones mantenerse en el tiempo. Así mismo, la implementación de nuevas tecnologías ha favorecido la producción y el crecimiento de las organizaciones.

**Palabras clave:** agroindustria; cambio organizacional; pequeña empresa.

#### Abstract

This article presents the results obtained from investigating the organizational change of small companies in the agro-industrial sector of the city of Tunja in the last decade. This research used semi-structured interview techniques and a theoretical review focused on five dimensions: i) organizational change, ii) worker-leaders and managers, iii) government, iv) culture and traditions, and v) failure and resistance. The findings provide companies with a greater understanding of change as a constant and slow process that allows organizations to endure over time. Likewise, the implementation of new technologies has favored the production and growth of organizations.

**Keywords:** agro-industry; organizational change; small business.

1. M. Sc. (c) Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Tunja, Colombia. [beicy.acosta@uptc.edu.co](mailto:beicy.acosta@uptc.edu.co).
2. Ph. D. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Tunja, Colombia. [marlen.suarez@uptc.edu.co](mailto:marlen.suarez@uptc.edu.co).
3. M. Sc. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Tunja, Colombia. [jenny.parada@uptc.edu.co](mailto:jenny.parada@uptc.edu.co).

## Resumo

O artigo apresenta os resultados obtidos na investigação da mudança organizacional das pequenas empresas do setor agroindustrial da cidade de Tunja na última década. A pesquisa utilizou técnicas de entrevista semiestruturada e revisão teórica focada em cinco dimensões: i) mudança organizacional, ii) líderes e gestores trabalhadores, iii) governo, iv) cultura e tradições ev fracasso e resistência. As descobertas fornecem às empresas uma maior compreensão das mudanças como um processo constante e lento que permite que as organizações permaneçam no tempo. Da mesma forma, a implantação de novas tecnologias tem favorecido a produção e o crescimento das organizações.

**Palavras-chaves:** agronegocio; mudança organizacional; pequena empresa.

## Introducción

Las pequeñas y medianas empresas - pymes en Colombia constituyen gran parte de los aportes a la economía en producción y distribución, pues son generadores de empleo que están en constante cambio y que son creadores de nuevos sistemas e ideas, con potencial para el desarrollo productivo al ser el inicio de la oferta de productos de orden nacional y fortalecer la transformación de productos agrícolas. Complementando lo anterior, Colombia es un país característico por la producción agrícola debida a su ubicación, pues cuenta con los distintos pisos térmicos, lo que permite tener cultivos de clima frío y cálido, de manera que, Colombia ofrece significativas oportunidades de inversión y exportaciones para la cadena de agroalimentos gracias a su potencial agrícola, características climáticas, de recursos hídricos e industrias y un consolidado sector agroindustrial (Procolombia, 2019).

Considerando lo anterior, la presente investigación explica el cambio organizacional de las pequeñas empresas en Tunja del sector agroindustrial, definiendo este como los procesos constantes por los que atraviesan las organizaciones, como “la influencia de factores internos y externos, y la existencia, incorporación e institucionalización de políticas

públicas y programas de desarrollo empresarial e innovación” (Perdomo, Arias y Lozada, 2016, p. 134). También, el “proceso observable por el cual las organizaciones pasan de un estado actual a algún estado futuro, generalmente con el propósito de incrementar su efectividad, a través de la adaptación” (Salgado et al., 2018, p. 107), el cambio es un proceso complejo y largo que promueve las nuevas prácticas organizacionales (Costa y Marques de Mello, 2017).

Romero, Matamoros y Campo (2013) afirman que:

En la actualidad, las organizaciones se interpretan como sistemas dinámicos, abiertos, con mecanismos de control y regularidades internas percibidas como estructura. En el sistema, el movimiento se considera como origen del cambio, influido por relaciones externas y por sus regularidades internas (p. 38).

Complementando lo anterior, Zapata y Mirabal (2011) disponen que los cambios se dan en aspectos estructurales y formales del proceso administrativo interno o por las limitaciones y restricciones, esto dependiendo del dinamismo y de la complejidad del entorno.

Adicional a lo anterior, los cambios pueden girar en torno a los intereses de los actores organizacionales a partir de las actitudes, las normas y los valores, preservando los intereses del dirigente. Seguidamente, giran en torno a la motivación para implementar los cambios centrados en sus procesos y estructuras, garantizando la supervivencia y una tercera parte caracterizada por las dinámicas propias de la organización relacionadas con el poder y los intereses de los directivos (Alvarado, 2006). De igual manera, los cambios que son pequeños y continuos van dirigidos a las estrategias, las estructuras, los procesos y las transformaciones físicas, mientras el cambio profundo afecta la cultura de la organización, la práctica, la visión que tienen que ser ejecutadas de forma cuidadosa, debido a su demanda de tiempo y el impacto en muchas áreas (Sandoval, 2014; Carro-Suárez, Sarmiento-Paredes y Rosano-Ortega, 2017).

Para esto se presentan diferentes enfoques que parten de la naturaleza y la finalidad de la organización, como lo son el cambio y el institucionalismo que enfatiza el ambiente externo influenciado por la normativa y el poder (Perdomo, Murillo y González-Campo, 2019); así mismo, el cambio evolucionario que se da de la naturaleza propia de la organización y el cambio revolucionario reflejado un esquema interpretativo único, también, el cambio planeado, que los líderes aplican de forma intencional ante un cambio en el entorno.

Complementado, Vértiz (2008) habla de las diferentes tesis sobre el cambio organizacional, exponiendo las variables contextuales, la estructura, la estrategia y el individuo como generadores de cambio, como se muestra en la [tabla 1](#).

### La actitud del ser humano y el cambio organizacional

El rechazo o la favorabilidad de la aplicación de un proceso de cambio dentro de una organización, es influenciado, en gran medida, por la actitud

del individuo y este en un grupo de trabajadores, “también relacionados con características psicosociales como el tiempo de trabajo en la organización, edad, sexo o escolaridad” (Rabelo, Ros y Torres, 2004, p. 28). De igual manera, Gutiérrez, Aguilar y Medina (2019) afirman que las personas son el centro del cambio.

El directivo tiene como responsabilidad capacitarse para hacerle ver al colaborador lo importante que es el aprendizaje para lograr los procesos de cambio en una organización (Smolarczyk y Hauer, 2014); el individuo es parte fundamental y de él depende que se tengan resultados y una comunicación que conduzca a los resultados esperados (Král y Králová, 2016; Bel, Smirnov y Wait, 2018). La actitud del trabajador es parte importante para que se dé el cambio organizacional:

apreciándose que la actitud del trabajador es más predictiva de su intención conductual frente al cambio organizacional cuando el nivel de ambivalencia presentado por el trabajador es más bajo; en

**Tabla 1.** Tesis sobre cambio organizacional

	De la consonancia	Instrumental	Interacción Interna	De la estructura	Tesis del actor
<b>Concepto</b>	Eficiencia interna con su entorno, es decir que las variables contextuales (proveedores, clientes o competidores, innovaciones, desarrollos tecnológicos y regulaciones, políticas públicas y relacionadas con el cambio en el marco institucional, Estado) interactúan con el entorno.	Se da de la libertad que tiene la organización para desarrollar procesos de cambio de aplicación de herramientas desde su ápice estratégico o grupo de directivos.	Interacción entre los individuos en el ejercicio del poder para generar cambios en la estructura	La interacción entre los individuos y sus formas de actuar son dados por la alta gerencia y por la estructura	Los individuos son los que establecen su interacción y actúan estratégicamente para dar el cambio.
<b>Cambio interno o externo</b>	Cambios que se dan desde el exterior e impulsan transformaciones internas.	Cambios que se dan en la estructura de la organización en donde el líder o directivo cumple una labor importante en la toma de decisiones en los procesos, al no ser homogéneos se ven diferenciados por las formas de poder y control.	Los cambios que se dan en la estrategia pueden dar lugar a cambios en la estructura de poder y en los organismos de gobierno de la organización.	Los cambios transforman la estructura, contienen los factores y mecanismos mediante los cuales entorno y ápice estratégico actúan a través de la cultura y el poder	Los individuos son los generadores del cambio

**Fuente:** elaboración propia a partir de Vértiz (2008).

forma concordante, el poder predictivo de la actitud sobre la intención conductual es menor cuando el nivel de ambivalencia que exhibe el trabajador es más alto. (Rodríguez y Mladinic, 2016, p. 11).

También existen variables como el poder, la visión, los valores de la organización, la identidad, las relaciones, la comunicación, la negociación, el aprendizaje que otorgan facultades a las personas para solucionar problemas y hacer cambios en ella (Marín, 2004).

Como lo afirman Montealegre y Calderón (2007), los directivos y mandos medios adquieren un papel fundamental, son los impulsores de los cambios en los individuos o que se resistan a ellos. Los directivos y los mandos medios, son los impulsores para que los individuos no se resistan a los cambios. La forma en la que se ejerce el liderazgo como directivo puede influenciar la actitud de los colaboradores frente al cambio (García, Rojas y Díaz, 2011). Adicional a lo anterior, el líder es facilitador del cambio cuando incluye en la toma de decisiones al colaborador (Värttö, 2019).

Un factor importante para el cambio en la toma de decisiones es el liderazgo, por ende, depende del estilo del líder o del poder que tome para generar cambios positivos o negativos dentro de la organización; liderar el cambio organizacional implica muchas habilidades gerenciales (Romero, Matamoros y Campo, 2013; Rogiest, Segers y Witeloostuijn, 2018; Espedal, 2017; García, 2011; Yepes, 2016).

## Industria agroalimentaria

La industria agroalimentaria a nivel mundial ha adquirido importancia por el aumento del consumo de productos frescos; sin embargo, es necesario prestar atención a la infraestructura interna y externa de las organizaciones, para aumentar la calidad y reducir la pérdida del producto, que al ser perecedero hace que las cadenas sean complejas y difíciles de manejar (Sanabria, Peralta y Orjuela, 2017).

El sistema agroalimentario comprende la producción y la transformación hasta la comercialización, la distribución y el consumo de productos derivados de la pesca, la ganadería y la agricultura, que tienen como destino el consumo humano, animal, o de otro tipo. Este conjunto de actividades “contribuye a la generación de valor agregado, impulsa el ingreso de la población y se interrelaciona con los demás sectores de la economía” (Hurtado y Zerpa, 2013, p. 118).

La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia en su informe de 2019 afirma que Colombia tiene potencial en la agroindustria en el que se “fomenta modelos de producción eficientes y articulados entre todos los eslabones de la cadena agroalimentaria, para fortalecer aspectos positivos y superar las brechas existentes” (p. 2).

Cuando se habla de agroindustria actualmente es necesario integrar las tecnologías digitales en los procesos comerciales para aumentar los niveles de productividad y desarrollar nuevos modelos comerciales, aprovechar al abordar los procesos de transformación digital, el uso eficiente de los recursos y la utilización de energías renovables en el sector agrícola (Trivelli et al., 2019; Miranda et al., 2019).

En conclusión, existe una variedad de temas en el estudio de las organizaciones; sin embargo, el tema del cambio organizacional es interesante, pues profundizando en él, las empresas pueden adquirir habilidades y capacidades en el tiempo para enfrentarse a las fuerzas internas y externas que lo impulsan. Del tema se desprende una serie de variables como la resistencia al cambio, la inclusión de lo humano en la toma de decisiones y de cómo este afecta los cambios, las razones del por qué deben cambiar y algunos otros. Se recomienda ampliar el tema de estudio en otras organizaciones y en otros sectores empresariales con el objeto de contribuir al tema de investigación.

## Metodología

La investigación hizo uso de un enfoque cualitativo, ya que se buscó comprender la forma en que

las pequeñas empresas agroindustriales de la ciudad de Tunja han experimentado cambios en la última década. El estudio se llevó a cabo en dos etapas, en la primera se accedió a las bases de datos de la Cámara de Comercio de Tunja, cumpliendo con las siguientes características: que fueran pequeñas empresas dedicadas a la transformación de productos agrícolas en Tunja, que estuvieran constituidas con un tiempo no menor a diez años, con matrícula vigente e inscritas en el registro mercantil no menor a diez años. De la totalidad y acorde con los filtros establecidos, fueron veinte empresas las que cumplen con las condiciones dadas, de las cuales se tomó una muestra representativa de la mitad más uno.

La segunda etapa se realiza a través de una entrevista semiestructurada, la cual consta de veintiocho preguntas, tres corresponden a nombre de la pequeña empresa, profesión y cargo de quien contesta y veinticinco preguntas referidas a cinco

dimensiones: cambio organizacional, trabajadores líderes y directivos, gobierno, cultura y tradiciones, y fracaso y resistencia. Adicionalmente, se le han facilitado a la empresa Quaxam Datalab Colombia las preguntas y la bibliografía utilizada en el estudio para determinar, a través de la inteligencia artificial, la relación entre los documentos bibliográficos (artículos) y las preguntas en la entrevista, con esto se identifica el grado de pertinencia de cada una de las preguntas, dado en una escala numérica, donde 1 corresponde a una total pertinencia (la pregunta resulta muy relevante para las categorías que se pretenden analizar), y 0 corresponde a una total falta de pertinencia (la pregunta no resulta relevante para las categorías que se pretenden analizar), esto es originado a partir de cálculos probabilísticos en los que se relacionan los artículos con las preguntas utilizadas y fueron hechos por la empresa Quaxam Datalab Colombia, datos que se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla 2.** Relación de preguntas y autores

Formulación	Pertinencia	Correspondencia
¿Considera que los cambios son buenos o negativos? ¿Por qué?	0.946801	Rabelo, Ros y Torres (2004)
¿Los integrantes de la organización conocen los objetivos planteados a mediano y largo plazo?	0.873298	Garbanzo-Vargas (2016)
¿Se toman en cuenta las contribuciones individuales y de equipo para la toma de decisiones?	0.912924	Segredo (2013)
¿Qué cambios evidencia que ha tenido su organización en los últimos diez años y cómo la ha afectado?	0.968826	Rogiest, Segers y Witteloostuijn (2018)
¿Confía en la capacidad de la organización para alcanzar metas difíciles?	0.796771	Cruz y Calderón (2006)
¿Ha desarrollado nuevos productos en los últimos diez años?	0.946856	Quirant (2006)
¿Qué sucede cuando una iniciativa fracasa?	0.906649	García y Forero (2018)
¿Ha cambiado de negocio en los últimos diez años?	0.669111	Arce y Martínez (2009)
¿Ha implementado alguna nueva tecnología en los últimos años y como esta ha favorecido?	0.985912	Cruz y Calderón (2006)
¿Su organización tiene un organigrama establecido?	0.768928	Vértiz (2008)
¿En los últimos años su organigrama ha presentado alguna modificación? ¿Cual, y por qué?	0.915505	Zapata y Mirabal (2011)
¿Ha cambiado su razón social en los últimos diez años?	0.992303	Quirant (2006)
¿En los últimos diez años se ha cambiado de líder directivo?	0.959818	Montealegre y Calderón (2007)
¿En los últimos diez años ha modificado los procesos de producción en cuanto a tecnología?	0.976128	Gutiérrez, Aguilar y Medina (2019)
		Orengo (2002)
		Ruge y Pérez (2017)
		Díaz (2005)
		Trujillo y Guzmán (2008)
		Král y Králová (2016)
		Espedal (2017)
		Rodríguez y Mladinic (2016)
		Méndez (2019)
		Pérez, Vilarino y Ronda (2016)
		Marín (2004)
		Petit (2012)

continúa...

¿Cada cuánto hay rotación de personal en su organización?	0.861895	García y Sandoval (2010) Prieto <i>et al.</i> (2015)
¿Dentro de su organización existen manuales de funciones o manuales de procedimiento?	0.946856	Méndez (2019) Arce y Martínez (2009)
¿Tiene un plan de trabajo o un equipo de trabajo establecido para enfrentarse a cualquier situación problemática en su empresa?	0.993404	Montealegre y Calderón (2007) Gómez (2001)
¿Ha integrado plataformas para ofrecer sus productos?	0.564091	Sanabria, Peralta y Orjuela (2017) Garbanzo-Vargas (2016)
¿Ha comprado alguna maquinaria que ayude a mejorar los procesos de producción?	0.688592	Bravo <i>et al.</i> (2019) Salgado <i>et al.</i> (2018)
¿Se han visto obligados a cambiar sus estrategias por políticas gubernamentales?	0.438603	Arango-Buelvas y Pérez-Fuentes (2014) Bravo <i>et al.</i> (2019)
¿El organigrama de su empresa se ha visto modificado por políticas departamentales o alguna normatividad?	0.455448	-
¿Entidades de salud o gubernamentales los han hecho transformar los procesos de producción?	0.361881	Segredo (2013)
¿Considera que la cultura del comprador favorece la compra de sus productos?	0.957751	Perdomo, Arias y Lozada (2016) Montealegre y Calderón (2007)
¿Considera que la cultura boyacense interfiere en el crecimiento de la empresa?	0.779454	Arango-Buelvas y Pérez-Fuentes (2014)
¿Ha intentado asociarse con alguna empresa que haga parte del proceso de producción como proveedores o clientes, y por qué?	0.841519	Yepes (2016)

Según los datos suministrados por Quaxam Datatab Colombia (2020), a nivel general, la entrevista posee en su mayoría una formulación correcta de las preguntas para obtener el resultado deseado y estas recaen en las categorías de medición apropiadas, con una calificación de 0,820373.

El análisis presentado en la sección de resultados se da a partir de la revisión documental y los discursos de los entrevistados; en la similitud de respuesta se tomó la que explicara mejor la idea y diera respuesta a la categoría, lo que permitió hacer una relación de la teoría con las respuestas obtenidas. Los nombres utilizados son códigos que no corresponden a la realidad y fueron utilizados en la investigación para preservar la confidencialidad de los entrevistados.

## Resultados

El departamento de Boyacá se caracteriza por la producción de tubérculos, plátanos, yuca, cereales, hortalizas, verduras, legumbres, frutales, plantas aromáticas y medicinales, condimentos, flores y forrajes. En mayor cantidad por área sembrada, encontramos la papa y la caña panelera, sin dejar de lado el sector lácteo y ganadero (Plan departamental de desarrollo de Boyacá 2016-2019).

“Las agroindustrias tienen el potencial de generar empleo para la población rural, no solo a nivel agrícola, sino también en actividades fuera de la explotación como manipulación, envasado, procesamiento, transporte y comercialización de productos alimentarios y agrícolas” (FAO, 2013, p. 6). De las pequeñas empresas en estudio, se puede identificar del total de los entrevistados en lo que se refiere a la profesión que dos son administradores de empresas, uno se autodefine como empresario, cuatro son ingenieros agrónomos, uno es zootecnista y cuatro afirman no tener profesión —en estos casos se caracteriza la dirección familiar y tradicionalista—; cómo se puede observar son en su mayoría profesionales o técnicos. En sus organizaciones, seis se desempeñan como gerentes, dos administradores y tres asesores. En su mayoría son pequeñas empresas que tienen sus cultivos en municipios aledaños y hacen su transformación en la ciudad de Tunja, lo que permite la comercialización y el transporte a otras regiones del departamento y a nivel nacional. Como lo afirma FAO, “dado que generalmente los productos agrícolas se caracterizan por ser perecederos y voluminosos, muchas plantas agroindustriales y pequeñas empresas de agroprocesamiento tienden a ubicarse cerca de las fuentes principales de materias primas” (2013, p. 2).

## Cambio organizacional

Del total de respuestas obtenidas se identifica que once de los entrevistados ve los cambios como positivos, como lo expresa Pablo, Ingeniero Agrónomo: “Sí, son buenos. La tecnología hoy por hoy llegó para quedarse y el que no se actualiza, el que no cambia, el que no adopta modelos de trabajo, pues, se queda rezagado”. Así mismo, afirma Pedro, gerente: “Son buenos, porque cambiando llegan las innovaciones, hay más creatividad; ser tradicional no siempre es bueno, hay que estar innovando y estar al día en todo”. Corroborando lo anterior, los cambios son una serie de ciclos que producen transformaciones que generan oportunidades para lograr metas o fines organizacionales (Cruz y Calderón, 2006).

Siete de ellos respondieron que han tenido cambios relacionados con el aumento de la producción, la forma de contratar, la utilización de nuevas tecnologías, cambio de producto o desarrollo de nuevos productos y cambios en la cadena productiva; lo anterior se observa en el relato de Pedro, gerente: “Los cambios han sido muy constantes, desde las empresas que nos proporcionan los insumos como también los precios a los clientes, las visitas a los agricultores, es decir que todo ha estado en un proceso de cambio”. Sin embargo, cuatro manifiestan no haber tenido cambios significativos y haber seguido manejando sus empresas de forma tradicional. De acuerdo con lo anterior, se puede decir que los cambios favorecen la permanencia de las pequeñas empresas; sin embargo, lo tradicional también es positivo, ya que proporciona estabilidad en el comportamiento de las organizaciones (Parra et al., 2019), está relacionado con la manera cómo rescatan las tradiciones, cómo antiguas generaciones cultivaban y transformaban los productos de manera manual, y de esta manera dando valor agregado con la producción orgánica y el cuidado del medio ambiente.

Un ejemplo de ello es el cambio que han tenido las pequeñas empresas en la ciudad de Tunja, en el caso de la tecnología; se puede decir que

las crecientes corrientes de internacionalización y la exigencia de los consumidores han obligado a adquirir nuevas tecnologías que ayuden a ampliar la producción y el desarrollo de nuevos productos, evitando con esto la pérdida de producto después de la cosecha y mejorando los procesos desde el cultivo hasta llegar al cliente. Las empresas agrícolas están incursionando en nuevas formas que den valor agregado, con ventajas competitivas e innovaciones en nuevos productos (Arce y Martínez, 2009), como muestra de ello Pablo, ingeniero agrónomo, explica que “los cambios sí han sido notorios en cuanto a tecnología, antes trabajábamos con las manos, ahora todo ha cambiado en cuanto a los equipos que manejamos; la maquinaria que llega ha ido reemplazando a la anticuada”, y como evidencia de ello, Jorge, empresario, afirma que la incursión de la tecnología ha ayudado al “aumento de producción y mejoramiento de los productos”. Con esto, como lo afirman Ruge y Pérez (2017), el aprovechamiento tecnológico interno permite verificar las capacidades tecnológicas de las organizaciones, favoreciendo el uso de la materia prima y la posible obtención de sus derivados y de sus desechos.

También, en “cuanto, al uso de computadores y sistemas de contables, han ayudado a que los procesos contables sean más eficientes” (Andrés, ingeniero agrónomo) y a la implantación “en la parte de sistemas y de redes sociales. También boletines informativos, se trabaja muy fuerte en eso, ahora hay propagandas en televisión, en radio, donde la gente se entere” (Esteban, zootecnista), como lo afirma Cano-Pita y García-Mendoza (2018), incorporar las tecnologías de la información en las organizaciones facilita la toma de decisiones, que proporcionan ventajas competitivas que crean valor. No obstante, siguen con sus tradicionales formas de vender. Adicional a lo anterior, la competencia ha sido parte fundamental para que las empresas incluyan las tecnologías de la información y la comunicación como páginas Web, han visto en el mercado virtual una oportunidad y en algunos casos. una amenaza por cómo llegan al consumidor.

En menor medida los cambios se han visto reflejados en su estructura, ocho de las empresas tienen un organigrama establecido y tres lo ha modificado en los últimos diez años, esto por las nuevas formas de contratación y el aumento de los cargos; las modalidades de trabajo y la forma de atender al consumidor se caracterizan por niveles jerárquicos con decisiones centralizadas en el dueño de empresa. En la estructura se definen los cargos, los procesos de trabajo con niveles jerárquicos, la divisional matricial o de otro tipo y de las áreas funcionales (Bravo et al., 2019) y con esto también los cambios en las estructuras de poder (Trujillo y Guzmán, 2008). En lo que respecta a la estrategia de las pequeñas empresas, no identifican con claridad cuando se les pregunta como lo afirma Libardo, administrador de empresas: “Se ha realizado planeación, para conseguir los resultados en el corto y mediano plazo”. “La estrategia permite que la organización identifique su posición, establezca la relación con el entorno y se adapte” (Méndez, 2019). Por tanto, se pueden dar cambios estratégicos planificados o cambios en la estrategia a través de los recursos, las ventajas competitivas y las sinergias (Gómez, 2001; Pérez, Vilariño y Ronda, 2016). Sin embargo, es necesario que el mercado empresarial implemente cambios en su estrategia organizacional para estar dispuesto al momento de enfrentar dificultades (Prieto et al., 2015), también el diagnóstico que apueste al crecimiento y la competitividad en la definición de estrategias que sean acordes con los resultados a los que se quiere llegar (Bravo et al., 2019).

### Trabajadores, líderes y directivos

Las pequeñas empresas en estudio, en su mayoría de carácter familiar, reconocen el valor de lo humano en el desarrollo de sus actividades. En los relatos de los entrevistados se evidencia que los colaboradores son parte importante y por ello sus opiniones son tomadas en cuenta, tal como lo explica Pedro, gerente: “Cualquiera del grupo puede tener una buena idea, que la idea es que si se

trabaja en grupo es para eso, para aprovechar las ideas de todos”. Complementando lo anterior, Garbanzo-Vargas (2016) afirma que:

El grupo tiene una serie de actitudes que conforman una sinergia particular, que determinan el desempeño organizacional de manera positiva o negativa, esta fuerza es un elemento estratégico a considerar por el liderazgo, quienes además de conocerlas deben comprenderlas y saber conducir las según los propósitos de la organización y en consecuencia con su misión y visión. (p. 69)

Como lo dice Ricardo, agricultor empírico de profesión: “La empresa al ser familiar crea ese círculo donde se colabora mutuamente y por eso siempre se tomaron las contribuciones de todos”; sin embargo, las decisiones finales son tomadas por el dueño de empresa o por el administrador, dependiendo de las metas y objetivos propuestos. Con lo anterior se puede decir que es importante “generar espacios de integración y participación de los trabajadores en pro de alcanzar los objetivos esperados” (García y Forero, 2018, p. 159); en consecuencia, la toma de decisiones compartida y el estilo de liderazgo del administrador o dueño de empresa son fundamentales para la implementación de los cambios, del líder o directivo depende gran parte de la actitud que se tome frente a él.

El comportamiento, la personalidad, los hábitos y las actitudes de los individuos, propias de las características humanas, son parte importante para generar cambios dentro de las organizaciones y ayudan a generar procesos de toma de decisiones acertada en el caso de que no se generen resistencias a los mismos, es por ello que todos los canales de la organización deben tener claro hacia dónde y cómo se quieren los objetivos (Prieto et al., 2015; Garbanzo-Vargas, 2016); adicionalmente, identificar los tipos de liderazgo que ejercen los integrantes de la organizaciones, un factor clave para la toma de decisiones y la movilización hacia el cambio dentro y fuera de ella (Montealegre y Calderón, 2007; Rogiest, Segers y Witteloostuijn,

2018), tal como lo explica Pedro, gerente: “Es importante de que todos estén enterados de qué es los que queremos, hacia dónde queremos llegar, para día a día poder mejorar” con un ambiente laboral favorable (Segredo, 2013) y la inclusión de una serie de valores como la delegación, la comunicación, la colaboración, la participación y el aprendizaje (Díaz, 2005). También con la gestión del conocimiento, pues esta permite la mejora en el uso de la información en las prácticas organizacionales (Ruiz, Quintero y Durango, 2015).

Por tanto, al ser pequeñas empresas, diez de ellas evidencian una baja rotación de personal, puesto que “rotación como tal no hay. Sin embargo, el inconveniente es que la gente se va formando y se los van llevando las empresas más grandes” (Andrés, ingeniero agrónomo); contrario a lo anterior, Esteban, zootecnista, nos dice que él “busca proponer, crecer profesionalmente, y pues acá como lo limitan a uno, uno prefiere buscar otras alternativas, más o menos una persona puede durar seis meses”. Dicho esto, al ofrecer mejores oportunidades a todos los actores de la organización pueden desencadenarse procesos de cambio efectivos para responder a las exigencias del mercado (Garbanzo-Vargas, 2016). Es importante resaltar que a consecuencia de la falta de mano de obra para trabajar en zona rural es que “la gente ya no está trabajando en los campos, ya no le gusta, ahora se están viniendo a vivir y a trabajar en las ciudades” (Ricardo, agricultor empírico). Esto muestra que el campo colombiano está perdiendo mano de obra, llevando a que la seguridad alimentaria se vea amenazada en un futuro, por falta de garantía de parte de las organizaciones.

## Gobierno

La agroindustria requiere de ciertas condiciones que el Estado debe proporcionar, como la seguridad vial, la regulación en impuestos, las normas sanitarias y de calidad, la solución a problemáticas económicas y sociales que permitan aumentar la eficiencia y competitividad del agro en la

industria (Arango-Buelvas y Pérez-Fuentes, 2014). El Estado a través de las políticas de fomento económico, regulación de la competencia, estándares de calidad, servicios financieros, está promoviendo procesos de cambios organizacionales, según el comportamiento y exigencias del mercado, con el fin de mejorar la eficiencia y estimular el crecimiento (Arango-Buelvas y Pérez-Fuentes, 2014).

En los últimos años se ha iniciado la implementación de políticas gubernamentales que están encaminadas a generar cambios en los sectores involucrados; ejemplo de esto, Julio, asesor comercial, expresa que “se han sacado ciertos productos por su toxicidad en el ser humano, porque se han visto casos de envenenamiento precisamente. Y en realidad si han quitado algunos productos”; también en la implementación de las buenas prácticas de manufactura, como lo dice Jorge, empresario:

Impuestos y nuevas normas en BPM generan cambios sustanciales en la organización, adaptarse a las nuevas normas de contabilidad para llevar el proceso contable, puesto que es claro que quizás nos favorezca para llevar los productos a otros países, también es claro que debemos mejorar los procesos de producción y aumentar la producción porque la capacidad instalada no da para cumplir con la demanda. Sin embargo, son bastantes los procesos de calidad a los que tenemos que cumplir.

Como lo afirma el Organismo de Certificación Global (s.f.), las BPM (buenas prácticas de manufactura) de las empresas deben garantizar las condiciones de seguridad en la cadena de producción alimentaria, con el fin de proteger al consumidor.

Complementando lo anterior, el gobierno quiere fortalecer la asociatividad reconocida como una estrategia clave para el desarrollo rural sostenible, ya que representa una oportunidad en la construcción de capital social y generación de economías de escala para los pequeños productores y campesinos más empobrecidos, lo que permite el mejoramiento de su capacidad productiva, competitiva y el acceso a mercados.

Para el caso de los entrevistados, seis de ellos coinciden en lo que expresa Ana, ingeniera agrónoma: “las alianzas hacen más fácil el trabajo”, la asociatividad trae consigo mayores beneficios productivos y sociales, favoreciendo la inclusión en economías locales, regionales y de exportación, frente a lo que se hace de manera individual ([Agencia Presidencial de Cooperación, 2016](#)); sin embargo, algunos piensan que “es difícil asociarse, en este momento con personas que realmente sean responsables” (Andrés, ingeniero agrónomo).

## Cultura y tradiciones

Al responder a la pregunta “¿la cultura del comprador favorece la compra de productos?” La opinión es dividida, pues tal como lo explica Pablo, ingeniero agrónomo:

Ha sido algo difícil, uno aprende que adonde llegue tiene que hacer lo que el cliente quiere, y lo que pasa acá en Boyacá es que el comprador siempre quiere un producto bueno, bonito y barato, eso por una parte, y la otra es que a muchos no les importa que sea malo el producto, entonces en eso si nos ha tocado trabajar duro para hacerle uno entender a la gente que uno tiene que mirar el costo beneficio.

Al momento de hacer una compra, los consumidores se ven afectados por factores externos que pueden influir en la conducta de adquirir un producto o servicio ([Jaramillo y Tabares, 2015](#)).

En los argumentos de los entrevistados se evidencia una diferencia en lo que se refiere a la cultura como boyacenses, algunos de estos se catalogan como individualistas y envidiosos, reservados al momento de hacer sus negocios por miedo a la burla que un cultivo no le salga como quiere, tercios, y poco observadores de la calidad y del precio, miedosos, poco arriesgados y como muestra de esto, Esteban, zootecnista, hace el siguiente comentario:

Aquí en Boyacá, estando tan cerca de Cundinamarca, es un negocio totalmente diferente. Las personas, digamos, a veces no tienen la capacidad de mentalidad abierta de recibir ideas, sino son de lo que ellos han hecho durante toda su vida, así sean productos mejores, que les van a servir para sus procesos, pero no, ellos siempre prefieren que el producto pues sea barato, el producto que siempre le ha funcionado a él, y es como el temor a crecer, el temor de invertir, el temor de progresar, de mejorar, digamos, su calidad de vida. Entonces sí interfiere porque, digamos, acá en Tunja el mercado es muy diferente al de Cundinamarca; acá se maneja otro tipo de mercados, como el pequeñito, el que ‘¿deme este que es más barato, no importa si no le hace lo mismo que el que vale más!’.

Esto influenciado por las creencias constituye una forma de perspectiva comportamental y cultural, que “introduce valores que tienen una gran influencia en el grado de desarrollo de los pueblos, y en sus actitudes y comportamientos frente al mundo” ([García y Sandoval, 2010](#), p.146). Sin embargo en otros casos “empieza un cambio que hay que reforzar, la cultura y las tradiciones pueden dar valor agregado como lo hace actualmente la denominación de origen” (Ana, ingeniera agrónoma), esto podría favorecer cuando la gerencia implementa normas asociadas con elementos como las tradiciones y costumbres con una leve inclusión de nuevos modelos de organización ([García y Sandoval, 2010](#)).

## Fracaso y resistencia

Según los resultados obtenidos, los entrevistados evidencian ser tolerantes al fracaso, lo reconocen como parte del proceso para el aprendizaje, buscando la forma de dar soluciones, basados en la experiencia y el conocimiento de sus organizaciones, puesto que el fracaso en el cumplimiento de los objetivos en las pequeñas empresas de Tunja está influenciado por una serie de factores como el clima (heladas y épocas de calor o de lluvia), la

diferencia de tiempo entre cosechas (oferta y demanda), la volatilidad de los precios, los impuestos en toda la cadena productiva, entre otras. Tal como lo explica Pedro, gerente:

Puede depender de muchos factores, desde la mala organización se proyectó mal, el solo sitio de ubicación de un negocio depende mucho, eso en cuanto a la parte interna del almacén; pero externamente puede depender de mucho, la economía cómo se esté moviendo, en qué momento están los cultivos o en sí el campo, porque así como hay épocas buenas para un almacén de estos o una organización de estas, como cuando se está empezando a cultivar, hay momentos malos.

No obstante, toman aspectos positivos como que “queda como experiencia” (Salomón, ingeniero agrónomo), “reevaluamos y damos un paso adelante” (Libardo, administrador de empresa). Algunos manifiestan sentir “frustración de no haber logrado los objetivos” (Esteban, zootecnista); sin embargo, consideran que siempre tienen un plan de trabajo que pueda enfrentar la situación problemática y confían en la capacidad de las pequeñas empresas para cumplir con las metas propuestas. Complementando lo anterior, es necesario que dentro de las organizaciones se tenga en cuenta el fracaso, puesto que si se ignora puede llevar a las formas tradicionales de hacer las cosas, esto debe ir acompañado de un directivo o el influenciador al cambio (Vértiz, 2008; Zapata y Mirabal, 2011).

en las organizaciones se generan cierta incertidumbre y desconfianza originadas por los paradigmas arraigados, que bloquean el comportamiento de los individuos y no permiten la concepción de nuevos patrones de conducta, el desarrollo de nuevos valores, hábitos, actitudes y la adaptación de diferentes procesos de trabajo, lo que provoca mayor resistencia al cambio. (Parra *et al.*, 2019, p. 158)

Así por ejemplo, Ricardo, agricultor empírico de profesión, manifiesta que “los cambios, para

nuestro negocio no sirven, por el hecho de que hay que pagar el arriendo y esas cuestiones. Por el movimiento de la plata, las ganancias que se están generando por cada bulto de papa son mínimas”. Las personas no hacen cambios dentro de sus organizaciones “porque este amenaza sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio, aptitud o autoestima” (Parra *et al.*, 2019, p. 161). La resistencia al cambio tiene relación con dinámicas del entorno, miedo a lo desconocido y al fracaso, acceso a recursos, confianza en la organización, influenciados por los sentimientos, la acción del individuo y los estados de pensamiento (Parra *et al.*, 2019; Guillén *et al.*, 2019; García-Cabrera, Álamo-Vera y García-Barba, 2011; Martínez, Carrasco y Bull, 2018).

Los resultados hacen una relación de la teoría con los hallazgos encontrados, lo que permite identificar que el cambio organizacional es una respuesta a las transformaciones que generan oportunidades en todas las partes de la organización. Sin embargo, se requiere mayor inversión e interés por parte del gobierno para mejorar las condiciones de la agroindustria, no solo en la ciudad de Tunja si no a nivel nacional, ya que es un sector que aporta al crecimiento y desarrollo del país, y que atraviesa por constantes cambios. En lo que se refiere a la cultura de Tunja, se ve muy marcada por las formas tradicionales de compra y venta, lo que dificulta la comercialización de los productos. El estudio proporciona lineamientos importantes para la toma de decisiones, se recomienda realizar otras investigaciones que permitan ahondar en el tema de cambio organizacional, no solo en el sector agroindustrial.

## Conclusiones

Es necesario que exista acompañamiento por parte del Gobierno para la implementación real de políticas que favorezcan al sector rural, a la agroindustria y a la pequeña empresa, pues los entrevistados manifiestan sentir abandono al no tener garantías reales en lo que concierne a los factores

económicos como lo son los costos de insumos, apoyos financieros para el crecimiento, la reducción en los fletes y gasolina en el transporte, la regulación de precios, la reducción de impuestos, pues son factores clave para la permanencia de las pequeñas empresas en la ciudad de Tunja, que continuarán viéndose afectadas por las industrias organizadas de alimentos procesados y por las políticas públicas.

Las pequeñas empresas agroindustriales de Tunja en la última década han visto reflejados sus cambios, principalmente en la adquisición de nueva tecnología que ha favorecido sus procesos de producción y comercialización. Con esto, los cambios han sido lentos y progresivos, dependiendo de las posibilidades y la capacidad de adaptación del líder y de sus trabajadores para enfrentarse al cambio, aunque en menor medida se ha visto reflejado en la resistencia, todavía existen patrones culturales que hacen que las empresas vean aspectos positivos en las tradicionales formas de comercialización y producción.

El cambio organizacional implica una relación de la toma de decisiones con las metas y los objetivos a los que quiere llegar, pues los factores internos y externos en los que se desenvuelven en el cumplimiento de su actividad comercial pueden llevarlos al éxito o al fracaso de lo planteado. Sin embargo, los líderes y directivos reconocen la tolerancia al fracaso como aspecto positivo para el aprendizaje y el crecimiento de las organizaciones.

Es necesario que se dé una vinculación entre la las organizaciones, la academia, el gobierno y el estado que permita generar estrategias de competitividad y asociatividad que favorezcan el sector agrícola y agroindustrial, pues son temas que favorecen el crecimiento y el desarrollo de poblaciones y economías campesinas.

Los resultados expuestos pueden ser ampliados en próximas investigaciones que permitan tener una población más amplia y sean la base para el estudio en otro tipo de investigaciones para dar aporte al área del conocimiento estudiado.

## Agradecimientos

Los autores agradecen a las empresas que participaron en el estudio y a la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, investigación producto de la Convocatoria de joven investigador.

## Referencias

- Agencia Presidencial de Cooperación. (2016). *Asociatividad. Balance de las experiencias de cooperación internacional en Colombia 2010-2016*. [https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/archivos\\_usuario/publicaciones/asociatividad-baja.pdf](https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/archivos_usuario/publicaciones/asociatividad-baja.pdf)
- Alvarado, S. (2006). Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional en el nuevo institucionalismo. *Contaduría y Administración*, 219, 11-40. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2006.591>
- Arango-Buelvas, L., Pérez-Fuentes, D. (2014). El papel del Estado en el desarrollo de la agroindustria colombiana. *Panorama Económico*, 22, 129-140.
- Arce, B., Martínez, E. (2009). Concepción e implementación de un modelo de cambio organizacional para la creación de pymes de productos no tradicionales. *Ingeniería Industrial*, 1(2), 52-71.
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. (2019). *Industria de alimentos, una industria que innova y construye país*. ANDI - Cámara de la Industria de Alimentos.
- Bel, R., Smirnov, V., Wait, A. (2018). Managing Change: Communication, Managerial Style and Change in Organizations. *Economic Modelling*, 69, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2017.09.001>
- Bravo, L., Valenzuela, A., Ramos, P., Tejada, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316-1328. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30182>
- Cano-Pita, G., García-Mendoza, M. (2018). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 4(1), 499-510. <https://doi.org/10.23857/dc.v4i1.762>

- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial: la importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Costa, M., Marques de Mello, C. (2017). Change and Institutional Logic: Overview and Proposal of Analysis of Different Institutional Approaches. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16(1), 175-202. <https://doi.org/10.18593/race.v16i1.11782>
- Cruz, P., Calderón, G. (2006). Cambio y generación de capacidades competitivas: un estudio en las empresas medianas y grandes de confecciones del Eje Cafetero. *Escuela de Administración de Negocios*, 57, 27-43. <https://doi.org/10.21158/01208160.n57.2006.373>
- Díaz, J. (2005). Cambio organizacional: Una aproximación por valores. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(32), 605-627. <https://doi.org/10.31876/revista.v10i32.10417>
- Espedal, B. (2017). Understanding How Balancing Autonomy and Power Might Occur in Leading Organizational Change. *European Management Journal*, 35(2), 155-163. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.08.005>
- FAO. (2013). Agroindustrias para el desarrollo. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. <http://www.fao.org/3/a-i3125s.pdf>
- Garbanzo-Vargas, G, M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Educación*, 40(1), 67-87. <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- García, G., Sandoval, S. (2010). Cultura gerencial y cambio organizacional en Cierres Ideal de México: un “modelo” de calidad guadalupano. *Desacatos. Revista de Ciencias Sociales*, 34, 133-148. <https://doi.org/10.29340/34.344>
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54.
- García, M., Rojas, M., Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 7(1), 125-142. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2011.0001.08>
- García-Cabrera, A., Álamo-Vera, F., García-Barba, F. (2011). Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(4), 231-246. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2011.02.007>
- García, M., Forero, C. (2018). Estrés laboral y contrato psicológico como elementos relacionales del cambio organizacional. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 14(1) 149-162.
- Gobernación de Boyacá. (2016). Plan departamental de desarrollo de Boyacá 2016-2019. [https://www.boyaca.gov.co/wp-content/uploads/2016/06/images\\_planes\\_plan-de-desarrollo\\_pdd-creemos-en-boyaca.pdf](https://www.boyaca.gov.co/wp-content/uploads/2016/06/images_planes_plan-de-desarrollo_pdd-creemos-en-boyaca.pdf)
- Gómez, L. (2001). Un modelo explicativo de los procesos de cambio en las organizaciones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 7(2), 77-92.
- Guillén, L., Aguiar, R., Camacho, G., Mondragón, A. (2019). La calidad y la actitud de la resistencia al cambio en las organizaciones. *Kikame*, 5(5), 76-81.
- Gutiérrez, V., Aguilar, J., Medina, J. (2019). Cambio organizacional, institucional y tecnológico: una aproximación desde la teoría actor-red y el trabajo institucional. *Cuadernos de Administración*, 32(59). <https://doi.org/10.11144/javeriana.cao32-59.coit>
- Hurtado, A., Zerpa, S. (2013). Importancia de la industria agroalimentaria en la economía venezolana. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 19(1), 103-121.
- Jaramillo, D., Tabares, L. (2015). Orientación al mercado de las empresas exportadoras agroindustriales de las ciudades de Pereira y Manizales. *Inquietud Empresarial*, 15(1), 141-161.
- Král, P., Králová, V. (2016). Approaches to Changing Organizational Structure: The Effect of Drivers and Communication. *Journal of Business Research*, 69(11), 5169-5174. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.099>

- Marín, H. (2004). La gerencia del cambio en contextos de globalización. *Revista de Ciencias Sociales*, 10(1), 9-27.
- Martínez, E., Carrasco, C., Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 88-98. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2813>
- Méndez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136-169. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Miranda, J., Ponce, P., Molina, A., Wright, P. (2019). Sensing, Smart and Sustainable Technologies for Agri-Food 4.0. *Computers in Industry*, 108, 21-36. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2019.02.002>
- Montealegre, J., Calderón, G. (2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional: estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué. *Innovar*, 17(29), 49-69.
- Organismo de Certificación Global. (s.f.) ¿Qué es la GMP? <https://www.nqa.com/es-es/certification/standards/gmp>
- Parra, M., Visbal, O., Duran, S., Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria*, 36(1), 155-170. <https://doi.org/10.16888/interd.36.1.11>
- Perdomo, G., Arias, J., Lozada, N. (2016). Análisis comparativo del cambio organizacional e institucional de dos incubadoras de empresas. *Semestre Económico*, 19(39), 131-153. <https://doi.org/10.22395/seec.v19n39a6>
- Perdomo, G., Murillo, G., González-Campo, C. (2019). Cambio organizacional e institucional desde las perspectivas teóricas. *Entramado*, 15(2), 46-65. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.5492>
- Pérez, L., Vilariño, C., Ronda, G. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 37(3), 286-294.
- Prieto, R., Emonet, P., García, J., González, D. (2015). Cambio organizacional como estrategia de gestión en las empresas mixtas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(3), 386-402.
- Procolombia. (2019). Ventajas de invertir en sector agroindustrial en Colombia <https://investincolombia.com.co/es/articulos-y-herramientas/articulos/ventajas-de-invertir-en-sector-agroindustrial-en-colombia>
- Quaxam Datalab Colombia. (2020). Minería de texto y análisis mediante NLP para extracción de información desde entrevistas y artículos de investigación, proyecto 2020022701. Comunicación personal.
- Rabelo, E., Ros, M., Torres, M. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(1), 9-30.
- Rodríguez, V., Mladinic, A. (2016). Ambivalencia actitudinal ante el cambio organizacional: un análisis desde el individuo en contexto laboral. *Psykhé*, 25(1), 1-17. <https://doi.org/10.7764/psykhe.25.1.733>
- Rogiest, S., Segers, J., Witteloostuijn, A. (2018). Matchmaking in Organizational Change: Does Every Employee Value Participatory Leadership? An Empirical Study. *Scandinavian Journal of Management*, 34(1), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2017.05.003>
- Romero, J., Matamoros, S., Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional: una revisión bibliográfica. *Innovar*, 23(50), 35-52.
- Ruge, I., Pérez, W. (2017). Diagnóstico tecnológico del uso de dispositivos programables en la industria boyacense. Caso de estudio: cadena agroindustrial de la panela. *Tecnura*, 21(52), 130-147. <https://doi.org/10.14483/udistrital.jour.tecnura.2017.2.a10>
- Ruiz, C., Quintero, M., Durango, C. (2015). Metodología para evaluar la madurez de la gestión del conocimiento en algunas grandes empresas colombianas. *Revista Tecnura*, 19(43), 20-36. <https://doi.org/10.14483/udistrital.jour.tecnura.2015.1.a01>
- Salgado, J., Lería, F., Arcos, L., Pineda, C., González, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología*, 36(1), 105-134. <https://doi.org/10.18800/psico.201801.004>
- Sanabria, L., Peralta, A., Orjuela, J. (2017). Modelos de localización para cadenas agroalimentarias

- perecederas: una revisión al estado del arte. *Ingeniería*, 22(1), 23-45. <https://doi.org/10.14483/udis-trital.jour.reving.2017.1.a04>
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Smolarczyk, K., Hauer, G. (2014). An Investigation of the Idea of Individual Learning in Enabling Organizational Change. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 130, 247-256. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.029>
- Trivelli, L., Apicella, A., Chiarello, F., Rana, R., Fantoni, G., Tarabella, A. (2019). From Precision Agriculture to Industry 4.0: Unveiling Technological Connections in the Agrifood Sector. *British Food Journal*, 121(8), 1730-1743. <https://doi.org/10.1108/BFJ-11-2018-0747>
- Trujillo, M., Guzmán, A. (2008). La forma de gobierno y su relación con el poder y el cambio organizacional: caso Universidad del Rosario. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 129-143. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70047-0](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70047-0)
- Värttö, M. (2019). Democratization of Organizational Change Process through Deliberation. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(7), 791-802. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0066>
- Vértiz, M. (2008). Referentes teóricos para el análisis del cambio organizacional: la tesis sobre el cambio y la síntesis de los procesos institucionales. *Gestión y Estrategia*, 33, 13-27.
- Yepes, C. (2016). Aportes teórico-conceptuales acerca del cambio organizacional de la industria cafetera colombiana. *Suma de Negocios*, 8(17), 19-30. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.09.001>
- Zapata, G., Mirabal, A. (2011). El cambio en la organización: un estudio teórico desde la perspectiva de control externo. *Estudios gerenciales*, 27(119), 79-98. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(11\)70158-9](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(11)70158-9)

