





La gestión del cambio y el desempeño empresarial en las PYMES del cantón Ambato

Change management and business performance in PYMES of the canton of Ambato

Oswaldo Santiago Verdesoto Velástegui¹ , Clemente Aladino Moreira Basurto² , Jorge Aníbal Quintanilla Gavilanes² , Yadira Mishell Salguero Villavicencio¹ 

¹Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Ambato – Ecuador,

²Universidad de Guayaquil, Guayaquil – Ecuador

Correo de correspondencia: oswaldosverdesoto@uta.edu.ec, clemente.moreirab@ug.edu.ec, anibal.quintanillag@ug.edu.ec, ysalguero3451@uta.edu.ec

Información del artículo

Tipo de artículo:
Artículo original

Recibido:
10/12/2023

Aceptado:
10/09/2024

Publicado:
16/10/2024

Revista:
DATEH



Resumen

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en entornos competitivos tienen la necesidad de adaptarse al cambio, convirtiéndose en una característica de las empresas exitosas. La presente investigación analiza la influencia de la gestión del cambio en el desempeño empresarial en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en el cantón Ambato respaldado por un modelo teórico. Los resultados se derivan de un instrumento de medida dirigido a empleados de las pequeñas y medianas empresas del cantón Ambato los cuales fueron sometidos análisis de correlación por medio de Rho de Spearman. Los hallazgos muestran que la gestión del cambio a través de sus factores como son la comunicación corporativa y la gestión participativa tienen relación directa con el desempeño empresarial. Por lo que se sugiere que las (PYMES) con mayor nivel en la gestión del cambio tendrán un mejor desempeño empresarial. La contribución de esta investigación es la generalización de los resultados que se ha obtenido en el uso de la gestión del cambio en el desempeño empresarial.

Palabras clave: Comunicación Corporativa, Gestión Participativa, Desempeño Empresarial.

Abstract

Small and medium-sized enterprises (PYMES) in competitive environments have the need to adapt to change, becoming a characteristic of successful companies. This research analyzes the influence of change management on business performance in small and medium-sized enterprises (PYMES) in the canton of Ambato, supported by a theoretical model. The results are derived from a measurement instrument directed to employees of small and medium enterprises in the canton of Ambato, which were subjected to correlation analysis by means of Spearman's Rho. The findings show that change management through its factors such as corporate communication and participative management have a direct relationship with business performance. Therefore, it is suggested that (PYMES) with higher level of change management will have better business performance. The contribution of this research is the generalization of the results obtained in the use of change management in business performance.

Keywords: Corporate Communication, Participative Management, Business Performance.

Forma sugerida de citar (APA): López-Rodríguez, C. E., Sotelo-Muñoz, J. K., Muñoz-Venegas, I. J. y López-Aguas, N. F. (2024). Análisis de la multidimensionalidad del brand equity para el sector bancario: un estudio en la generación Z. Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 14(27), 9-20. <https://doi.org/10.17163/ret.n27.2024.01>.

INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial que cambia rápidamente, la única ventaja competitiva de las empresas parece ser la capacidad de adaptarse al cambio (Lawler & Worley, 2006). El cambio es universal una constante a través de las empresas del sector público y privado (Brunton & Matheny, 2009). Las empresas del pasado no se enfrentaban tradicionalmente a la competencia y

dinamismo del mercado, por lo tanto, no tienen incentivos para cambiar la forma de hacer negocios. Esto ha cambiado desde que la competencia está surgiendo en los sectores administrativos. Las presiones del gobierno, las expectativas en los niveles de rendimiento, la necesidad de mejorar la eficacia se ha visto a muchas empresas participar en diversas iniciativas de cambio. Los cambios se introducen ya sea para mejorar la eficacia o para

adaptarse a los cambios externos (Carnall, 2007). La gestión del cambio puede ser entendida como un proceso en el cual se involucran factores como la comunicación corporativa y la gestión participativa afectando a las compañías en el desempeño empresarial (Contreras, 2018). La gestión del cambio se caracteriza por la introducción de un nuevo organizador y acuerdos de trabajo (Harwood & Giles, 2005).

El cambio será siempre un impacto sobre las personas en las empresas positiva o negativamente. Los cambios pueden ofrecer oportunidades de crecimiento, desarrollo para algunos y establecer nuevas relaciones, habilidades y actividades para otros (Altamirano et al., 2024). El impacto negativo de cambiar los resultados es que los esfuerzos no cumplan los objetivos propuestos. Esto puede provocar un desperdicio de recursos y tener baja productividad (Kotter & Schlesinger, 2008).

Fundamentación teórica e hipótesis

Hoy en día en las empresas existe una creciente presión sobre el cambio como factor crítico de éxito (Blanchard, 2010). En un mundo dinámico el cambio en el lugar de trabajo es un tema crucial, porque se ve principalmente como una respuesta adaptativa a la comunicación corporativa y la gestión participativa a través de funciones específicas para mantener un equilibrio con un entorno cambiante (O'Reilly & Tushman, 2008). En la actualidad los principales factores de la gestión del cambio son la comunicación corporativa y la gestión participativa los cuales refuerzan el contexto en el que se colocará el cambio (Williams, J. & Williams, M, 2007).

La comunicación corporativa y la gestión participativa son dos elementos clave que influyen significativamente en el desempeño empresarial (López, 2008). Una comunicación efectiva y transparente, junto con un enfoque de gestión que involucre a los empleados en la toma de decisiones, pueden generar un ambiente de trabajo positivo, aumentar la motivación y el compromiso de los trabajadores, y contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Mediante esta investigación buscamos extraer la relación que hay entre la gestión del cambio con sus principales factores como son la comunicación corporativa y la gestión participativa en el desempeño empresarial (Charry, 2019).

Comunicación corporativa en el desempeño empresarial

Según Requejo (2024), es fundamental que las personas se comuniquen efectivamente para lograr un comportamiento coherente y alineado.

En las empresas modernas, la comunicación corporativa es fundamental para integrar la estrategia, el rendimiento y la creación de valor para los clientes (Neville et al., 2005).

Por lo tanto, la competencia actual exige una mejora y un cambio constantes, lo que convierte la gestión del cambio en un requisito básico para la supervivencia, pues, cada cambio debe anticiparse y ejecutarse de manera efectiva, y la comunicación juega un papel crucial en este proceso (Okhuysen, 2001). Por tal razón, la gestión del cambio en una empresa debe considerarse como un proceso de comunicación integral (Segura, 2014).

La comunicación efectiva no solo ayuda a transmitir información, sino que también es esencial para integrar la estrategia, mejorar el rendimiento y crear valor para los clientes en un entorno empresarial competitivo (Ortega et.al, 2024), pues la capacidad de adaptarse y cambiar es crucial para el éxito, de igual manera, la gestión del cambio es un proceso complejo que requiere una comunicación efectiva en todos los niveles de la organización, considerando así que las empresas pueden aumentar las posibilidades de éxito al implementar cambios de manera efectiva (Alutto & Belasco, 2002).

Según la Universidad del Pacífico – *Business School* en su programa de especialización en Recursos Humanos (2001) alcanzar las metas diarias establecidas por la organización, las cuales contribuyen al logro de objetivos generales, puede tener un impacto positivo en la evaluación del desempeño empresarial. Fijar objetivos específicos para el trabajo y esmerarse en cumplirlos siguiendo las políticas y procedimientos de la empresa, es la actitud adecuada para satisfacer las expectativas del empleador (Valackiene, 2010).

Basado en lo anterior se plantea la siguiente hipótesis:

H1. Existe una relación entre la comunicación corporativa y el desempeño empresarial.

Gestión participativa en el desempeño empresarial

Con el pasar de los años se han ido innovando nuevos métodos empresariales que dejan de lado las prácticas cotidianas acerca de la organización empresarial (Torres et al., 2023). Una de estas nuevas formas de desarrollo se apuesta por implementar la gestión participativa de los recursos humanos, lo cual permite explotar los conocimientos de los colaboradores de la empresa (Romanelli & Tushman, 1994) y por otra parte garantiza una considerable implicación en la obtención de objetivos organizacionales, consiguiendo así, motivar al rendimiento de los trabajadores (Lahera, 2004).

Los orígenes de participación y delegación empresarial se relacionan, pues, si se concede el poder de la toma de

decisiones organizacionales al personal, se aumenta su entusiasmo y una mayor participación laboral (Morejón et al., 2021). Los líderes de la empresa tienen que considerar la aplicación de técnicas, entre ellas, el establecimiento de grupos con su respectiva delegación para conseguir un prominente rendimiento empresarial, es decir, la gestión participativa puede tener un impacto significativo en el desempeño empresarial al promover el compromiso, la satisfacción, la creatividad y la productividad de los empleados (Guerra & Sansevero, 2008).

Se señala la importancia de aplicar una cultura organizativa por el gran valor y aporte que le da a la organización, siendo así, se puede llegar a tener diferenciación de la competencia (Burnes, 2006). Con la ejecución de la gestión participativa se promueve la estabilidad organizacional (Rueda et al., 2018). De igual manera la comunicación en una empresa también es considerado como un factor importante para conseguir el cumplimiento de los objetivos, la participación, la disciplina y la motivación con la que se tiene que actuar para lograr con este propósito (Lee, 2019).

La comunicación interna nos ayuda a entender cómo se siente el equipo dentro de la empresa, implementando la gestión administrativa en los sistemas de comunicación entre la dirección y el personal que sean organizados, ágiles y fluidos, utilizando canales establecidos para que todos se sientan más involucrados en su día a día (Goodman, 2006). La comunicación interna no solo nos da información sobre el presente, sino también sobre el futuro, creando un ambiente de confianza e ilusión con el objetivo de fomentar la autorrealización, satisfacción, integración y motivación de los empleados (Rodríguez & Mora, 2018).

Basado en lo anterior se plantea la siguiente hipótesis:

H2: Existe una relación entre la gestión participativa y el desempeño empresarial.

Modelo Teórico

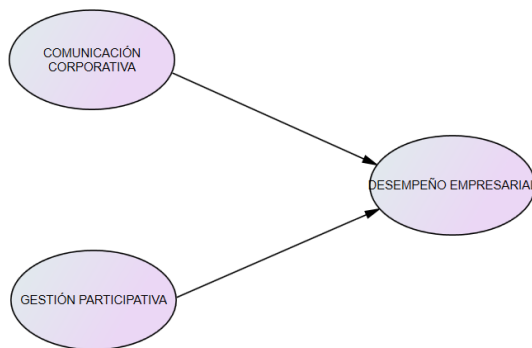


Figura 1. Modelo Teórico.

MATERIALES Y MÉTODOS

El diseño del estudio tiene un enfoque cuantitativo de tipo transversal con un análisis descriptivo y correlacional multivariante, el propósito es conocer el nivel de relación que tiene la eficacia con la gestión del cambio en el desempeño empresarial (Sanchez, 2010). La investigación utilizó la encuesta como instrumento de medición cuantitativo integrando en la gestión del cambio con sus factores: la comunicación corporativa, la gestión participativa en el desempeño empresarial. La población del estudio objetivo fueron las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del cantón Ambato trabajada esta como data válida.

Instrumentación

El planteamiento de la presente investigación se desarrolló a partir de un marco conceptual de la gestión del cambio y el desempeño empresarial en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del cantón Ambato. El presente estudio utilizó un instrumento de medición que proviene de un marco conceptual que ha sido aplicado en algunos estudios que estudian el fenómeno de la gestión del cambio y el desempeño empresarial (Sandoval, 2014).

Dicho cuestionario incluye componentes de la gestión del cambio como son la comunicación corporativa con cuatro ítems se utilizó escala de Likert de cinco niveles, la gestión participativa con cuatro ítems se utilizó escala de Likert de cinco niveles y el desempeño empresarial con cuatro ítems se utilizó escala de Likert de cinco niveles.

Factor del cambio	Ítems preguntados
Comunicación corporativa	4
Gestión participativa	4
Desempeño empresarial	4
Total	12

Tabla 1. Ítems de los factores cambio y desempeño empresarial.

Se recogieron datos numéricos usando el instrumento por medio de encuestas dirigidas a los empleados de las PYMES del cantón Ambato. Por consiguiente, se determinó las relaciones propuestas con el objetivo de explicar la gestión del cambio en el desempeño empresarial. Se requirió de un análisis descriptivo y correlacional con el objetivo de obtener resultados y llegar a conclusiones fundamentales en el objeto de estudio.

Cada constructo fue medido a través de instrumentos previamente validados en otros contextos. El cuestionario utilizado en la presente investigación fue seleccionado luego de una revisión detallada de literatura académica. El instrumento tiene una valoración en varias investigaciones que se han llevado a cabo con anterioridad con relación a la gestión del cambio y el desempeño empresarial. La validación de los contenidos se realizó por medio de la

prueba de KMO y esfericidad de Bartlett. Después, se efectuó una prueba piloto dirigido a los empleados de las PYMES del cantón Ambato para localizar cualquier mala interpretación en los ítems. Por último, se evaluó la confiabilidad del instrumento por medio del Alpha de Cronbach para cada constructo. La recolección de datos se realizó previa comunicación vía telefónica en las PYMES del cantón Ambato que fueron parte de la población y la importancia de este estudio, así como la confidencialidad de las respuestas de cada empleado para lograr su implicancia.

En cada una de las PYMES que aceptaron colaborar con la presente investigación se consiguió la autorización correspondiente por escrito a través de sus representantes como son los gerentes y cuya documentación fue remitida al autor en calidad de responsable de la investigación. Con la información recabada con los instrumentos validados se procedió a realizar una base de datos para realizar las pruebas de las variables latentes establecidas y de esta manera determinar si existe relación de la gestión del cambio y el desempeño empresarial en las PYMES del cantón Ambato.

Para el análisis de datos se utilizó el programa estadístico SPSS versión 25 con los siguientes pasos: análisis de datos que estudia la particularidad demográfica más sobresaliente de las personas encuestadas, confiabilidad de los cuestionarios por medio del índice del Alpha de Cronbach para medir la consistencia interna del cuestionario, la validez por medio de KMO y la esfericidad de Bartlett, aplicar los supuestos estadísticos de normalidad de datos por medio de Kolmogórov-Smirnov y evaluar la relación de las variables en su totalidad por medio de la prueba de Rho de Spearman por ser una prueba no paramétrica.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como medida de existencia de estrategias formales de la gestión del cambio se considera el plan estratégico como el medio donde se plasman las metas y objetivos de la organización que el 72% de empresas los mantienen; el 28% de empresas no mantienen planes estratégicos en cuyo caso las acciones y metas se planifican basados en factores externos que no controlan las PYMES del Cantón Ambato.

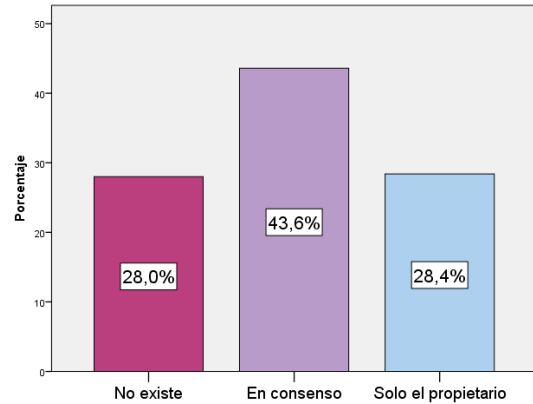


Gráfico 1. Planes estratégicos en las PYMES.

Del estudio realizado se encontró que las PYMES del Cantón Ambato difunden sus planes estratégicos dentro de la organización, asegurando su cumplimiento. Al mismo tiempo se observa que las mismas mantienen dichos planes en reserva solo para conocimiento del grupo directivo y propietarios de la empresa. Esto ha creado que dichos planes sean más difíciles de ejecutar en la empresa y problemas de comunicación corporativa que hacen más complicado la transmisión de objetivos y metas.

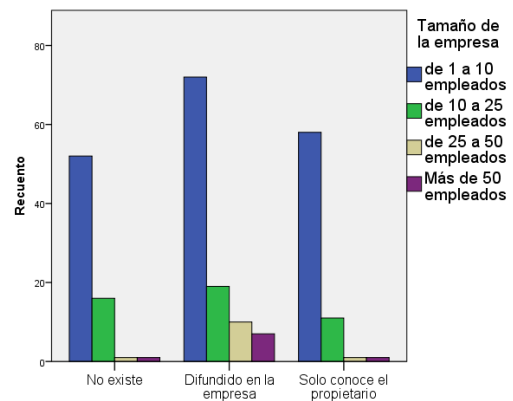


Gráfico 2. Planes estratégicos por tamaño de PYMES.

Para trasladar la planificación a la gestión, la información pasa desde los planificadores hacia los actores de gestión del cambio, para ello se utilizan diversos medios como son la mayoría de los casos 46% mediante reuniones de trabajo, por lo general muy cercanas a la gestión participativa, por otra parte, el 32% indica que la información de la gestión estratégica es abierta para los involucrados lo que permite que se realicen los trabajos adecuadamente.

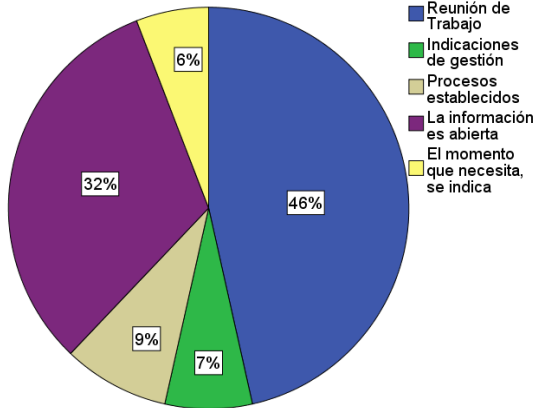


Gráfico 3. De la planificación a la gestión estratégica PYMES.

Para el control y verificación del cumplimiento de las actividades estratégicas se utilizan diversas herramientas que permitan verificar que los recursos invertidos están teniendo los resultados esperados. Siendo los informes y reportes los mecanismos de mayor uso en las diversas áreas de la empresa que resume diversos medios de recolección de información de la empresa, por su parte el reporte relaciona la revisión de información desde los históricos.

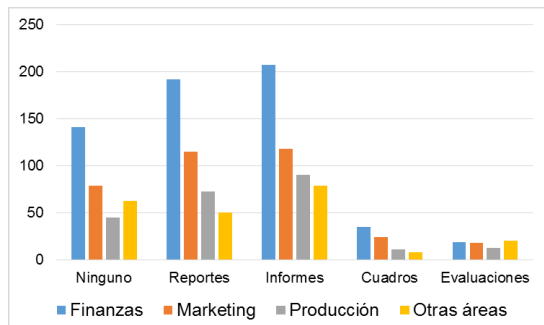


Gráfico 4. Reportes utilizados para el control de planes PYMES.

Para la medición del desempeño laboral se considera la cantidad promedio de carga transferida desde un estado de materia prima hasta construir un producto final en un tiempo determinado expresado por la diferencia entre la producción total y el consumo intermedio (Doerr & Sánchez, 2006). Es decir, es la diferencia del valor de las ventas brutas y costo de producción. (Zuleta et al., 2003). Por ello, se considera la utilidad generada la expresión para el desempeño de las empresas, expresado en la tabla 2, donde se observa el porcentaje de empresas que generan utilidad frente a la existencia de planes estratégicos en la empresa (Aguar et al., 2013).

INDICADOR	Existe plan estratégico	No existe plan estratégico
-----------	-------------------------	----------------------------

Valor agregado (utilidad neta de la empresa)	79.3%	53.8%
--	-------	-------

Tabla 2. Indicadores de desempeño.

A partir de lo cual se aplica las pruebas de confiabilidad y validez para el instrumento de investigación, luego aplicamos la prueba de normalidad para determina la prueba estadística de Rho de Spearman es decir que se demuestra que la gestión del cambio mejora el desempeño de las empresas.

Como se puede apreciar en la tabla 3 el índice de fiabilidad supera al 0,7 por lo que se considera una consistencia interna del instrumento aceptable.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,799	3

Tabla 3. Prueba de Fiabilidad.

Para la prueba de KMO y esfericidad de Bartlett en la tabla 4, se obtienen índices superiores al 0,5 e inferiores al 0,05 por lo tanto, se considera una validez aceptable en el instrumento de medida.

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida de adecuación de muestreo	Kaiser-Meyer-Olkin	,712
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	208,538
	gl	3
	Sig.	<,001

Tabla 4. Prueba de Validez.

Para la prueba de normalidad en la tabla 5, se obtienen p-valor inferiores al 0,05 por lo que se concluye que los datos de la presente investigación poseen no normalidad.

Prueba de Normalidad

	Pruebas de normalidad						
	Estadístico	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		gl	Sig.		Estadístico	gl	Sig.
Desempeño Empresarial	0,149	22	<,0	0,88	22	<,0	
Comunicación Corporativa	0,129	22	<,0	0,91	22	<,0	
Gestión Participativa	0,168	22	<,0	0,825	22	<,0	

a. Corrección de significación de Lilliefors

Tabla 5. Normalidad.

Para la comprobación de las hipótesis H1 y H2 de la presente investigación se utilizó una prueba estadística no paramétrica como es Rho de Spearman por cuanto el resultado de la data valida sometida a la prueba de normalidad nos dio como resultado que no se tiene

normalidad en la misma. Por lo tanto, como se puede apreciar en las tablas 6 y 7 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna es decir que si hay relación entre la comunicación corporativa y gestión participativa con el desempeño empresarial.

Correlación Rho Spearman

Correlaciones				
		Comunicación Corporativa		Desempeño Empresarial
Rho de Spearman	Comunicación Corporativa	Coefficiente de correlación	1,00	,594**
		Sig. (bilateral)	.	<,001
		N	223	223
	Desempeño Empresarial	Coefficiente de correlación	,594**	1
		Sig. (bilateral)	<,001	
		N	223	223

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 6. Correlación Comunicación Corporativa y Desempeño Empresarial.

Correlaciones			
		Gestión Participativa	Desempeño Empresarial
Gestión Participativa	Correlación de Pearson	1	,567**
	Sig. (bilateral)		<,001
	N	223	223
Desempeño Empresarial	Correlación de Pearson	,567**	1
	Sig. (bilateral)	<,001	
	N	223	223

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 7. Correlación Gestión Participativa y Desempeño Empresarial.

CONCLUSIONES

Los resultados encontrados ratifican que la gestión del cambio es un factor significativo en el desempeño empresarial de los empleados de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del cantón Ambato. Esta investigación proporcionó un interesante marco para comprender a la gestión del cambio y la efectividad en las pequeñas y medianas empresas del cantón Ambato, concentrándose en factores como la comunicación corporativa y la gestión participativa y la relación directa y positiva con el desempeño empresarial esto ayudará en el procedimiento de una mejor toma de decisiones. En la

actualidad, existen muchos desafíos por lo que una pequeña y mediana empresa necesita la capacidad de responder rápidamente a dichos cambios. Con el fin de ser consistente y eficaz, las personas que laboran en las (PYMES) necesitan información clara, pertinente y completa. La comunicación eficaz es la clave para mantener un sistema de individuos que trabajan juntos por los objetivos empresariales de éxito. El vínculo que se estableció es que la participación conduce al compromiso y este evita la resistencia al cambio. Las (PYMES) están planificando constantemente ante los factores externos y sus cambios, la reacción creativa o actualización del plan estratégico que permite ordenar las actividades que serán el medio necesario para convertir las ideas en una acción transformadora. Por lo tanto, las actividades de cambio se originan como una estructura interna que es orientada siempre por un plan de trabajo que maximiza el esfuerzo de sus integrantes.

Futura Investigación

Como futura investigación se puede considerar como la motivación como variable moderadora en la gestión del cambio incide en el desempeño laboral de las PYMES de la zona 3 en Ecuador.

CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

Los autores Clemente Aladino Moreira Basurto y Jorge Aníbal Quintanilla Gavilanes contribuyeron en la elaboración del marco teórico de la investigación. Por otro lado, Oswaldo Santiago Verdesoto Velástegui es el mentor de la investigación y la metodología desempeñando un papel crucial en el análisis estadístico multivariante de la investigación. Por último, Yadira Mishell Salguero Villavicencio contribuyó y lidero la redacción del artículo.

AGRADECIMIENTO

Los autores agradecen a la Universidad Técnica de Ambato (UTA) y a la Facultad de Ciencias Administrativas por el apoyo brindado para la realización de este trabajo a través del Grupo de Investigación Desarrollo Territorial, Empresa e Innovación (DeTEI).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Contreras, J. (2018). *La Gestión del cambio Organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas* [Tesis de Posgrado, Universidad de Buenos Aires]. Biblioteca Digital FCE.
http://www.bibliotecadigital.econ.uba.ar/econ/collect/tpos/document/1502-0946_ContrerasSanchezJ
- Harwood, J. & Giles, H. (2005). *Interpersonal Communication*. Cambridge University Press,

- 36(5), 799-802.
<https://www.cambridge.org/core/journals/language-in-society/article/abs/jake-harwood-and-howard-giles-eds-intergroup-communication-multiple-perspectives/202301677E4AE7F18DE1FFA9181E32DE#>
- Aguiar, V., Arghoty, A., Burgos, S., Gualavisí, M., Onofa, M., Ruiz, P., & Saénz, M. (2013). *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*. Flacso.
<https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/52080.pdf>
- Altamirano, H., Ortega, M. & Tovar, M. (2024). El desempeño laboral de los servidores públicos. *Ciencias Administrativas*, 1(23), 1-15.
<https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/14186/15102>
- Alutto, J., & Belasco, J. (2002). A typology for participation in organizational. *Administrative Science Quarterly*, 17 (1), 117-25.
<https://www.jstor.org/stable/2392100?origin=crossref>
- Blanchard, D. (2010). *Supply Chain Management Best Practice*. Wiley.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119738275>
- Brunton, M. & Matheny, J. (2009). Divergent acceptance of change in a public health organization. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 600-619.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09534810910997023/full/html>
- Burnes, B. (2006). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 73-90.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2005.00107.x>
- Carnall, C. (2007). *Managing Change in organisations*. Financial Times Prentice Hall.
<https://archive.org/details/managingchangein000carn/page/n4/mode/1up>
- Charry, H. (2019). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Scielo*, 9(1), 25-34.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003
- Doerr, O. & Sánchez, R. (2006). *Indicadores de productividad para la industria portuaria, Aplicación en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas.
https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/6310/S0600529_es.pdf
- Goodman, M. (2006). Corporate Communication Practice and Pedagogy at the Dawn of New Millennium. *Corporate Communications*, 11(3), 196-213.
<https://psycnet.apa.org/record/2006-12513-001>
- Guerra, D. & Sansevero, I. (2008). Principios y Competencia del Líder Transformacional en Instituciones Educativas. *Revista de Educación Laurus*, 14(27), 330-357.
<https://www.redalyc.org/pdf/761/76111892017.pdf>
- Kotter, J. & Schlesinger, L. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 57(2), 130-139.
https://www.researchgate.net/publication/13057157_Choosing_Strategies_for_Change
- Lahera, A. (2004). La Participación de los Trabajadores en la Calidad Total. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 1(106), 63-102.
<https://www.redalyc.org/pdf/997/99717667003.pdf>
- Lawler, E. & Worley, C. (2006). Designing Organizations. *MIT Sloan Management Review*, 48(1), 19-23.
https://ceo.usc.edu/wp-content/uploads/2018/03/14_Design_Orgs_Built_to_Change.pdf
- Lee, H. (2019). Performance-Based Human Resources Management and Federal Employee's Motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 323-348.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0734371X17721300>
- López, A. (2008). *El mundo de las empresas: de las pymes a las unimundiales*. Ediciones Díaz de Santos.
<https://books.google.com.ec/books?id=b-dOTNB4ZMEC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Morejón, M., Ramírez, J., Vargas, E., & Henriquez, P. (2021). Contribución de los indicadores de gestión en la eficiencia organizacional y la administración hospitalaria en instituciones de salud. *Revista UNESUM*, 5(4), 109-122.
<https://doi.org/10.47230/unesciencias.v5.n4.2021.580>
- Neville, B., Bell, S. & Bulent, M. (2005). Corporate reputation, stakeholders and the Social Performance-financial performance relationship. *European Journal of Marketing*, 39(9), 1184-1188.
https://www.researchgate.net/publication/235305142_Corporate_Reputation_Stakeholders_and_the_Social_Performance-Financial_Performance_Relationship
- O'Reilly, C & Tushman, M. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability resolving the innovator's Dilemmas. *Research in organizational behaviour*, 28(1), 185-206.

- <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/07-088.pdf>
- Okhuysen, G. (2001). Structuring change Familiarity and formal interventions in problem solving groups. *Academy of Management Journal*, 44(4), 794-808. <https://www.jstor.org/stable/3069416>
- Ortega, M., Rodrigo, Ho., & Tovar, M. (2024). El desempeño laboral de los servidores públicos. *Ciencias administrativas*, 1(23), 9-9. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/14186>
- Requejo, M. (2024). *Estrategia de comunicación interna para el desempeño laboral en colaboradores de recursos humanos*. [Tesis de Posgrado, Universidad de Señor de Sipán]. Repositorio de USS. <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20500.12802/12145/Requejo%20Gastelo%2c%20Maria%20Victoria.pdf?sequence=1>
- Rodríguez, J. & Mora, M. (2018). Successful Human Resources. *Administrative Sciences*, 8(3), 1-15. https://www.researchgate.net/publication/327094501_Successful_Human_Resources_Management_Factors_in_International_Mergers_and_Acquisitions_Administrative_Sciences_83_45
- Romanelli, E. & Tushman, M. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1141 - 1166. <https://assocchange.it/wp-content/uploads/2016/07/romanelli-tushman-1994.pdf>
- Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F., & Idrobo, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. *Revista Espacios*, 39(4), 17-25. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n44/18394417.html>
- Sanchez., E. (2010). *Administración de empresas : un enfoque interdisciplinar*. Editorial Paraninfo. https://books.google.com.ec/books?id=HgnZlxbpJY0C&printsec=frontcover&hl=es&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Sandoval, J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21231108008.pdf>
- Segura, J. (2024). *Influencia de la comunicación estratégica en el desempeño laboral*. [Tesis de Posgrado, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio de UPAO. https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/handle/20500.12759/22051/REP_JOSE.SEGURA_INFLUENCIA.EN.LA.COMUNICACION.ESTRATEGICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Torres, M., Kuperszmit, N., Illion, C., Carrascosa, L. & Carosio, S. (2023). Gestión participativa aplicada a la comunidad. *Revista del Museo de Antropología*, 17(1), 263-278. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/antropologia/article/view/43809>
- Valackiene, A. (2010). The Expression of Effective Crisis Communication in Today's Corporation: Theoretical Insights and Practical Application. *Transformations in Business & Economics*, 9(1), 490-504. https://www.researchgate.net/publication/289650803_The_expression_of_effective_crisis_communication_in_todays_corporation_Theoretical_insights_and_practical_application
- Williams, J. & Williams, M. (2007). A change management approach to evaluating ICT investment initiatives. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(1), 32 -50. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17410390710717129/full/html>
- Zuleta, L., Jaramillo, L., & Reina, M. (2003). *Impacto del sector cinematográfico sobre la economía colombiana: situación actual y perspectiva*. Proimágenes en Movimiento. https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/991/Repor_Marzo_2000_Zuleta_Jaramillo_y_Reina.pdf?sequence=1&isAllowed=y