

**Estrategias de gestión del cambio en la industria textil de Cúcuta: adaptación y
sostenibilidad en el primer semestre de 2025**

Ingrid Judith Guerrero Villamizar

Asesor

Jenny Viviana Camacho Vega

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Especialización en Alta Gerencia

2025

Dedicatoria

A Dios, por ser mi guía constante, darme fortaleza en los momentos de dificultad y luz en cada paso de este camino.

A mi esposo, Edwin Jair Naranjo Estor, por su apoyo incondicional, paciencia y amor, pilar fundamental en este proceso.

A mi amada suegra Digna Rosa Estor López y mi cuñada Edith Carolina Naranjo Estor, por creer siempre en mí y acompañarme con su cariño y amor en este camino.

Agradecimientos

Agradezco con profundo respeto y admiración a las tutoras, Jacqueline Xiomara Rojas Cárdenas y Omaira Manzano Durán, y a la directora Jenny Viviana Camacho Vega por su valiosa orientación, compromiso y acompañamiento durante el desarrollo de esta monografía.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, por brindarme las herramientas para crecer académica y profesionalmente.

Y a todas las personas que creyeron en mí, gracias por ser parte de este logro.

Resumen

El sector textil en Cúcuta, Norte de Santander, enfrenta múltiples desafíos que afectan su estabilidad y crecimiento, entre ellos, la pérdida de mano de obra calificada, el contrabando y la inseguridad. A pesar de su importancia económica, con más de 3.000 personas dependiendo directamente de esta industria, la falta de políticas efectivas para fortalecer el tejido empresarial y la ausencia de estrategias de adaptación al mercado han limitado su desarrollo sostenible. La migración de trabajadores hacia otras actividades y la dificultad para atraer inversión han generado un cuello de botella que impacta la productividad y competitividad del sector.

El presente estudio tiene como propósito analizar la situación actual del sector textil en Cúcuta y proponer estrategias que contribuyan a fortalecer su estructura productiva y comercial en el primer semestre de 2025. A través de una metodología mixta, se identificarán las principales problemáticas que afectan a la industria y se evaluarán iniciativas exitosas, como ferias empresariales y programas de asociatividad, que permitan mejorar la competitividad de las MIPYMES del sector. Se tomará como referencia el impacto de eventos como la Feria Cútex 2025 y la participación en Createx 2023, así como el rol de instituciones como Corpomoda y la Cámara de Comercio de Cúcuta en el impulso a la industria.

Los hallazgos de esta investigación permitirán comprender la importancia de implementar estrategias estructuradas que minimicen los efectos de la pérdida de mano de obra y potencien la innovación y la inversión en el sector. Asimismo, los resultados contribuirán al ámbito académico y empresarial, proporcionando un marco teórico y práctico para la toma de decisiones en políticas de fortalecimiento del sector textil en la región. De esta manera, se espera que las empresas textiles en Cúcuta puedan mejorar su desempeño, optimizar sus procesos y consolidarse en un mercado altamente competitivo.

Palabras clave: Gestión del cambio; Transformación organizacional; Empresas en crecimiento; Cúcuta; Desarrollo empresarial.

Abstract

The textile sector in Cúcuta, Norte de Santander, faces multiple challenges that affect its stability and growth, including the loss of skilled labor, smuggling, and insecurity. Despite its economic importance, with more than 3,000 people directly dependent on this industry, the lack of effective policies to strengthen the business structure and the absence of market adaptation strategies have limited its sustainable development. The migration of workers to other activities and the difficulty in attracting investment have created a bottleneck that impacts the sector's productivity and competitiveness.

This study aims to analyze the current situation of the textile sector in Cúcuta and propose strategies that contribute to strengthening its productive and commercial structure in the first half of 2025. Through a mixed methodology, the main problems affecting the industry will be identified and successful initiatives, such as business fairs and partnership programs, that improve the competitiveness of MSMEs in the sector will be evaluated. The impact of events such as the Cútex 2025 Fair and participation in Createx 2023 will be considered, as well as the role of institutions such as Corpomoda and the Cúcuta Chamber of Commerce in promoting the industry.

The findings of this research will provide an understanding of the importance of implementing structured strategies that minimize the effects of labor loss and boost innovation and investment in the sector. Furthermore, the results will contribute to the academic and business worlds, providing a theoretical and practical framework for decision-making regarding policies to strengthen the textile sector in the region. In this way, it is hoped that textile companies in Cúcuta will be able to improve their performance, optimize their processes, and consolidate their position in a highly competitive market.

Keywords: Change management; Organizational transformation; Growing businesses; Cúcuta; Business development.

Tabla de Contenido

Lista de Figuras.....	10
Lista de Apéndices.....	11
Introducción	12
Justificación.....	14
Planteamiento del Problema.....	17
Objetivos	20
Objetivo General	20
Objetivos Específicos.....	20
Marco teórico	21
Marco conceptual.....	38
Metodología	41
Tipo de Estudio	41
Población y Muestra	41
Instrumentos de Recolección de Datos.....	42
Fuentes Primarias	42
Fuentes Secundarias.....	42
Análisis de Resultados	42
Modelo Propuesto	43
Consideraciones Éticas	45
Análisis de Resultados.....	46
Conclusiones.....	61
Estructura Organizacional y Experiencia Empresarial	61

Nivel de Competitividad y Desafíos del Entorno	61
Gestión del Cambio y Estrategias de Modernización	61
Migración Laboral y Retención de Talento	62
Participación Sectorial y Apoyo Institucional.....	62
Perspectiva General del Sector.....	62
Recomendaciones	63
Talento Humano y Cultura Organizacional.....	63
Innovación Tecnológica y Transformación Digital	63
Fortalecimiento Comercial y Posicionamiento	63
Diferenciación y Valor Agregado	64
Asociatividad y Cooperación Empresarial	64
Entorno Institucional y Regulatorio.....	64
Referencias Bibliográficas	65
Apéndices.....	68

Lista de Figuras

Figura 1	<i>Distribución de participantes según su rol dentro de la empresa</i>	46
Figura 2	<i>Antigüedad de las empresas en el sector textil</i>	47
Figura 3	<i>Nivel percibido de competitividad empresarial</i>	48
Figura 4	<i>Principales desafíos que enfrentan las MIPYMES textiles</i>	49
Figura 5	<i>Implementación reciente de estrategias de cambio organizacional</i>	50
Figura 6	<i>Tipos de estrategias de cambio organizacional implementadas</i>	51
Figura 7	<i>Percepción de efectividad de las estrategias de cambio</i>	52
Figura 8	<i>Impacto de la migración de mano de obra en la empresa</i>	53
Figura 9	<i>Participación en eventos comerciales y de asociatividad</i>	54
Figura 10	<i>Beneficios obtenidos por participar en eventos del sector textil</i>	55
Figura 11	<i>Nivel de conocimiento sobre el rol de instituciones de apoyo al sector textil</i>	56
Figura 12	<i>Recepción de apoyo institucional por parte de entidades del sector</i>	57
Figura 13	<i>Áreas prioritarias para fortalecer en las empresas en el corto plazo</i>	58
Figura 14	<i>Disposición empresarial hacia la transformación organizacional</i>	59
Figura 15	<i>Percepción sobre la efectividad de las políticas del gobierno local para el sector textil</i>	60

Lista de Apéndices

Apéndice A	<i>Formulario de Encuesta – Diagnóstico del Sector Textil en Cúcuta</i>	68
-------------------	---	----

Introducción

En un entorno global caracterizado por la incertidumbre, la transformación constante y la alta competitividad, la capacidad de adaptación se ha convertido en un factor determinante para la sostenibilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas. particularmente, en la ciudad de Cúcuta, norte de Santander, las MiPymes textiles enfrentan desafíos estructurales y coyunturales que exigen respuestas organizacionales dinámicas y estratégicas. la proximidad con la frontera, la informalidad económica, la limitada infraestructura tecnológica y la volatilidad del mercado laboral configuran un panorama complejo que dificulta la consolidación de estas empresas como actores clave en el desarrollo económico regional.

La gestión del cambio organizacional adquiere un papel protagónico como herramienta para fortalecer la competitividad y promover la innovación dentro del sector textil. sin embargo, muchas MiPymes locales carecen de modelos estructurados que orienten sus procesos de transformación, lo que se traduce en resistencia interna, desmotivación del talento humano y una baja adopción de tecnologías emergentes. pese a estos obstáculos, se evidencia una disposición creciente al cambio, reflejada en esfuerzos recientes como la capacitación del personal, la digitalización de procesos y la búsqueda de nuevos canales de comercialización.

Esta monografía tiene como propósito analizar las estrategias de gestión del cambio implementadas en las MiPymes textiles de cúcuta durante el primer semestre de 2025, con el fin de identificar prácticas efectivas que contribuyan a su sostenibilidad y posicionamiento competitivo. a partir de una investigación de carácter mixto, se exploran las barreras internas y externas que inciden en la transformación organizacional, se evalúan experiencias exitosas en el entorno regional y se propone un modelo adaptado a las condiciones locales que oriente a las empresas hacia una modernización eficiente y resiliente.

El estudio se fundamenta en modelos teóricos reconocidos como los de Kotter y Lewin, que enfatizan la importancia del liderazgo, la comunicación y la colaboración en los procesos de cambio. Asimismo, se abordan dimensiones clave como la retención del talento humano, la digitalización, la asociatividad empresarial y la incidencia de políticas públicas, elementos que resultan imprescindibles para construir un ecosistema empresarial más sólido y competitivo.

A través de esta investigación, se busca no solo aportar al conocimiento académico sobre la gestión del cambio en entornos de alta incertidumbre, sino también ofrecer recomendaciones prácticas que sirvan como guía para los empresarios del sector textil en Cúcuta; esta monografía pretende ser un insumo importante para promover una cultura organizacional orientada al aprendizaje, la innovación y la sostenibilidad, capaz de afrontar los retos del entorno y capitalizar las oportunidades de desarrollo económico local.

Justificación

La gestión del cambio es un aspecto fundamental para la sostenibilidad y el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), particularmente en entornos dinámicos y de alta incertidumbre como el de Cúcuta, Norte de Santander. En la actualidad, factores como la globalización, la digitalización y la evolución constante del mercado imponen la necesidad de que las empresas sean altamente adaptables para mantener su competitividad. Sin embargo, muchas MiPymes experimentan dificultades en la implementación de cambios organizacionales debido a la falta de estrategias estructuradas, lo que genera resistencia interna, desmotivación del personal y una disminución en la productividad.

En el contexto económico de Cúcuta, la situación de las MiPymes es aún más desafiante debido a la cercanía con la frontera, las fluctuaciones en las políticas comerciales y la inestabilidad del mercado laboral. Según el Perfil Económico del Departamento de Norte de Santander, en 2022 la ciudad contaba con aproximadamente 678,975 habitantes, representando el 3.2% de la población total del departamento. Además, las principales actividades económicas incluyen el comercio y la reparación de vehículos, las cuales representaron el 24.7% del total de empleos en la ciudad en el trimestre móvil de septiembre-noviembre de 2023 (Oficina de Estudios Económicos, 2024). No obstante, el dinamismo económico no siempre se traduce en estabilidad para las MiPymes, ya que la informalidad, la falta de infraestructura tecnológica y la ausencia de una cultura organizacional orientada al cambio continúan siendo barreras significativas para su desarrollo sostenible (Casadiego-Duque et al., 2020).

Uno de los principales retos que enfrentan estas empresas es la resistencia al cambio, la cual se manifiesta en la falta de liderazgo efectivo, la implementación improvisada de estrategias y la incertidumbre generada entre los colaboradores. Según Kotter (2012), una gestión del

cambio eficiente requiere liderazgo comprometido, comunicación clara y una visión compartida dentro de la organización. La ausencia de estos elementos impide que las empresas puedan adaptarse de manera efectiva a las nuevas condiciones del mercado y aprovechar las oportunidades que ofrece la digitalización.

En este sentido, la implementación de estrategias adecuadas de gestión del cambio es esencial para fortalecer la competitividad de las MiPymes. Estudios recientes han demostrado que aquellas empresas que logran integrar herramientas digitales en sus procesos organizacionales experimentan mejoras significativas en eficiencia y adaptabilidad (Casadiego-Duque et al., 2020). Sin embargo, muchas MiPymes en Cúcuta carecen de los recursos necesarios para adoptar estas tecnologías y capacitar a su personal, lo que limita su capacidad de transformación organizacional.

El presente estudio busca contribuir al desarrollo empresarial de Cúcuta mediante la identificación y propuesta de estrategias que faciliten la gestión del cambio en las MiPymes en crecimiento. A través de un enfoque teórico y empírico, se analizarán modelos de gestión del cambio, experiencias de éxito en el sector y los principales obstáculos que enfrentan las empresas locales en su proceso de transformación.

Desde una perspectiva académica, la investigación aportará conocimiento sobre la gestión del cambio en entornos de alta incertidumbre, proporcionando un marco de referencia para futuras investigaciones. En el ámbito práctico, ofrecerá recomendaciones concretas para la implementación de estrategias que minimicen la resistencia interna, fomenten la innovación y optimicen los procesos organizacionales.

Finalmente, esta investigación también tiene un impacto en el desarrollo sostenible, ya que la capacidad de adaptación organizacional no solo mejora la eficiencia y productividad de las

empresas, sino que también influye en el bienestar de los trabajadores y en la estabilidad económica regional. La adopción de estrategias de gestión del cambio bien estructuradas puede generar empleos de mayor calidad, fortalecer el tejido empresarial de la región y consolidar a las MiPymes como actores clave en el crecimiento económico local.

Planteamiento del Problema

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) del sector textil en Cúcuta desempeñan un papel fundamental en la economía local, ya que generan empleo y contribuyen a la producción industrial de la región. Sin embargo, este sector enfrenta múltiples desafíos que afectan su estabilidad y crecimiento, como la pérdida de mano de obra calificada, la inseguridad, el contrabando y la resistencia al cambio en la adopción de nuevas tecnologías (Caracol Radio, 2025). A pesar de su importancia, la falta de estrategias efectivas de gestión del cambio dificulta la capacidad de adaptación de estas empresas ante un entorno dinámico y competitivo.

Según la Cámara de Comercio de Cúcuta (2025), el sector textil de la ciudad cuenta con aproximadamente 9.500 empresas dedicadas a la confección, lavandería, insumos y servicios complementarios, las cuales generan más de 35.000 empleos directos. Sin embargo, la falta de innovación y modernización en los procesos productivos ha provocado una disminución en la competitividad de estas empresas. Además, se ha evidenciado una notable migración de la mano de obra hacia otras actividades económicas, lo que genera un déficit de talento calificado en la industria (Caracol Radio, 2025). Esta problemática impacta directamente la capacidad de producción y calidad de los productos, dificultando el posicionamiento del sector en mercados nacionales e internacionales.

La resistencia al cambio se presenta como un obstáculo clave para la modernización de las MiPymes textiles en Cúcuta. La falta de estrategias efectivas para la gestión del cambio limita la adopción de nuevas tecnologías y modelos de negocio que podrían mejorar la eficiencia operativa y la rentabilidad del sector. La digitalización y la automatización, por ejemplo, son herramientas fundamentales para la optimización de procesos productivos y logísticos, pero

muchas empresas aún no han incorporado estas innovaciones debido al temor al cambio y la falta de formación en estas áreas (Cámara de Comercio de Bogotá, 2025).

Además, factores externos como la inseguridad y el contrabando han afectado significativamente la sostenibilidad del sector textil en la ciudad. La percepción de riesgo por parte de inversionistas ha disminuido la confianza en el mercado local, reduciendo las oportunidades de financiamiento y expansión para las empresas del sector (Caracol Radio, 2025). Asimismo, el contrabando ha generado una competencia desleal, afectando la rentabilidad de los negocios formales y limitando las posibilidades de crecimiento y consolidación de las MiPymes en la región.

En respuesta a esta situación, se han implementado iniciativas como la Feria Cútex 2025, organizada por la Alcaldía de Cúcuta en conjunto con Corpomoda y la Cámara de Comercio, con el objetivo de fortalecer la industria textil y mejorar su competitividad (Alcaldía de Cúcuta, 2025). Este tipo de espacios buscan incentivar la modernización del sector mediante la conexión con proveedores de insumos y tecnología, así como fomentar la formación y capacitación del talento humano. Sin embargo, aún persisten barreras estructurales que dificultan la adopción efectiva de estas iniciativas en el sector textil de Cúcuta.

Por otro lado, la participación de empresas locales en eventos como Createx 2023 ha permitido visibilizar el potencial productivo del sector textil de Cúcuta y generar relaciones comerciales estratégicas a nivel nacional. No obstante, la Cámara de Comercio de Cúcuta (2025) señala que aún es necesario fortalecer las estrategias de asociatividad y cooperación entre las empresas del sector para lograr una mayor inserción en mercados competitivos y aprovechar las oportunidades de crecimiento que ofrece la industria textil en Colombia y en el exterior.

Ante este panorama, se hace imprescindible analizar las estrategias de gestión del cambio que pueden ser implementadas en las MiPymes textiles de Cúcuta para mejorar su capacidad de adaptación y sostenibilidad. La gestión del cambio implica la planificación, implementación y seguimiento de estrategias que permitan a las organizaciones enfrentar con éxito los desafíos del entorno y aprovechar las oportunidades de crecimiento. Para ello, es fundamental identificar las barreras internas y externas que impiden la transformación del sector y desarrollar propuestas que fomenten una cultura organizacional orientada a la innovación y la mejora continua.

Así, la falta de estrategias adecuadas de gestión del cambio en las MiPymes textiles de Cúcuta representa un problema crítico que afecta su competitividad y sostenibilidad. La resistencia al cambio, la pérdida de mano de obra calificada, la inseguridad y el contrabando son factores que han limitado el desarrollo del sector. Si bien se han implementado iniciativas para fortalecer la industria textil en la ciudad, aún se requieren esfuerzos adicionales para garantizar una transformación efectiva. Por lo tanto, es necesario profundizar en el estudio de estrategias de gestión del cambio que permitan a las empresas del sector textil adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado y mejorar su competitividad a largo plazo.

Objetivos

Objetivo General

Analizar las estrategias de gestión del cambio en las MIPYMES textiles de Cúcuta, Norte de Santander, durante el primer semestre de 2025, para identificar modelos efectivos que fortalezcan su competitividad y sostenibilidad

Objetivos Específicos

Identificar las principales barreras que dificultan la implementación del cambio organizacional en las MIPYMES textiles de Cúcuta, mediante el análisis de factores internos y externos que influyen en su transformación y crecimiento.

Evaluar las estrategias de gestión del cambio aplicadas en empresas del sector textil de la región, con el fin de determinar su impacto en la productividad, competitividad y adopción de innovaciones.

Diseñar un modelo de gestión del cambio basado en prácticas exitosas y en la optimización de procesos, adaptado a la realidad empresarial de Cúcuta, que facilite la modernización y sostenibilidad del sector textil.

Marco Teórico

La transformación organizacional en empresas en crecimiento requiere estrategias de gestión del cambio que permitan una adaptación eficiente a los retos del entorno. Diversos estudios han abordado aspectos clave como la responsabilidad social empresarial, el análisis estratégico, la innovación tecnológica y el comercio electrónico, los cuales impactan en la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones.

El mercadeo social ha cobrado una relevancia significativa en el entorno empresarial, especialmente cuando se vincula con la responsabilidad social empresarial (RSE). En este sentido, el estudio de Delgado, Alvarado y Ariza (2021) analiza la implementación del mercadeo social y la RSE en las fábricas de calzado de Cúcuta. A partir de una metodología cualitativa y cuantitativa, se encuestaron 294 gerentes de empresas del sector. Los hallazgos revelaron que el 69 % del mercado se orienta hacia las clases sociales altas, mientras que la cobertura del mercado internacional es solo del 7 %. Además, el 70 % de los programas de RSE se centran en incentivos para el recurso humano. Esto sugiere la necesidad de mejorar la integración con mercados globales y redistribuir la orientación del mercadeo hacia clases sociales de menores recursos. Este estudio aporta a la investigación al destacar la importancia del mercadeo social en el crecimiento empresarial y su impacto en la competitividad.

Por otro lado, el análisis estratégico es clave para la sostenibilidad de las empresas. Leal Miranda, Ferrer Arenas y Fonce Agudelo (2023) realizaron un estudio sobre la empresa de confección American Little S.A.S. en Cúcuta, aplicando herramientas de gestión estratégica como matrices DOFA, PORTER, MEFE y MEFI. Adicionalmente, implementaron el Balanced Scorecard para vincular estrategias con el desempeño organizacional. Los resultados resaltaron la necesidad de mejorar el posicionamiento en redes sociales como un factor determinante para la

expansión del mercado. Este trabajo es relevante para la presente investigación, ya que subraya la importancia de las estrategias de mercadeo digital en la consolidación de una empresa en mercados competitivos.

El estudio de Bohórquez Aparicio y Ceballos Camargo (2022) analiza el papel del Clúster Nortic en la transformación de Cúcuta en una Smart City. Se identificaron dimensiones clave como el uso de tecnologías de la Industria 4.0, blockchain y robótica. Además, se examinó cómo las empresas del clúster han impulsado la recopilación, análisis e interpretación de datos para el desarrollo urbano inteligente. Este trabajo aporta una visión sobre la digitalización y su impacto en la planificación estratégica de la ciudad, lo cual es fundamental para evaluar cómo la tecnología influye en la competitividad empresarial y el desarrollo regional.

El comercio electrónico es otro factor determinante en la innovación empresarial. Riaño Solano, Rodríguez Romero y Celis Moreno (2023) investigaron su impacto en las pymes de Cúcuta, determinando que existe una correlación positiva entre su adopción y la competitividad del sector. A través de una metodología correlacional y un muestreo estratificado, se identificó que la digitalización mejora la capacidad de innovación de las empresas. Este estudio es relevante para la presente monografía, ya que evidencia la necesidad de estrategias de digitalización para fortalecer el tejido empresarial local.

Asimismo, Hernández Colmenares y Villamizar Blanco (2022) realizaron un análisis sobre la contabilidad ambiental en la gestión empresarial en Cúcuta. Se destacó que la RSE no solo implica factores económicos y sociales, sino también ambientales. La contabilidad ambiental permite evaluar el impacto ecológico de las operaciones empresariales y facilita la toma de decisiones sostenibles. Este trabajo complementa la investigación actual al resaltar la

importancia de incorporar prácticas ambientalmente responsables dentro de las estrategias empresariales.

Un estudio relevante es el de Acevedo Meneses y Mora Urbina (2023), quienes analizaron el desarrollo de estrategias empresariales basadas en la sostenibilidad y la transformación digital. Se identificaron barreras como la falta de inversión y capacitación tecnológica, aspectos que dificultan la integración de modelos de negocio innovadores. Esta investigación refuerza la idea de que la transformación digital y la responsabilidad social empresarial son fundamentales para el crecimiento y consolidación de las empresas en entornos competitivos.

En el artículo de Tamayo y López (2015) se aborda el análisis teórico en la construcción de herramientas de competitividad empresarial, destacando la necesidad de que las empresas, especialmente las microempresas colombianas, adapten modelos de gestión empresarial de carácter internacional a su contexto específico. Los autores subrayan que la internacionalización de los mercados, impulsada por la firma de tratados de libre comercio, exige que las empresas en Colombia optimicen sus sistemas de gestión para satisfacer las crecientes demandas de los consumidores. En este sentido, se resalta la importancia de la calidad y la estandarización de los procesos en la competitividad empresarial, un aspecto que cobra relevancia no solo en grandes corporaciones sino también en las microempresas, que son el núcleo de la economía colombiana.

Una de las contribuciones clave del artículo es su análisis de los modelos de gestión empresarial a nivel internacional y cómo estos deben ser adaptados a la realidad colombiana. En particular, se destaca que, a pesar de que existen manuales y guías de calidad como el que expone la Superintendencia Financiera de Colombia, las microempresas en el país carecen de una integración sólida de estos modelos en sus procesos. Esto se debe a varios factores, entre los

que se incluyen las limitaciones de recursos, la falta de conocimiento técnico y la poca integración de las pequeñas empresas en redes globales. Los autores abogan por la apropiación de algunos elementos clave de estos modelos internacionales, pero haciendo una distinción importante entre las grandes empresas y las microempresas. La adaptación y personalización de las herramientas de competitividad deben ser consideradas dentro del contexto social, político y cultural específico de Colombia.

Además, el artículo señala que los modelos teóricos presentados en la investigación son útiles para comprender las variables que afectan la competitividad empresarial, pero la implementación práctica de estos modelos se ve obstaculizada en economías como la colombiana debido a factores estructurales. La diversidad de los elementos sociales, políticos y económicos en Colombia, como las diferencias en los procesos de negociación internacional y nacional, las regulaciones laborales, las normas de origen y los impuestos nacionales, dificultan la aplicación directa de estos modelos de forma integral. En este sentido, el artículo hace un llamado a la flexibilidad en la implementación de modelos de competitividad, destacando la importancia de identificar las áreas claves dentro de las empresas que deben ser intervenidas para fomentar el crecimiento empresarial.

El análisis propuesto por los autores es relevante para el desarrollo de estrategias de gestión del cambio en empresas en crecimiento, como se plantea en la monografía. A través de la identificación de las áreas de desempeño empresarial más relevantes para las microempresas, los autores proponen seis áreas clave que deberían ser intervenidas para mejorar la competitividad empresarial en Colombia. Estas áreas incluyen: planeación estratégica, contabilidad y finanzas, administración del talento humano, producción, ventas y posventas, y internacionalización. Cada una de estas áreas se relaciona con aspectos críticos de la gestión organizacional, tales como la

capacidad de adaptación al mercado, la optimización de recursos, la gestión eficiente del talento y la mejora de los procesos productivos.

El artículo destaca también la importancia de la tecnología como una herramienta transversal en la mejora de la competitividad empresarial. Las microempresas colombianas, a pesar de sus limitaciones, pueden beneficiarse enormemente de la integración de herramientas tecnológicas en sus procesos, lo que les permitirá mejorar la calidad de sus productos y servicios, aumentar la eficiencia operativa y fortalecer la relación con sus clientes. Esto es especialmente importante en un contexto donde la globalización exige que las empresas puedan competir en un mercado internacional.

En cuanto a la importancia de la internacionalización, los autores recalcan que, para las microempresas colombianas, la entrada en mercados internacionales representa una oportunidad crucial para mejorar su competitividad. Sin embargo, también reconocen que la globalización puede ser una amenaza si las empresas no están preparadas para adaptarse a los cambios constantes del mercado global. Por lo tanto, sugieren que las empresas deben trabajar en su capacidad de adaptación y en la implementación de estrategias de internacionalización que les permitan acceder a nuevos mercados y mejorar su posicionamiento en la economía global.

El artículo de Tamayo y López proporciona un análisis profundo de las barreras que enfrentan las empresas colombianas, especialmente las microempresas, para implementar modelos de gestión empresarial eficaces y adaptados a su contexto. Esta información es relevante para la monografía sobre estrategias de gestión del cambio en empresas en crecimiento en Cúcuta, ya que permite entender las dificultades específicas que las empresas locales pueden enfrentar al intentar adaptar estrategias de cambio organizacional y competitividad. La información y los análisis expuestos en el artículo contribuyen al diseño de estrategias de gestión

del cambio que puedan ser implementadas de manera efectiva, considerando las particularidades del entorno económico y social de la región.

El trabajo de Jiménez Hurtado (2016) titulado El estado de la innovación en Colombia: un estado del arte y aproximación empresarial ofrece un análisis exhaustivo del proceso de innovación que están atravesando las empresas colombianas en diversos sectores, con el fin de comprender cómo la implementación de la innovación empresarial puede ser un factor clave para mejorar la competitividad de las organizaciones, incluidas las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). La autora destaca que la innovación no solo abarca los procesos productivos, sino que también afecta todas las áreas de la organización, desde la gestión estratégica hasta la mejora de los procesos internos y las relaciones con los clientes. Este enfoque integral refleja una tendencia mundial hacia la transformación organizacional, donde la innovación se convierte en un motor para el crecimiento y la sostenibilidad.

Uno de los aspectos más críticos que se abordan en el artículo es la relación entre la innovación y la competitividad. La autora enfatiza que la innovación empresarial es esencial para que las empresas colombianas puedan enfrentar los desafíos de un mercado globalizado y altamente competitivo. Al introducir nuevas tecnologías, métodos de producción y modelos de negocio, las organizaciones pueden mejorar su eficiencia, reducir costos y ofrecer productos y servicios más atractivos para sus clientes. Este aspecto es particularmente relevante para las Mipymes, que enfrentan limitaciones tanto en recursos como en acceso a tecnologías avanzadas. La innovación, por tanto, no solo debe ser vista como una mejora técnica, sino también como una estrategia para crear ventajas competitivas sostenibles, un tema fundamental cuando se habla de la gestión del cambio y la competitividad en las empresas colombianas.

El artículo también resalta el papel que juegan los sectores económicos en el proceso de innovación en Colombia. Según Jiménez Hurtado (2016), la innovación no es un fenómeno aislado de las grandes empresas; por el contrario, también está alcanzando a las Mipymes, lo que refleja una democratización de la innovación en el país. Esto es crucial porque las Mipymes son responsables de una parte significativa del empleo y la producción en Colombia, y su capacidad para innovar puede tener un impacto directo en la economía nacional. No obstante, la autora señala que existen importantes barreras para la innovación en las Mipymes, tales como la falta de recursos financieros, la insuficiente capacitación en nuevas tecnologías y la resistencia al cambio por parte de algunos empresarios. Estas barreras son aspectos críticos que deben ser abordados si se desea promover una cultura de innovación que sea accesible para todos los tamaños de empresa.

La autora también analiza cómo las políticas públicas en Colombia han influido en la promoción de la innovación. A través de programas de apoyo y subsidios a la investigación y el desarrollo, el gobierno colombiano ha intentado fomentar la innovación en todos los niveles empresariales, especialmente en las Mipymes. Sin embargo, el artículo apunta que, a pesar de los esfuerzos, aún existen limitaciones en la implementación efectiva de estas políticas. La falta de coordinación entre el gobierno, las universidades y las empresas, así como la dispersión de recursos, son obstáculos que dificultan el aprovechamiento total de las oportunidades de innovación. Este es un tema relevante para la monografía sobre estrategias de gestión del cambio, ya que demuestra cómo las políticas públicas y el entorno institucional juegan un papel crucial en el éxito de la innovación empresarial, particularmente en el contexto de los desafíos socioeconómicos de Colombia.

Además, Jiménez Hurtado subraya la importancia de la internacionalización en el proceso de innovación. Las empresas colombianas, especialmente las Mipymes, deben no solo enfocarse en mejorar sus capacidades internas, sino también buscar oportunidades en mercados internacionales. La innovación puede ser una herramienta clave para acceder a estos mercados y competir de manera efectiva. Sin embargo, la autora reconoce que para muchas pequeñas empresas colombianas, la internacionalización sigue siendo una tarea compleja debido a la falta de infraestructura, conocimientos y recursos. Para superar estas barreras, las empresas necesitan apoyar su proceso de innovación con estrategias de internacionalización bien estructuradas que incluyan alianzas estratégicas y el uso de tecnologías digitales.

Un tema adicional que aborda el artículo es la cultura organizacional y su relación con la innovación. Jiménez Hurtado (2016) menciona que una cultura empresarial abierta al cambio y a la innovación es fundamental para que los esfuerzos por innovar sean efectivos. Las empresas deben fomentar un ambiente donde los empleados se sientan motivados a proponer nuevas ideas y a involucrarse en el proceso de transformación. Esto es particularmente importante en las Mipymes, donde la estructura organizacional tiende a ser más flexible, lo que podría facilitar la implementación de cambios. Sin embargo, la falta de una mentalidad innovadora en los empresarios y empleados puede ser una barrera significativa para el éxito de la innovación.

El análisis de Jiménez Hurtado (2016) ofrece aportes importantes para la monografía, ya que permite contextualizar el proceso de innovación en Colombia desde una perspectiva empresarial. Los aspectos críticos identificados en su trabajo, como las barreras financieras, la resistencia al cambio, las limitaciones de políticas públicas y la importancia de la cultura organizacional, son elementos clave que deben ser considerados al desarrollar estrategias de gestión del cambio en empresas en crecimiento. Este enfoque integral y multidimensional de la

innovación es esencial para entender cómo las empresas colombianas, incluidas las microempresas de Cúcuta, pueden mejorar su competitividad a través de la innovación y la adopción de nuevas tecnologías.

El trabajo de Torres Ceferino (2024), titulado *Analizar el impacto de la implementación de estrategias gerenciales en la innovación y liderazgo organizacional en empresas de Pereira, Colombia*, ofrece un análisis sobre cómo las prácticas gerenciales innovadoras afectan tanto la innovación como el liderazgo dentro de las empresas en la ciudad de Pereira. Este estudio aborda uno de los desafíos más relevantes en el contexto empresarial contemporáneo: la necesidad de adaptarse y adoptar estrategias gerenciales que fomenten la innovación y el liderazgo en entornos competitivos y globalizados. La autora, a través de su investigación, identifica las prácticas gerenciales innovadoras a nivel global y los obstáculos específicos que enfrentan las empresas de Pereira al tratar de implementarlas, lo que ofrece una mirada crítica sobre el proceso de cambio en el ámbito gerencial en Colombia.

Un aspecto clave del artículo es la identificación de las prácticas gerenciales innovadoras, las cuales se centran principalmente en el uso de nuevas tecnologías, métodos de gestión ágil, y la implementación de modelos de liderazgo colaborativo que promueven la creatividad y la innovación dentro de las organizaciones. Torres Ceferino (2024) resalta que estas prácticas han sido adoptadas con éxito en diversos sectores globalmente, lo que las convierte en un referente importante para las empresas colombianas, especialmente en Pereira, que busca adaptarse a los desafíos de un mercado altamente competitivo. Sin embargo, la autora también señala que la implementación de estas prácticas en las empresas de Pereira ha sido un proceso complejo debido a varios factores, entre ellos, la resistencia al cambio y la falta de capacitación en los líderes empresariales, lo cual dificulta la adopción de nuevas estrategias de gestión.

Uno de los aspectos críticos que se aborda en el artículo es la resistencia al cambio que prevalece en muchas organizaciones. A pesar de que las empresas colombianas reconocen la importancia de la innovación y la modernización de sus estrategias gerenciales, la transición hacia estos nuevos modelos se ve obstaculizada por una mentalidad conservadora y una estructura jerárquica que no favorece la colaboración ni la toma de decisiones ágiles. En este contexto, los líderes organizacionales desempeñan un papel fundamental, ya que su disposición para liderar el cambio influye directamente en la adopción de nuevas prácticas. Torres Ceferino (2024) destaca que la falta de liderazgo transformacional, el cual está caracterizado por la capacidad de inspirar, motivar y fomentar el pensamiento innovador, es uno de los mayores obstáculos para que las empresas de Pereira se adapten a las demandas del mercado global. Este punto es relevante para la monografía, ya que ilustra cómo el liderazgo juega un papel central en la gestión del cambio y la innovación organizacional.

Otro factor importante que el estudio identifica son los desafíos específicos del entorno empresarial de Pereira, que incluyen la falta de infraestructura adecuada, el limitado acceso a recursos financieros y la insuficiente colaboración entre el sector privado y las instituciones educativas. La autora resalta que, en muchas ocasiones, las pequeñas y medianas empresas de Pereira no cuentan con el apoyo necesario para implementar prácticas gerenciales innovadoras, lo que limita su capacidad de competir en el mercado nacional e internacional. Este análisis aporta una perspectiva clave para comprender las dificultades de las microempresas de Cúcuta al intentar innovar, ya que las barreras estructurales y financieras pueden ser similares, lo que obliga a las empresas a encontrar soluciones adaptadas a su contexto.

Además, Torres Ceferino (2024) propone una serie de estrategias adaptadas al contexto específico de Pereira, con el objetivo de superar estos obstáculos. Entre estas recomendaciones,

se destacan la importancia de fomentar una cultura organizacional que valore la innovación y el aprendizaje continuo, así como la necesidad de invertir en el desarrollo de habilidades gerenciales que permitan a los líderes adaptarse a los cambios tecnológicos y organizacionales. También enfatiza la necesidad de crear alianzas estratégicas entre empresas, instituciones educativas y organismos gubernamentales, con el fin de generar sinergias que favorezcan la implementación de prácticas gerenciales innovadoras. Estas propuestas son especialmente útiles para las microempresas de Cúcuta, que podrían beneficiarse de alianzas similares para superar las barreras económicas y estructurales.

El estudio de Torres Ceferino (2024) también subraya la importancia de la innovación en todos los niveles de la organización, no solo en la producción, sino también en los procesos de gestión, comunicación interna y relaciones con los clientes. La autora señala que la innovación debe ser vista como un proceso continuo que requiere de la participación activa de todos los miembros de la organización, desde los empleados hasta los altos directivos. Esta perspectiva es fundamental, ya que resalta la importancia de un enfoque integral para la innovación, que debe involucrar tanto los aspectos tecnológicos como los humanos.

Así, el trabajo de Torres Ceferino (2024) aporta un análisis sobre los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas de Pereira, Colombia, al implementar prácticas gerenciales innovadoras. Sus conclusiones sobre la importancia del liderazgo transformacional, la cultura organizacional y las estrategias adaptadas a las características del entorno local ofrecen una base sólida para reflexionar sobre cómo las microempresas de Cúcuta podrían implementar estrategias similares para fomentar la innovación y mejorar su competitividad. El estudio ofrece importantes lecciones sobre cómo la resistencia al cambio, la falta de recursos y la formación de líderes influyen en el éxito o fracaso de las iniciativas de innovación empresarial.

La gestión del cambio es un aspecto fundamental para las microempresas que buscan mejorar su competitividad y sostenibilidad en mercados dinámicos. Así, los modelos de cambio organizacional, como el de Kotter, resultan relevantes debido a su enfoque estructurado en la transformación efectiva. Kotter (2012) propone un modelo de ocho pasos que abarca desde la creación de una sensación de urgencia hasta la institucionalización de los nuevos comportamientos, destacando la importancia de establecer una visión clara, formar una coalición guía y comunicar consistentemente los avances para superar las resistencias internas y consolidar el cambio a largo plazo. Este enfoque ha demostrado ser eficaz en diversos contextos empresariales, como el caso de una microempresa del sector maderero en Ancash, Perú, que integró los principios de Kotter con el ciclo PDCA para optimizar sus procesos operativos (Laguna Trujillo & Majail Diaz, 2024). En esta experiencia, se logró una reducción del 20% en los pedidos con quejas, una disminución del 16% en productos defectuosos y un incremento del 15% en entregas puntuales, resultados que reflejan el impacto positivo de una gestión del cambio bien planificada y adaptada a las necesidades específicas de la empresa. Además, se identificó que la capacitación y el empoderamiento de los colaboradores como agentes de cambio fueron elementos críticos para alcanzar los objetivos establecidos, destacando la relevancia de formar una cultura organizacional orientada a la mejora continua. Esta aplicación práctica ilustra cómo los modelos teóricos pueden ser adaptados con éxito a microempresas de sectores tradicionales, ofreciendo lecciones valiosas para otros negocios que buscan incrementar su competitividad en mercados desafiantes (Laguna Trujillo & Majail Diaz, 2024.).

En línea con estos principios, la gestión del cambio organizacional se presenta como una herramienta fundamental para promover la innovación y fortalecer la competitividad en mercados dinámicos. Kotter (1997) sostiene que el cambio debe ser un proceso estructurado que

involucre a todos los niveles de la organización, comenzando con la creación de un sentido de urgencia que motive a los empleados a aceptar la transformación. Este enfoque facilita que los colaboradores comprendan la necesidad del cambio y se comprometan con el proceso. Además, Kotter (1996) resalta la importancia de formar una coalición de liderazgo capaz de guiar el cambio, mantener una visión compartida y comunicar constantemente los avances para superar las resistencias internas. Esta perspectiva es complementada por Schein (1992), quien considera que la cultura organizacional es el marco sobre el cual se construye el cambio, ya que las creencias y valores compartidos influyen en cómo se acepta y adapta la transformación en una empresa. Un ejemplo práctico de esta integración se observa en el modelo de gestión del cambio aplicado en SincoSoft S.A.S., donde se combinan los principios de Kotter y Schein para impulsar la innovación. En este caso, se inició el proceso con un diagnóstico organizacional detallado, utilizando encuestas para identificar las barreras culturales que podrían obstaculizar el cambio, siguiendo las recomendaciones de Schein (1992). A partir de este análisis, se diseñó una visión clara y motivadora para todos los miembros de la organización, alineada con los principios de Kotter (1996), que enfatizan la necesidad de formar una coalición de liderazgo y establecer metas claras para guiar el proceso. Además, se consideró esencial consolidar los cambios alcanzados y asegurar su sostenibilidad a largo plazo, integrando las nuevas prácticas en la cultura organizacional para facilitar su adopción por parte de todos los colaboradores (Kotter, 1996; Schein, 2010). Este enfoque integral permite a las empresas no solo implementar cambios estructurales, sino también transformar su cultura interna para sostener la innovación en el tiempo, promoviendo un ambiente de aprendizaje continuo y adaptación constante a los desafíos del mercado (Caballero, 2025.).

Además de los modelos de gestión del cambio propuestos por Kotter y Schein, es relevante considerar las contribuciones de Kurt Lewin en la comprensión del liderazgo y su impacto en los procesos de transformación organizacional. Lewin desarrolló uno de los primeros modelos para el análisis del comportamiento organizacional, identificando tres estilos de liderazgo fundamentales: autocrático, democrático y laissez-faire (Solys, Morales & Medina, 2016). Estos estilos se definen principalmente por el grado de control y participación que los líderes ejercen sobre sus equipos, influyendo directamente en la forma en que se implementan los cambios organizacionales. El liderazgo autocrático tiende a ser más efectivo en situaciones donde se requiere una acción rápida y decisiones centralizadas, aunque puede generar resistencia si no se considera la participación de los colaboradores. En contraste, el liderazgo democrático fomenta un mayor compromiso y aceptación del cambio, al involucrar a los empleados en la toma de decisiones y promover un sentido de pertenencia. Finalmente, el estilo laissez-faire, aunque menos estructurado, puede ser beneficioso en equipos altamente autónomos y creativos, pero puede carecer del enfoque necesario para implementar cambios estructurales significativos. En el caso de las Pymes, como las de la provincia de Tungurahua en Ecuador, se ha observado que la elección del estilo de liderazgo influye directamente en su capacidad para adaptarse a las dinámicas del mercado y fomentar la innovación, destacando la importancia de seleccionar el enfoque adecuado para cada contexto organizacional (Solys, Morales & Medina, 2016). Esta integración de los principios de Kotter, Schein y Lewin permite una comprensión más completa de los desafíos asociados a la gestión del cambio, proporcionando a las empresas un marco teórico para desarrollar estrategias de liderazgo efectivas que faciliten la transformación organizacional.

Los modelos de gestión del cambio propuestos por Kotter y Lewin resultan especialmente pertinentes para las microempresas textiles de Cúcuta, dada la necesidad de las empresas de adaptarse a entornos económicos inestables, a la competencia con productos importados y a la rápida evolución de las tecnologías productivas. Estos modelos no solo ofrecen marcos teóricos sólidos, sino que también han demostrado ser útiles cuando se adaptan a realidades empresariales específicas como las del sector textil cucuteño, caracterizado por estructuras familiares, recursos limitados y una cultura organizacional tradicional.

El modelo de ocho pasos de Kotter puede aplicarse al proceso de adopción de tecnologías digitales en los procesos de producción y comercialización. En una microempresa textil local, este modelo podría iniciarse con la creación de una sensación de urgencia al evidenciar cómo la falta de digitalización afecta la competitividad frente a empresas de otras regiones o países. Posteriormente, se formaría una coalición de liderazgo entre los propietarios y operarios clave, se definiría una visión clara orientada a la transformación digital, y se comunicarían de manera constante los beneficios de implementar herramientas como software de diseño textil, control de inventarios automatizado o ventas por canales digitales. A medida que se logran pequeños avances, como la implementación de catálogos virtuales o el uso de redes sociales para promoción, se consolidan los cambios mediante la integración de estas prácticas en la rutina de trabajo, institucionalizando así la innovación.

En cuanto al modelo de Lewin, su enfoque de tres etapas: descongelar, cambiar y recongelar, puede aplicarse a procesos de mejora continua en la organización del trabajo. En microempresas donde predomina el liderazgo autocrático, el proceso de descongelamiento implica cuestionar las formas tradicionales de asignación de tareas o de comunicación entre mandos y trabajadores. En la fase de cambio, se pueden implementar prácticas participativas en

la planificación de la producción, introduciendo el liderazgo democrático para fomentar el compromiso de los empleados con nuevas formas de trabajo más colaborativas y eficientes. Finalmente, en la etapa de recongelamiento, se consolidan los nuevos hábitos mediante la capacitación continua, el reconocimiento de logros y la estandarización de procesos.

Ambos modelos, al ser utilizados en conjunto, pueden potenciar los procesos de innovación y adaptación en el sector textil de Cúcuta, permitiendo que las microempresas respondan de manera más ágil y sostenible a los desafíos del entorno. La clave está en contextualizar las estrategias a las realidades locales, reconociendo la cultura organizacional existente, los recursos disponibles y el perfil de liderazgo predominante. De esta manera, los marcos teóricos se transforman en herramientas prácticas que guían la transformación estructural y cultural necesaria para fortalecer la competitividad de las microempresas del sector.

En la aplicación práctica del modelo de Kotter dentro del sector textil de Cúcuta, es fundamental adaptar cada uno de los ocho pasos a la dinámica organizacional propia de las microempresas. Para “crear un sentido de urgencia”, muchas empresas pueden recurrir a diagnósticos internos que evidencien la pérdida de mercado frente a competidores digitalizados, o mostrar estadísticas locales sobre la reducción de ventas debido a la falta de innovación. La generación de esta conciencia puede lograrse mediante reuniones con el personal operativo y administrativo, presentando datos y casos reales del sector, lo que fomenta la percepción de necesidad de cambio entre los colaboradores y facilita una actitud receptiva hacia la transformación.

En la fase de “formar una coalición poderosa” y “desarrollar una visión clara”, las microempresas textiles pueden identificar actores internos con influencia, como jefes de taller, diseñadores o encargados de compras y construir con ellos un equipo de cambio que represente

los distintos niveles de la organización. Este equipo no solo liderará las iniciativas de modernización, sino que también servirá como canal de comunicación entre la gerencia y el resto de los trabajadores. Asimismo, la visión debe ser concreta y alcanzable, como: “automatizar el 50% del proceso de inventario en seis meses” o “aumentar las ventas digitales en un 30% a través de redes sociales”, lo que ayuda a movilizar a la organización hacia metas específicas.

En cuanto al modelo de Lewin, su enfoque en tres etapas ofrece herramientas prácticas para la introducción de nuevas rutinas de trabajo. Durante la etapa de “descongelamiento”, las microempresas pueden organizar talleres participativos donde se identifiquen prácticas ineficientes, como el uso manual de registros de producción, fomentando la reflexión sobre la necesidad de adoptar nuevas herramientas. Esta fase también puede incluir testimonios de otras empresas del sector que hayan implementado con éxito cambios similares, reforzando la idea de que la transformación es posible y deseable. Este ejercicio de sensibilización es clave en un entorno donde predomina una cultura organizacional tradicional y jerárquica.

En las etapas de “cambio” y “recongelamiento”, la implementación de nuevos procesos debe estar acompañada por acciones concretas como capacitaciones prácticas en el uso de tecnologías como : software de diseño asistido o sistemas de punto de venta digital, así como la redefinición de roles laborales para facilitar la adopción de dichas herramientas. Posteriormente, la fase de recongelamiento puede implicar la elaboración de manuales operativos adaptados al nuevo sistema, la creación de indicadores de desempeño vinculados a las innovaciones y el reconocimiento formal del personal que se destaque en el proceso de adaptación. Estas medidas permiten consolidar la transformación, institucionalizar la mejora continua y crear una cultura organizacional orientada al cambio, clave para la sostenibilidad del sector textil en Cúcuta.

Marco conceptual

La transformación organizacional en sectores económicos como el textil requiere una comprensión profunda de los procesos de cambio y de las dinámicas internas que afectan el desempeño de las organizaciones. En este sentido, el modelo de cambio de Kurt Lewin representa una herramienta teórica clave para analizar los factores que impulsan o frenan el desarrollo organizacional. Este modelo se estructura en tres fases: descongelamiento, cambio y recongelamiento, las cuales permiten comprender la necesidad de preparación previa al cambio, la implementación de nuevas dinámicas y la estabilización de los resultados (Páez & Neme, 2016). Al aplicar este modelo a organizaciones civiles mexicanas, los autores destacan que uno de los principales obstáculos es la resistencia interna al cambio y la centralización de las decisiones en los líderes-fundadores. No obstante, mediante el empoderamiento de los colaboradores y una planificación adecuada, es posible reducir dicha resistencia y fortalecer la participación interna. Así, la dinámica de liderazgo cobra un papel fundamental, pues permite establecer una visión colectiva, movilizar recursos y facilitar el proceso de adaptación a nuevas condiciones del entorno, algo particularmente relevante para las MIPYMES del sector textil en Cúcuta.

Además, es importante considerar los aportes metodológicos de Lewin a través de su enfoque de investigación-acción, el cual busca generar conocimiento útil para transformar la realidad a partir de la participación activa de los actores involucrados (Acevedo, 2024). Esta perspectiva ha influido notablemente en enfoques participativos aplicados en la educación y el desarrollo comunitario, como los propuestos por Paulo Freire, y puede trasladarse al ámbito empresarial para fomentar procesos de mejora continua basados en la experiencia directa de los actores productivos. Asimismo, la teoría de campo de Lewin propone que el comportamiento

organizacional está determinado por las fuerzas presentes en el entorno, lo cual resulta esencial para comprender las tensiones actuales que enfrenta el sector textil, como la migración de mano de obra, el contrabando o la falta de inversión. Por otro lado, Eder y Dignath (2022) retoman los aportes de Lewin para destacar que la conducta no se explica simplemente por asociaciones estímulo-respuesta, sino por motivaciones más complejas y estructuras cognitivas activadas en contextos específicos. Este enfoque permite analizar con mayor profundidad los factores que inciden en la toma de decisiones estratégicas dentro de las empresas textiles, especialmente en situaciones donde es necesario modificar rutinas arraigadas o superar inercias organizacionales.

A la luz de estos planteamientos, resulta fundamental complementar la visión de Lewin con modelos contemporáneos que aborden de forma integral la gestión del cambio. En este contexto, el modelo de los ocho pasos propuesto por John Kotter se configura como una estrategia efectiva para liderar transformaciones organizacionales sostenibles. Este modelo enfatiza la importancia de generar sentido de urgencia, formar una coalición guía, crear y comunicar una visión clara, empoderar a los colaboradores, consolidar logros a corto plazo y anclar los cambios en la cultura organizacional (Figueroa et al., 2022). La aplicación de este enfoque ha demostrado ser útil en contextos donde participan múltiples actores sociales y económicos, como las asociaciones productoras de castaña en Madre de Dios, y puede extrapolarse a las MIPYMES textiles de Cúcuta para fortalecer la articulación entre los equipos de trabajo y facilitar la adaptación a los retos del entorno. Además, la integración de metodologías ágiles como los tableros Kanban y las reuniones de retrospectiva, tal como se evidencia en dicha investigación, permite monitorear el avance del cambio de manera flexible y promover la mejora continua.

La comunicación estratégica emerge como un eje transversal en la gestión del cambio, pues actúa como un puente entre las diferentes áreas organizacionales, facilitando la circulación de información y la alineación de objetivos. En este sentido, el rol del comunicador organizacional se convierte en un factor clave para movilizar el cambio desde una perspectiva participativa, capaz de incorporar las percepciones y necesidades de todos los actores involucrados (Buitrago Ardila & Piñeros Peña, 2022). A través de una revisión documental sistemática, estos autores evidencian que la gestión del cambio no solo depende de estructuras formales o modelos técnicos, sino también del poder transformador del lenguaje, la narrativa organizacional y la construcción colectiva de significados.

Metodología

La presente investigación adopta un enfoque metodológico mixto, integrando métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión holística de la gestión del cambio en las MIPYMES del sector textil en la ciudad de Cúcuta. Este enfoque permite contrastar las percepciones subjetivas de gerentes y empleados con datos estadísticos objetivos, enriqueciendo el análisis y favoreciendo la triangulación de resultados.

Tipo de Estudio

El estudio es de carácter exploratorio y descriptivo. En la fase exploratoria se identificarán tendencias, obstáculos y oportunidades en los procesos de cambio organizacional, mientras que en la fase descriptiva se documentarán y caracterizarán las estrategias de gestión del cambio implementadas por las empresas. Asimismo, el diseño de la investigación será transversal, ya que se realizará un análisis puntual de la situación actual durante el primer semestre del año 2025.

Población y Muestra

La población objeto de estudio está compuesta por MIPYMES del sector textil ubicadas en Cúcuta. La muestra será seleccionada mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, priorizando aquellas empresas que accedan voluntariamente a participar en el estudio y que hayan implementado, o estén en proceso de implementar, estrategias de gestión del cambio. Se prevé la participación de al menos cinco empresas, que incluirán tanto unidades productivas como de comercialización.

Instrumentos de Recolección de Datos

Para la recolección de información se utilizarán tanto fuentes primarias como secundarias:

Fuentes Primarias

- Encuestas estructuradas aplicadas a gerentes y empleados de las empresas seleccionadas. Estas encuestas permitirán recopilar datos cuantitativos sobre la implementación de estrategias de cambio, sus resultados y percepciones internas respecto a su efectividad.
- Estudios de caso de empresas locales que hayan tenido éxito o dificultades en la implementación del cambio, con el objetivo de analizar en profundidad sus estrategias, recursos utilizados y resultados obtenidos.

Fuentes Secundarias

Revisión documental de literatura académica, artículos científicos, informes técnicos y estudios previos sobre gestión del cambio en MIPYMES.

Análisis de normativas legales y documentos institucionales relacionados con el sector textil en Colombia, con el fin de contextualizar el entorno legal, económico y productivo.

Análisis de Resultados

Los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas serán procesados mediante técnicas estadísticas descriptivas, utilizando software como SPSS y Microsoft Excel. Se elaborarán tablas y gráficos para visualizar frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central.

Por otro lado, la información cualitativa será analizada mediante la técnica de codificación temática, con el fin de identificar categorías recurrentes, patrones de comportamiento organizacional y barreras comunes en los procesos de cambio. Asimismo, se

aplicará una triangulación metodológica para integrar y contrastar los hallazgos cuantitativos y cualitativos, fortaleciendo así la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

Modelo Propuesto

A partir de los hallazgos obtenidos, se propondrá un modelo de gestión del cambio adaptado al contexto de las MIPYMES textiles de Cúcuta. Este modelo tendrá como objetivo principal proporcionar una guía práctica, flexible y contextualizada que facilite la implementación efectiva de procesos de cambio organizacional en empresas con recursos limitados, estructuras tradicionales y cultura organizacional conservadora. Se busca que este modelo sea una herramienta de utilidad real para directivos y gerentes de micro y pequeñas empresas del sector textil, respondiendo a los desafíos locales en materia de innovación, competitividad y sostenibilidad empresarial.

Para validar teóricamente el modelo propuesto, se contará con la participación de pares expertos seleccionados bajo criterios que garanticen la calidad y pertinencia del proceso de revisión. Los expertos deberán cumplir con el siguiente perfil:

- Formación académica: título de posgrado en Alta Gerencia, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Gestión Organizacional o campos afines, preferiblemente con formación adicional en gestión del cambio, innovación o desarrollo organizacional.
- Experiencia profesional: mínimo cinco años de experiencia en consultoría, intervención organizacional o docencia universitaria en áreas relacionadas con el cambio organizacional, gestión estratégica o desarrollo de MIPYMES.
- Conocimiento del entorno: experiencia comprobada en el análisis, acompañamiento o fortalecimiento de empresas del sector textil o del tejido empresarial regional,

especialmente en contextos similares al de Cúcuta, caracterizados por recursos limitados y estructuras gerenciales tradicionales.

- Vinculación institucional: se priorizará la participación de expertos activos en instituciones de educación superior, como la UNAD, universidades regionales o técnicas, cámaras de comercio, centros de desarrollo empresarial o entidades gubernamentales relacionadas con el fomento productivo.

El comité de revisión estará conformado por al menos tres expertos que cumplan con este perfil. Su rol consistirá en evaluar la coherencia, aplicabilidad y pertinencia del modelo en función de la realidad de las MIPYMES textiles, proporcionando observaciones técnicas que permitan fortalecer su estructura conceptual y operativa.

Además, se contempla una validación preliminar a través de un estudio piloto, en el cual se aplicará el modelo en una muestra reducida de dos a tres empresas participantes del estudio que manifiesten interés en continuar colaborando. Esta fase permitirá evaluar la comprensión, aplicabilidad y utilidad del modelo en un entorno real, así como identificar ajustes necesarios antes de su implementación generalizada.

El cronograma tentativo de la validación piloto se desarrollará en tres etapas durante un periodo de cuatro semanas:

Semana 1: Presentación del modelo a las empresas seleccionadas y capacitación básica sobre sus componentes, con énfasis en los pasos a seguir para implementar procesos de cambio organizacional.

Semana 2-3: Aplicación del modelo en un proceso específico de cambio identificado por cada empresa.

Semana 4: Recopilación de retroalimentación de los participantes mediante entrevistas breves, cuestionarios estructurados y análisis de los resultados observados. Con base en esta información, se procederá a realizar los ajustes necesarios al modelo antes de su divulgación final.

Consideraciones Éticas

La investigación cumplirá con los principios éticos de confidencialidad, anonimato y consentimiento informado. Todos los participantes recibirán información clara sobre los objetivos del estudio y su participación será completamente voluntaria. Los datos serán tratados de forma confidencial y utilizados exclusivamente con fines académicos.

Análisis de Resultados

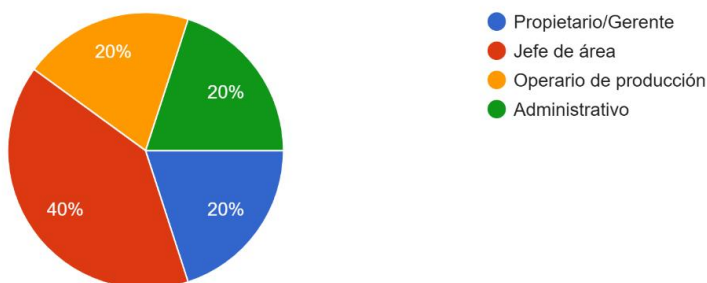
En la figura 1 se observa una distribución variada de roles dentro de las empresas encuestadas. El 20% corresponde a propietarios o gerentes, el 40% a jefes de área, el 20% a operarios de producción y el 20% a personal administrativo. Esta diversidad refleja la presencia de diferentes niveles jerárquicos de los encuestados en el sector textil, permitiendo capturar perspectivas tanto estratégicas como operativas sobre los desafíos y oportunidades del sector.

Figura 1

Distribución de participantes según su rol dentro de la empresa

1. ¿Cuál es su rol dentro de la empresa?

5 respuestas



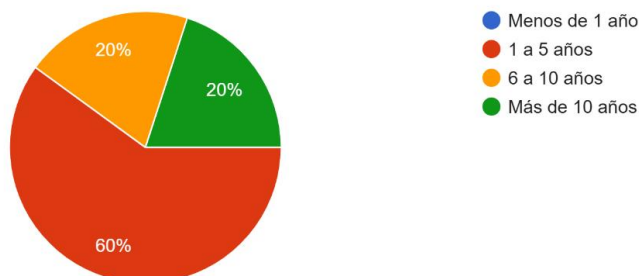
Nota. La figura muestra la proporción de roles de los encuestados, incluyendo propietarios, jefes de área, operarios y personal administrativo, reflejando la diversidad jerárquica dentro del sector textil.

En la figura 2 se aprecia que el 60% de las empresas tienen entre 1 y 5 años de operación, el 20% entre 6 y 10 años, y el 20% más de 10 años. Esto sugiere que una mayoría significativa de las empresas se encuentra en una fase de desarrollo intermedio, enfrentando retos tanto de consolidación como de adaptación a los cambios del mercado.

Figura 2*Antigüedad de las empresas en el sector textil*

2. ¿Cuántos años lleva su empresa operando en el sector textil?

5 respuestas



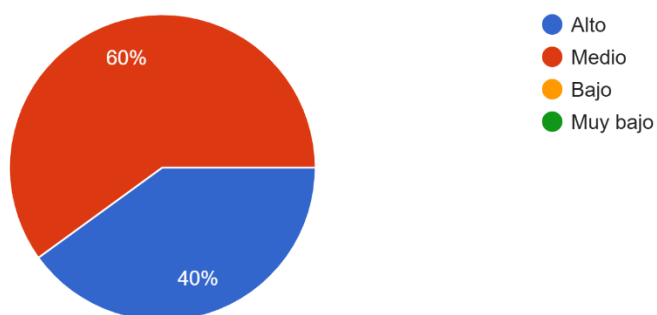
Nota. La mayoría de las empresas se encuentra en una fase de desarrollo intermedio (1–5 años), indicando retos tanto de consolidación como de adaptación al mercado.

La figura 3 indica que el 60% de las empresas se perciben con un nivel de competitividad medio, mientras que el 40% se consideran altamente competitivas. Esto refleja un sector con potencial, pero que aún enfrenta desafíos para alcanzar niveles superiores de competitividad en un entorno cambiante.

Figura 3*Nivel percibido de competitividad empresarial*

3. ¿Cómo califica el nivel actual de competitividad de su empresa?

5 respuestas

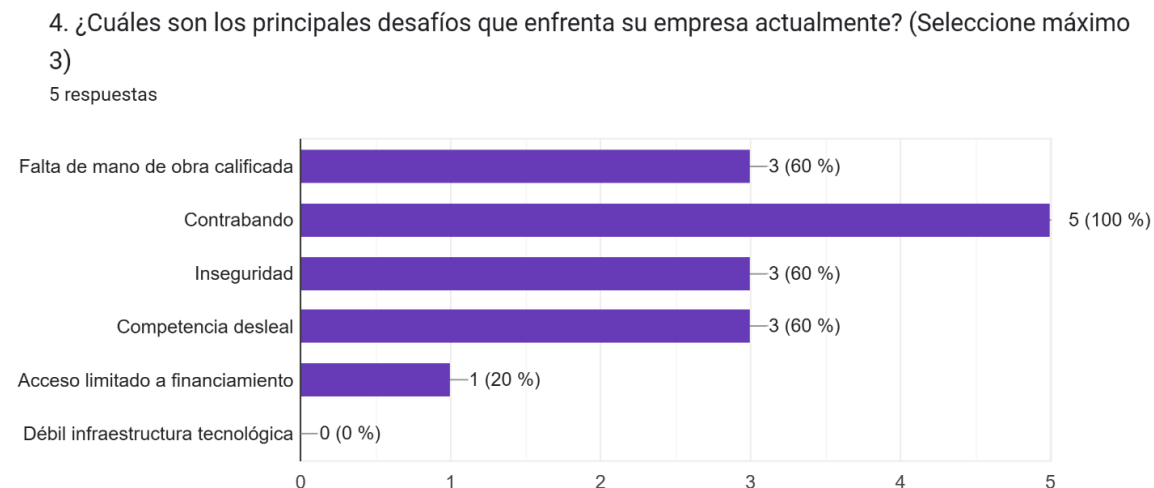


Nota. La figura evidencia que la mayoría de las empresas se perciben con competitividad media, mientras un grupo menor alcanza niveles altos, reflejando potencial de mejora en el sector.

En la figura 4 se identifica que los desafíos más comunes son el contrabando (100%), la inseguridad (60%), la falta de mano de obra calificada (60%) y la competencia desleal (60%). Estos factores representan obstáculos significativos que limitan la productividad y el crecimiento sostenido del sector.

Figura 4

Principales desafíos que enfrentan las MIPYMES textiles



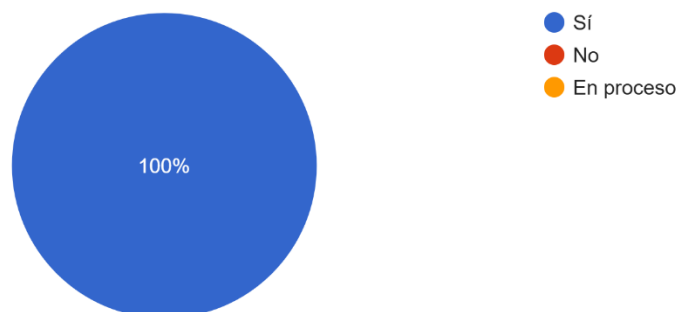
Nota. Se identifican factores críticos como contrabando, inseguridad, falta de mano de obra calificada y competencia desleal, que limitan la productividad y crecimiento.

La figura 5 muestra que el 100% de las empresas ha implementado estrategias de cambio organizacional en los últimos tres años. Esto refleja un esfuerzo continuo por adaptarse a las exigencias del mercado y mejorar su competitividad, a pesar de los retos estructurales del sector.

Figura 5*Implementación reciente de estrategias de cambio organizacional*

5. ¿Ha implementado su empresa alguna estrategia de cambio organizacional en los últimos 3 años?

5 respuestas



Nota. La totalidad de las empresas ha adoptado estrategias de cambio en los últimos tres años, mostrando un esfuerzo por mejorar su competitividad.

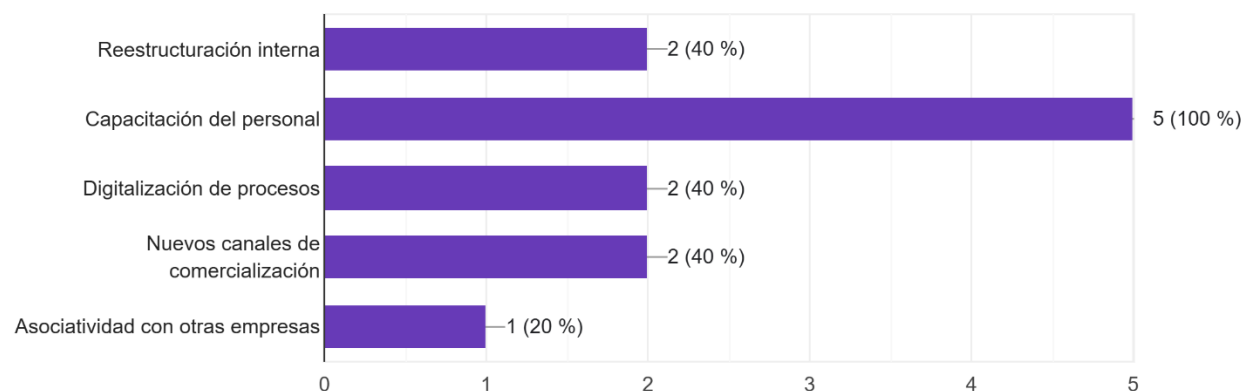
Según la figura 6, el 80% de las empresas han optado por la capacitación del personal, el 40% por la digitalización de procesos, el 40% por la reestructuración interna y el 20% por nuevos canales de comercialización. Esto sugiere un enfoque claro en mejorar las competencias internas y optimizar procesos para enfrentar las demandas del mercado.

Figura 6

Tipos de estrategias de cambio organizacional implementadas

6. ¿Qué tipo de estrategias de cambio ha implementado? (Seleccione máximo 2)

5 respuestas



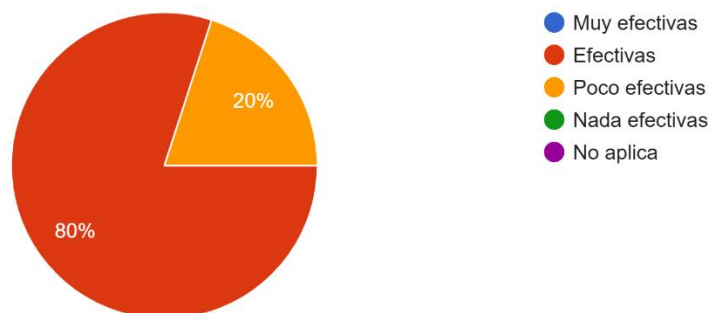
Nota. Las estrategias más adoptadas incluyen capacitación, digitalización, reestructuración interna y nuevos canales de comercialización, orientadas a optimizar competencias y procesos.

La figura 7 revela que el 80% de los encuestados consideran que sus estrategias han sido efectivas, mientras que el 20% las califica como poco efectivas. Esto indica que, aunque existen avances, algunas estrategias podrían requerir ajustes para maximizar su impacto.

Figura 7*Percepción de efectividad de las estrategias de cambio*

7. ¿Qué tan efectivas han sido dichas estrategias?

5 respuestas



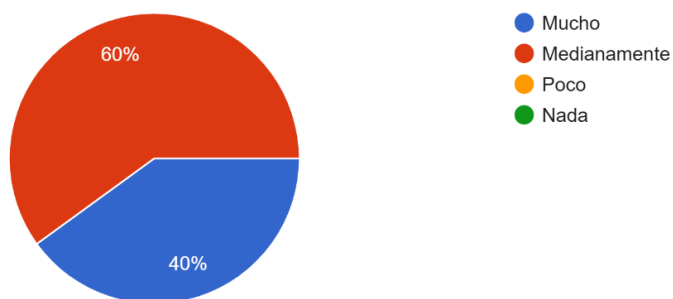
Nota. La mayoría de los encuestados considera que sus estrategias han sido efectivas, aunque algunas requieren ajustes para maximizar su impacto.

En la figura 8 se observa que el 40% de las empresas han sido significativamente afectadas por la migración de mano de obra a otros sectores, el 60% medianamente. Esto evidencia un desafío crítico en la retención de talento calificado en el sector textil.

Figura 8*Impacto de la migración de mano de obra en la empresa*

8. ¿Qué tanto ha afectado la migración de mano de obra a otros sectores a su empresa?

5 respuestas



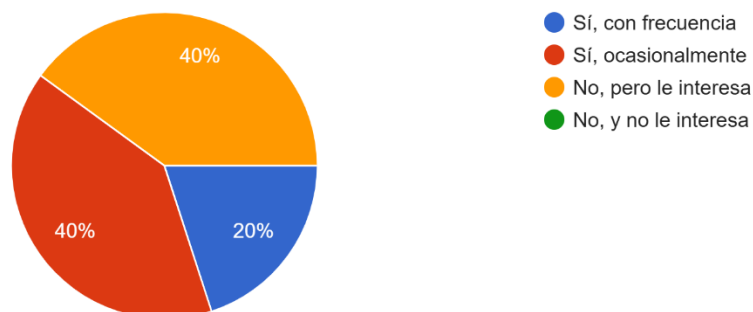
Nota. La migración de talento afecta medianamente a las empresas, evidenciando un desafío en la retención de personal calificado.

En la figura 9 se muestra que el 40% de las empresas han participado ocasionalmente en eventos sectoriales, mientras que el 40% no han participado pero están interesadas en hacerlo, y el 20% participan con frecuencia. Esto refleja un interés creciente por fortalecer redes comerciales y explorar nuevas oportunidades de negocio.

Figura 9*Participación en eventos comerciales y de asociatividad*

9. ¿Su empresa ha participado en eventos como ferias, ruedas de negocios o espacios de asociatividad (ej. Cútex, Createx)?

5 respuestas



Nota. Existe interés creciente por fortalecer redes comerciales y explorar oportunidades de negocio, aunque la participación varía según la empresa.

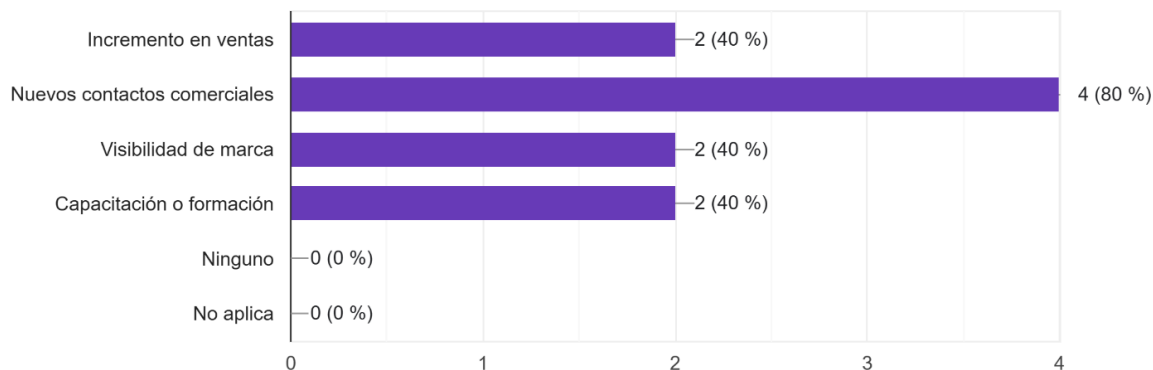
La figura 10 indica que los beneficios más comunes son nuevos contactos comerciales (80%), incremento en ventas (40%) y visibilidad de marca (40%). Esto destaca la importancia de estos espacios para el crecimiento comercial y el posicionamiento en el mercado.

Figura 10

Beneficios obtenidos por participar en eventos del sector textil

10. ¿Qué beneficios ha obtenido su empresa al participar en estos eventos? (Seleccione máximo 2)

5 respuestas



Nota. Los beneficios más frecuentes incluyen nuevos contactos, incremento en ventas y mayor visibilidad de marca, destacando la importancia de estos espacios para el crecimiento comercial.

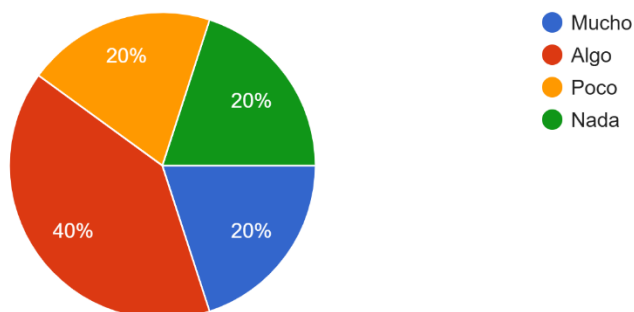
La figura 11 se aprecia que el 20% de las empresas conocen bien el rol de instituciones como Corpomoda, el 40% algo y el 20% poco, mientras que el 20% no tienen conocimiento. Esto resalta la necesidad de mejorar la comunicación y difusión de los servicios que estas entidades ofrecen.

Figura 11

Nivel de conocimiento sobre el rol de instituciones de apoyo al sector textil

11. ¿Qué tanto conoce el rol de instituciones como Corpomoda o la Cámara de Comercio en el apoyo al sector?

5 respuestas



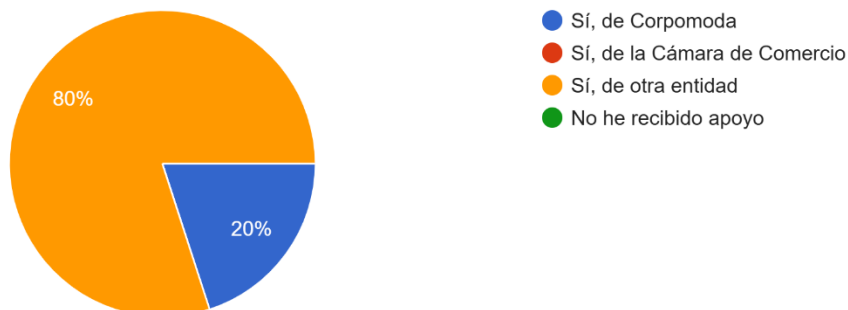
Nota. Se observa conocimiento limitado o parcial sobre instituciones como Corpomoda, lo que resalta la necesidad de mejorar la difusión de sus servicios.

La figura 12 revela que el 80% de las empresas han recibido apoyo institucional, principalmente en formación y asesoría, lo que refleja un esfuerzo significativo para fortalecer las capacidades del sector, aunque aún se presentan oportunidades para ampliar este alcance.

Figura 12*Recepción de apoyo institucional por parte de entidades del sector*

12. ¿Ha recibido apoyo institucional (formación, asesoría, financiación) por parte de alguna entidad?

5 respuestas



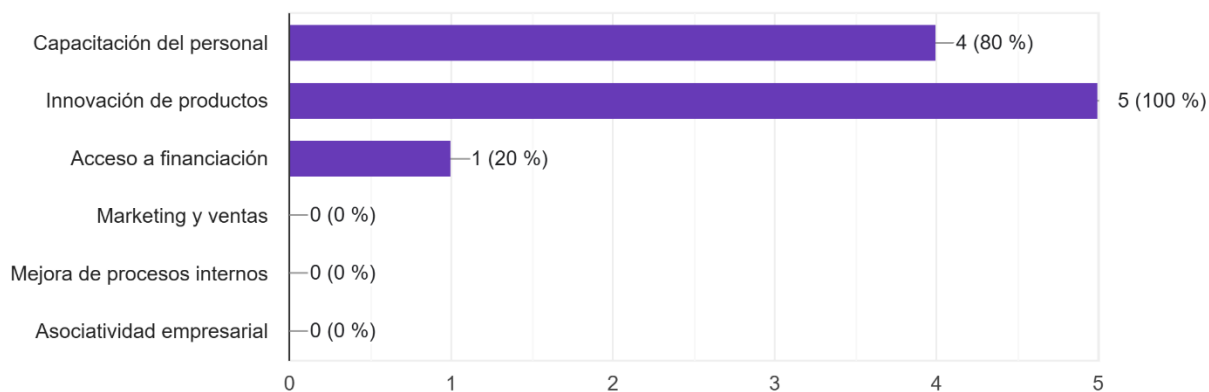
Nota. La mayoría de las empresas ha recibido apoyo institucional en formación y asesoría, aunque persisten oportunidades para ampliar este alcance.

En la figura 13 se observa que el 80% de las empresas consideran prioritario fortalecer la capacitación del personal, mientras que el 100% se enfocan en la innovación de productos. Esto indica un claro enfoque en mejorar tanto las habilidades del talento humano como la diversificación de productos para aumentar la competitividad.

Figura 13*Áreas prioritarias para fortalecer en las empresas en el corto plazo*

13. ¿Qué áreas considera prioritarias para fortalecer su empresa en el corto plazo? (Seleccione máximo 2)

5 respuestas



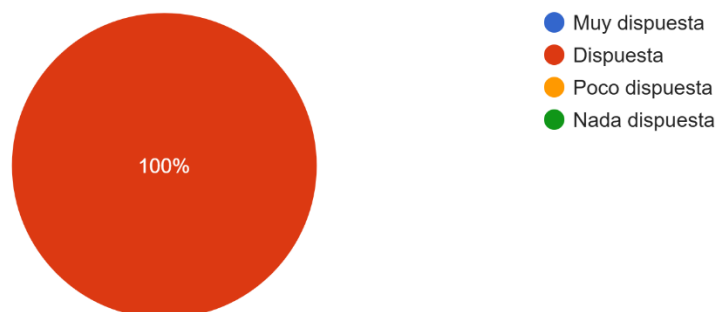
Nota. Las empresas priorizan la capacitación del personal y la innovación de productos para mejorar competitividad y diversificación.

En la figura 14 se muestra que el 100% de las empresas están dispuestas a participar en procesos de transformación organizacional, lo que refleja una apertura hacia la modernización y adaptación a nuevas tendencias del mercado.

Figura 14*Disposición empresarial hacia la transformación organizacional*

14. ¿Qué tan dispuesta está su empresa a participar en procesos de transformación organizacional?

5 respuestas



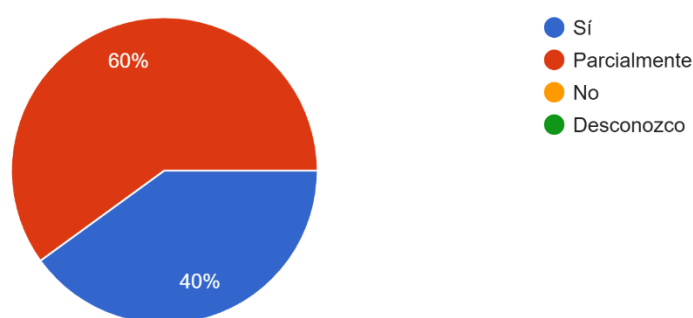
Nota. Todas las empresas encuestadas muestran disposición a participar en procesos de transformación organizacional, evidenciando apertura a la modernización.

La figura 15 revela que el 60% de los encuestados consideran que las políticas gubernamentales han sido solo parcialmente efectivas, mientras que el 40% creen que han sido efectivas. Esto resalta la necesidad de ajustes para abordar mejor las necesidades del sector textil y fomentar su crecimiento sostenido.

Figura 15*Percepción sobre la efectividad de las políticas del gobierno local para el sector textil*

15. ¿Considera que el gobierno local ha generado políticas efectivas para fortalecer el sector textil?

5 respuestas



Nota. Las políticas gubernamentales son percibidas como parcialmente efectivas o efectivas, indicando necesidad de ajustes para fortalecer el sector.

los resultados de esta encuesta muestran que las empresas textiles en Cúcuta enfrentan importantes desafíos relacionados con la competitividad, escasez de talento y condiciones económicas adversas. Sin embargo, también reflejan una disposición para adaptarse a los cambios organizacionales y aprovechar oportunidades de crecimiento a través de estrategias internas y participación en redes comerciales. El fortalecimiento institucional y el ajuste de políticas públicas emergen como factores clave para mejorar la sostenibilidad y competitividad del sector en el corto y mediano plazo.

Conclusiones

Estructura Organizacional y Experiencia Empresarial

La encuesta aplicada a empresas del sector textil en Cúcuta muestra una estructura organizacional diversa: 20% de los encuestados son propietarios o gerentes, 40% jefes de área, 20% operarios de producción y 20% personal administrativo. Esta variedad en los roles permite una visión integral tanto estratégica como operativa del sector. En cuanto a la experiencia empresarial, el 60% de las organizaciones tienen entre 1 y 5 años de operación, el 20% entre 6 y 10 años, y otro 20% más de 10 años, lo que indica una mayoría en fase intermedia de desarrollo, caracterizada por procesos en consolidación y adaptación constante al mercado.

Nivel de Competitividad y Desafíos del Entorno

Respecto al nivel de competitividad, el 60% de las empresas se perciben como moderadamente competitivas y el 40% como altamente competitivas. Sin embargo, enfrentan desafíos relevantes: el 100% identifica el contrabando como una amenaza, mientras que el 60% menciona la inseguridad, la falta de mano de obra calificada y la competencia desleal. Estos factores limitan el crecimiento sostenible, impactando negativamente la productividad y expansión empresarial.

Gestión del Cambio y Estrategias de Modernización

A pesar de los obstáculos, el 100% de las empresas han implementado estrategias de cambio organizacional en los últimos tres años. Estas incluyen capacitación del personal (80%), digitalización de procesos (40%), reestructuración interna (40%) y nuevos canales de comercialización (20%). Aunque el 80% considera estas acciones efectivas, se reconoce la necesidad de realizar ajustes para maximizar los resultados de estos esfuerzos de modernización.

Migración Laboral y Retención de Talento

Un aspecto crítico identificado es la migración de mano de obra a otros sectores, que afecta significativamente al 40% de las empresas y medianamente al 60%. Esto evidencia la urgencia de fortalecer estrategias de retención y desarrollo del talento humano para garantizar la sostenibilidad del sector a largo plazo.

Participación Sectorial y Apoyo Institucional

En cuanto a la participación en eventos sectoriales, el 40% de las empresas lo hace ocasionalmente, otro 40% está interesado en hacerlo y solo el 20% participa frecuentemente. Los principales beneficios reportados son nuevos contactos comerciales (80%), incremento en ventas (40%) y mayor visibilidad de marca (40%). Asimismo, el 80% de las empresas ha recibido algún tipo de apoyo institucional, especialmente en formación y asesoría, aunque se resalta la necesidad de mejorar la difusión y comunicación de estos servicios para incrementar su impacto.

Perspectiva General del Sector

Los resultados evidencian que el sector textil de Cúcuta enfrenta desafíos significativos relacionados con la competitividad, la retención de talento y las condiciones económicas adversas. No obstante, también revela una marcada disposición al cambio y al aprovechamiento de oportunidades de crecimiento. El fortalecimiento institucional, la innovación en productos y el ajuste de políticas públicas surgen como factores clave para avanzar hacia una mayor sostenibilidad y competitividad en el corto y mediano plazo.

Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos, se presentan las siguientes recomendaciones para fortalecer la sostenibilidad y competitividad de las MIPYMES textiles en Cúcuta:

Talento Humano y Cultura Organizacional

Implementar programas de formación continua enfocados en habilidades técnicas, gestión comercial y liderazgo.

Establecer estrategias de retención de talento que incluyan incentivos, reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional.

Promover un entorno laboral positivo para disminuir la migración de mano de obra a otros sectores.

Innovación Tecnológica y Transformación Digital

Fomentar la adopción de tecnologías para la digitalización de procesos operativos, comerciales y administrativos.

Acompañar esta transición con procesos de capacitación tecnológica para el personal.

Impulsar una cultura organizacional que valore la innovación y la mejora continua.

Fortalecimiento Comercial y Posicionamiento

Incentivar la participación en ferias, ruedas de negocios y plataformas digitales para ampliar la visibilidad de marca y generar nuevos contactos comerciales.

Establecer alianzas estratégicas con actores del sector para diversificar canales de comercialización y ampliar el alcance de mercado.

Diferenciación y Valor Agregado

Desarrollar líneas de negocio innovadoras con productos diferenciados, personalizados y sostenibles.

Promover la creación de marcas propias, el uso de materiales ecológicos y el enfoque en tendencias como la moda circular.

Mejorar la atención al cliente como factor clave de competitividad.

Asociatividad y Cooperación Empresarial

Fomentar la creación de redes y clústeres textiles que faciliten el acceso a tecnologías, la innovación colaborativa y las economías de escala.

Promover espacios de cooperación para compartir buenas prácticas y fortalecer la voz colectiva del sector frente a proveedores, clientes y entes gubernamentales.

Entorno Institucional y Regulatorio

Articular acciones con autoridades locales para mejorar la seguridad y combatir el contrabando mediante controles fronterizos y tecnologías de trazabilidad.

Proponer políticas públicas que reduzcan trámites, incentiven la formalización, mejoren el acceso al financiamiento y promuevan la sostenibilidad.

Impulsar un marco regulatorio que responda a las necesidades reales del sector textil.

Estas recomendaciones están orientadas a fortalecer la adaptación, sostenibilidad y competitividad de las MIPYMES textiles de Cúcuta durante el primer semestre de 2025, promoviendo una gestión del cambio efectiva basada en modelos como los de Kotter y Lewin, que resaltan la colaboración, la innovación y la resiliencia organizacional como claves para el éxito.

Referencias Bibliográficas

- Acevedo, G. A. V. (2024). Kurt Lewin: teoría de campo, investigación acción y educación. *Ciencia y Educación*, 8(1), 79–86.
- Bohórquez Aparicio, A. Y., & Ceballos Camargo, J. (2022). Clúster Nortic: análisis de la contribución de sus empresas para la proyección de Cúcuta en una Smart City. Universidad Francisco de Paula Santander.
- Buitrago Ardila, A. S., & Piñeros Peña, G. (2022). Comunicación para la gestión del cambio. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.
- Caballero, M. F. R. (2025). Modelo de gestión del cambio organizacional para la innovación en SincoSoft SAS [Tesis de maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia].
- de la Luz Hernandez, H. M., Chávez, B. L. C., Vega, S. A. H., & Correa, A. O. V. (2023). Innovación y liderazgo en la gestión del cambio organizacional: Sistema hospitalario de Amecameca, Edo. de Mex. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 227–244. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.678
- Delgado, B. M., Alvarado, W. P., & Ariza, L. L. C. (2021). Mercadeo en las empresas de calzado de Cúcuta en el marco de la responsabilidad social. *Revista Boletín Redipe*, 10(10), 397–404. <https://doi.org/10.36257/redipe.v10i10.1805>
- Eder, A. B., & Dignath, D. (2022). Associations do not energize behavior: On the forgotten legacy of Kurt Lewin. *Psychological Research*, 86(8), 2341–2351. <https://doi.org/10.1007/s00426-021-01659-3>
- Figueroa Cárdenas, J. P., Gutierrez Grajeda, D. E., Viaña Perez, M., & Pinedo Paredes, H. A. (2022). Integración de las buenas prácticas de dirección de proyectos basadas en la guía PMBOK® con un modelo de gestión del cambio organizacional para el desarrollo de la

- cadena productiva de los productos de castaña en Madre de Dios. Universidad Nacional de Ingeniería.
- Hernández Colmenares, F. J., & Villamizar Blanco, L. Z. (2022). Análisis de los aportes de la contabilidad ambiental a la gestión empresarial en el marco de la responsabilidad social en la ciudad de San José de Cúcuta. Universidad Simón Bolívar.
- Jiménez Hurtado, A. P. (2016). El estado de la innovación en Colombia: un estado del arte y aproximación empresarial [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Colombia].
<http://bdigital.unal.edu.co/10578/>
- Laguna Trujillo, K. M., & Majail Diaz, B. J. (2024). Implementación de un modelo de mejora continua a los procesos operativos de una microempresa del sector maderero a través de la metodología de gestión del cambio de Kotter y el ciclo PDCA. Universidad del Magdalena.
- Miranda, E. J. L., Arenas, Y. S. F., & Agudelo, C. J. F. (2023). Análisis estratégico en empresa de confección grupo empresarial American Little SAS de la ciudad de Cúcuta-Colombia: Strategic analysis in clothing company American Little business group. *Ecos Sociales*, 11(31), 45–58. <https://doi.org/10.22201/ceiich.24485691e.2023.31.49710>
- Páez, C., & Neme, O. (2024). Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: cambio organizacional y liderazgo. *Gestión y Estrategia*, 49, 57–68.
- Solano, M. R., Romero, R. E. R., & Moreno, E. A. C. (2023). Nuevos horizontes para las PYMES de la ciudad de Cúcuta: comercio electrónico como motor de innovación y competitividad. *Revista de Ciencias Empresariales*, 8(2023), 33–45.
<https://doi.org/10.18273/revcie.v8n2023.678>

Tamayo, Y. D., & López, É. A. (2015). Análisis teórico en la construcción de herramientas de competitividad empresarial. *Revista Logos, Ciencia & Tecnología*, 7(1), 46–52.

<https://doi.org/10.22395/logos.v7n1a3>

Torres Ceferino, I. S. (2024). *Analizar el impacto de la implementación de estrategias gerenciales en la innovación y liderazgo organizacional en empresas de Pereira, Colombia* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Pereira].

Apéndices

Apéndice A

Formulario de Encuesta – Diagnóstico del Sector Textil en Cúcuta

Objetivo: Recopilar información sobre la situación actual, estrategias de gestión del cambio, principales problemáticas y oportunidades de mejora en las MIPYMES textiles de Cúcuta.

Todas las respuestas son anónimas y serán utilizadas exclusivamente con fines académicos.

1. ¿Cuál es su rol dentro de la empresa?
 - Propietario/Gerente
 - Jefe de área
 - Operario de producción
 - Administrativo
 - Otro
2. ¿Cuántos años lleva su empresa operando en el sector textil?
 - Menos de 1 año
 - 1 a 5 años
 - 6 a 10 años
 - Más de 10 años
3. ¿Cómo califica el nivel actual de competitividad de su empresa?
 - Alto
 - Medio

- Bajo
 - Muy bajo
4. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta su empresa actualmente?

(Seleccione máximo 3)

- Falta de mano de obra calificada
- Contrabando
- Inseguridad
- Competencia desleal
- Acceso limitado a financiamiento
- Débil infraestructura tecnológica
- Otro

5. ¿Ha implementado su empresa alguna estrategia de cambio organizacional en los últimos 3 años?

- Sí
- No
- En proceso

6. ¿Qué tipo de estrategias de cambio ha implementado? (Seleccione máximo 2)

- Reestructuración interna
- Capacitación del personal
- Digitalización de procesos
- Nuevos canales de comercialización
- Asociatividad con otras empresas
- Otro

7. ¿Qué tan efectivas han sido dichas estrategias?

- Muy efectivas
- Efectivas
- Poco efectivas
- Nada efectivas
- No aplica

8. ¿Qué tanto ha afectado la migración de mano de obra a otros sectores a su empresa?

- Mucho
- Medianamente
- Poco
- Nada

9. ¿Su empresa ha participado en eventos como ferias, ruedas de negocios o espacios de asociatividad (ej. Cútex, Createx)?

- Sí, con frecuencia
- Sí, ocasionalmente
- No, pero le interesa
- No, y no le interesa

10. ¿Qué beneficios ha obtenido su empresa al participar en estos eventos?

(Seleccione máximo 2)

- Incremento en ventas
- Nuevos contactos comerciales
- Visibilidad de marca

- Capacitación o formación
- Ninguno
- No aplica

11. ¿Qué tanto conoce el rol de instituciones como Corpomoda o la Cámara de Comercio en el apoyo al sector?

- Mucho
- Algo
- Poco
- Nada

12. ¿Ha recibido apoyo institucional (formación, asesoría, financiación) por parte de alguna entidad?

- Sí, de Corpomoda
- Sí, de la Cámara de Comercio
- Sí, de otra entidad
- No he recibido apoyo

13. ¿Qué áreas considera prioritarias para fortalecer su empresa en el corto plazo?

(Seleccione máximo 2)

- Capacitación del personal
- Innovación de productos
- Acceso a financiación
- Marketing y ventas
- Mejora de procesos internos
- Asociatividad empresarial

14. ¿Qué tan dispuesta está su empresa a participar en procesos de transformación organizacional?

- Muy dispuesta
- Dispuesta
- Poco dispuesta
- Nada dispuesta

15. ¿Considera que el gobierno local ha generado políticas efectivas para fortalecer el sector textil?

- Sí
- Parcialmente
- No
- Desconozco

Link encuesta : <https://forms.gle/5DjNTF7AdjVTYaD77>