

## 8. Factores de permanencia y cambio organizacional en el contexto empresarial: retos y oportunidades desde una perspectiva teórica

PABLO ARREOLA HERNÁNDEZ\*

MANUEL ERNESTO BECERRA BIZARRÓN\*\*

MIRIAM DEL CARMEN VARGAS ACEVES\*\*\*

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.250.08>

### Resumen

En el contexto empresarial latinoamericano, la permanencia empresarial es un fenómeno de amplio interés para la supervivencia de las micro y pequeñas empresas mexicanas. Asimismo se indaga sobre la posible relación existente entre la permanencia y el cambio organizacional, con el objetivo de explorar la evolución de ambos conceptos, identificando los factores estructurales claves en común que facilitan su interacción.

Mediante una revisión bibliográfica con enfoque cualitativo y método deductivo, el estudio abarca teorías fundamentales como las de Kurt Lewin y Chris Argyris sobre el cambio organizacional, así como estudios contemporáneos sobre los factores de permanencia. Dentro de los resultados se revelan que la permanencia no depende sólo de la estabilidad, sino también de la capacidad de adaptación, la gestión de modelos mentales, cultura organizacional y retroalimentación los cuales son elementos esenciales para una adaptación efectiva. Entre las conclusiones se destaca que permanencia

---

\* Maestro en Administración de Negocios. Estudiante del doctorado en Gestión y Negocios del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8696-1664>

\*\* Doctor en Ciencias Administrativas. Profesor-investigador del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara, adscrito al Departamento de Estudios Administrativo Contables, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1673-1479>

\*\*\* Maestra en Administración. Profesora de la maestría en Administración de Negocios del Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1703-9345>

y cambio organizacional se complementan: una base estructural sólida que fomente la adaptabilidad permite a las empresas no sólo sostenerse en el tiempo, sino también evolucionar de manera sostenible en entornos competitivos.

**Palabras claves:** *permanencia empresarial, cambio organizacional, competitividad.*

## Introducción

El fenómeno de la permanencia empresarial en México es fundamental para comprender la complejidad y los múltiples factores que influyen en la supervivencia de las empresas, especialmente en un contexto marcado por altos índices de fracaso en emprendimientos y microempresas.

A pesar del esfuerzo por promover la estabilidad y competitividad en el sector, los datos estadísticos de los censos económicos muestran una realidad desafiante: una gran cantidad de empresas mexicanas no logran mantenerse activas más de cinco años y aún menos logran alcanzar una década de operación. Este panorama resalta la importancia de explorar profundamente las razones detrás de la permanencia empresarial, una condición fundamental para el desarrollo económico y social del país.

La permanencia empresarial no sólo depende de factores internos de la empresa, sino que también está condicionada por elementos externos, como el entorno económico y social. Este fenómeno puede interpretarse desde una perspectiva organizacional que permita desglosar las dimensiones y factores que favorecen o limitan la supervivencia de las empresas.

En este sentido, el cambio organizacional surge como un elemento clave que las empresas pueden adoptar para adaptarse y responder a las variaciones del entorno, permitiéndoles mejorar su capacidad de permanencia.

Este estudio tiene como objetivo principal analizar la permanencia empresarial como un fenómeno complejo, considerando los factores estructurales y contextuales que contribuyen a su comprensión. A su vez, se examinan modelos de cambio organizacional, buscando identificar las prácticas que pueden facilitar un desarrollo organizacional sustentable.

La investigación se apoya en una revisión bibliográfica y en un análisis interpretativo de las teorías sobre permanencia y cambio organizacional, utilizando un enfoque cualitativo y un método deductivo con alcance descriptivo. Esta metodología permite explorar el fenómeno desde una perspectiva integral, fortaleciendo el análisis de la gestión interna y su vinculación con factores exógenos.

## Revisión literaria

### La permanencia

El fenómeno de la permanencia empresarial puede entenderse como un conjunto de capacidades y adaptaciones que permiten a las empresas sostener su existencia en el tiempo a pesar de los desafíos y fluctuaciones que enfrentan. Acorde con Palacios, Acosta, Aguilar, Soto y Cortez (2022), la permanencia empresarial se relaciona con el concepto de perdurabilidad, entendida como la habilidad de una organización para resistir tanto perturbaciones internas como externas, manteniendo su identidad a lo largo de su historia.

Este enfoque sugiere que la permanencia implica un sistema de continuidad donde los elementos de producción, comercialización y financiamiento se mantienen en condiciones estables, permitiendo únicamente pequeñas modificaciones evolutivas. Sin embargo, esta perspectiva puede verse limitada, al no considerar cambios significativos que puedan ser necesarios para adaptarse a un entorno más dinámico.

En un sentido complementario, Barrón, Arias, Mariscal y Camarena (2020) destacan que la permanencia empresarial requiere de una capacidad de adaptación constante frente a los cambios internos y del entorno. Aquí, la permanencia ya no se entiende sólo como la preservación de la identidad, sino como una habilidad para reaccionar estratégicamente a los cambios, asegurando la supervivencia en el mercado. Esta perspectiva reconoce que las empresas deben ser flexibles y responder activamente para evitar su obsolescencia en un entorno que puede ser altamente competitivo e inestable.

Por otro lado, Ojeda (2022) introduce el concepto de permanencia desde una óptica de resiliencia frente al “cambio turbulento” del entorno, enfatizando que las empresas deben desarrollar estrategias para perdurar, aun cuando el contexto esté caracterizado por cambios profundos y frecuentes. Desde esta perspectiva subraya la necesidad de que las empresas no sólo reaccionen a los cambios, sino que también se preparen para escenarios inciertos y mantengan su viabilidad a largo plazo.

Desde otra perspectiva, Becerra, Delgado y Sandoval (2020, citando a Domínguez y Armenta, 2010) agregan que la permanencia de las micro, pequeñas y medianas empresas tienen una fundamentación en el desarrollo de planeación estratégica de cada una de sus áreas, a través de las cuales se fortalece la comunicación, la creatividad y el aumento de la calidad y la productividad, al igual que el uso eficiente de sus recursos. Adicionando que otro factor importante que interviene en este mismo fenómeno es la cultura empresarial.

Por otro lado, Becerra y Cortés (2018, citando a Domínguez Vivanco, 2008) complementan al describir que la permanencia de una empresa y su crecimiento dentro de un sector productivo, se deben fundamentar en la atención a los cambios que se estén presentando por parte de sus propietarios.

De esta manera destaca la importancia del capital de trabajo para responder a la competitividad del mercado, al igual que la implementación de mejoras en procesos y programas de calidad con el objetivo de estandarizar tareas para mejorar la oferta y la calidad en sus servicios. Tal como lo describe Velázquez (2003) “las empresas suelen adaptarse al medio con el objetivo de permanecer en el mercado a lo largo de los años y, por el contrario no desaparecer” (p. 71).

A su vez, estos autores describen la permanencia y sus dimensiones a través de la aproximación metodológica de Restrepo *et al.* (2009), en la cual la permanencia depende de las estrategias, el gobierno de la empresa, la cultura organizacional y la gestión del conocimiento, los cuales están a cargo de la dirección y la gerencia para su ejecución.

## Cambio organizacional

El cambio organizacional puede ser entendido no sólo como un fenómeno constante en las organizaciones, sino también como una serie de procesos y dinámicas complejas que implican tanto adaptaciones estructurales como transformaciones culturales y cognitivas.

Si bien el concepto de “cambio” es una constante en las organizaciones, la cual tiene sus raíces en la teoría económica de Adam Smith, el desarrollo de la teoría del cambio en el ámbito organizacional se ha consolidado con contribuciones clave de pensadores como Kurt Lewin y Chris Argyris, los cuales lo han consolidado a través del estudio del fenómeno mismo.

Kurt Lewin en su libro *Field theory in social science: Selected theoretical papers* (*Teoría del campo en ciencias sociales: trabajos teóricos seleccionados*) forma parte de esta introducción al estudio de los fenómenos al describir las fuerzas internas y externas relacionadas con las organizaciones, los grupos y los individuos (al igual que sus motivaciones).

Sin embargo, uno de los pilares que impulsaron esta teoría, de las cuales constituyen las bases del cambio organizacional, es Chris Argyris en su obra *Integrating the Individual and the Organization*, de 1964, en donde explora la interacción de los individuos y las organizaciones, contrastando de manera que esta interacción afecta el desarrollo organizacional.

De igual manera, en su segunda obra de 1990 titulada *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning* (*Superando las defensas organizacionales: facilitando el aprendizaje organizacional*) el autor describe una serie de factores que influyen en la capacidades de la organización los cuales pueden obstaculizar el aprendizaje, la solución de defectos y la innovación.

Dentro de la teoría del cambio organizacional de Argyris (1990), se enfoca cómo los elementos interactúan con las organizaciones y las personas que radican en su interior, mientras toda esta interacción se da los individuos aprenden y se adaptan a los cambios, presentando una serie de factores claves que influyen en el aprendizaje y el cambio, los cuales pueden ser determinante en las capacidades de adaptación, innovación y mejorar a largo plazo, como son los modelos mentales, la retroalimentación, las nor-

mas y cultura, la estructura y los sistemas organizacionales, el liderazgo, las capacidades de autorregulación y la capacidad de adaptación.

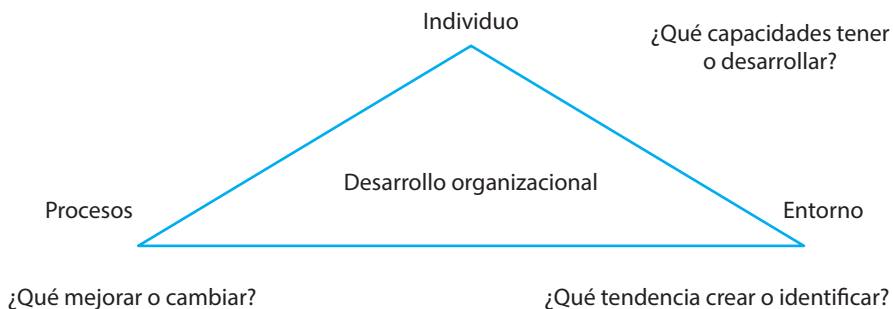
En la perspectiva contemporánea, el cambio organizacional es un fenómeno con una amplia riqueza interpretativa rodeada de múltiples componentes de análisis para Guevara, Huarachi y Lozano (2021). El cambio organizacional es un concepto bastante amplio, abarca desde cambios sencillos en la tecnología, hasta transformaciones profundas y radicales en la cultura de una organización. Para afrontar procesos de cambio, la gerencia debe poseer formas y métodos creativos de trabajo que permitan satisfacer las necesidades cambiantes del entorno.

Chávez y Cardona (2019) hace, referencia al conjunto de transformaciones que se expresan en un nuevo comportamiento organizacional, cuya nueva cualidad generará impacto en la organización y en el ambiente externo de la misma. Otra definición que cabe resaltar es la de Montenegro (2021) en la cual describe al cambio organizacional como “un mecanismo de transformación cultural en favor de la innovación requiere de la implementación concertada de acciones y de la planificación bien estructurada de las misma” (p. 714).

En consenso desde la perspectiva de los autores al hablar de cambio organizacional es necesario abordar esta perspectiva desde múltiples elementos como: el entorno externo, la transformación, la tecnología, la cultura organizacional, el trabajo individual y colectivo (recurso humano), los procesos, la gestión estratégica y la administración.

En el modelo presentado por Fierro-Celis (2020), se presenta y describe la directiva de estos elementos que impulsan el cambio organizacional como se muestra en la figura 1.

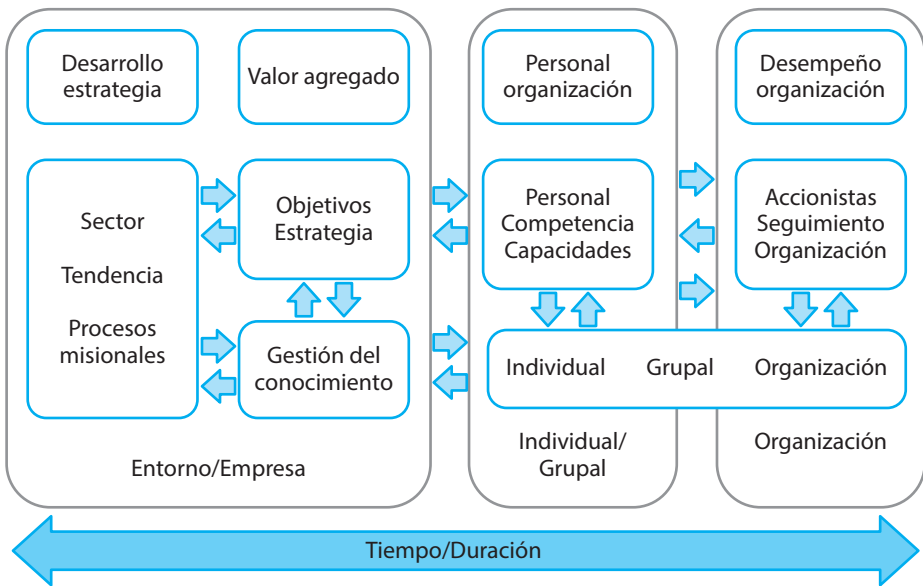
Figura 1. *Presentación y definición de cambio organizacional*



El modelo propuesto por Fierro Celis (2020) enfatiza en 3 elementos que son agentes impulsoras y susceptibles al cambio: los individuos, el entorno y los procesos, los cuales están entrelazados por el desarrollo organizacional como la base integradora.

Asimismo el autor presenta una nueva propuesta en la cual se puede describir y descifrar la interacción de los componentes que están inmersas en el ambiente organizacional, como se muestra en la figura 2.

Figura 2. Modelo propuesto por Fierro Celis (2020) de cambio organizacional utilizando tres factores propuestos como base: "el entorno, el individuo/grupo y la organización"



Fuente: (Fierro Celis, 2020).

En la propuesta del autor este modelo se compone de 3 partes básicas, la primera hace referencia a la interacción entre el entorno y la organización, la segunda se relaciona con el recurso humano, la cual debe soportar el cambio, el cual a su vez se divide en tres partes individual, grupal y organizacional y, por ende, existe la gestión del conocimiento; la tercera parte está dirigida a los accionistas de la empresa quienes realizan los aportes monetarios para el desarrollo de su objeto social.

## Metodología

La presente revisión bibliográfica tiene por objetivo analizar la permanencia empresarial como un fenómeno complejo, considerando los factores estructurales y contextuales que contribuyen a su comprensión, al realizar este análisis interpretativo la evolución histórica y conceptual de los tópicos ligados con la gestión del cambio organizacional y la permanencia a través de todo el contexto determinado por el entorno y como se desenvuelve cada una de estas sub disciplina del comportamiento de las organizaciones de las micro y pequeñas empresas en México.

Para su desarrollo se utilizó el enfoque cualitativo, de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), este enfoque se utiliza fortaleciendo la perspectiva subjetiva y empírica mediante el enriquecimiento de la perspectiva a través de la búsqueda documental de información; la selección de artículos especializados, implementando un método deductivo el cual parte de la generalidad a la particularidad de cada situación, mientras que el alcance de la investigación es descriptivo, documental, debido a que la finalidad está orientada a detallar y comprender el fenómeno de la gestión del cambio organizacional y la permanencia a través de la literatura revisada.

Dentro de los materiales utilizados se seleccionaron como base de datos 22 documentos especializados provenientes de diversas bases de datos como RELAYN, Redalyc, Dialnet, Scielo, repositorios institucionales y Google Académico, referente a los temas del cambio organizacional y la permanencia empresarial.

## Discusión y resultados

La permanencia empresarial, como lo describen Palacios *et al.* (2022) y otros autores, implica la capacidad de las empresas para resistir perturbaciones externas e internas, preservando su identidad en el tiempo. Este fenómeno incluye la estabilidad en áreas como la producción, comercialización y financiamiento, donde sólo se permiten modificaciones evolutivas mínimas. En este sentido, la permanencia empresarial es vista como un sistema de



continuidad donde se priorizan los factores que promueven una operación estable y durable, favoreciendo la resistencia en un entorno que puede ser adverso.

En paralelo a la permanencia, el cambio organizacional, desarrollado teóricamente por Lewin y Argyris, aborda la necesidad de adaptarse a nuevas dinámicas internas y externas mediante una transformación activa. Lewin introduce el concepto de fuerzas internas y externas que afectan a los individuos y organizaciones, sugiriendo que el cambio requiere una reconfiguración de las estructuras organizacionales para enfrentar los desafíos. Argyris, por su parte, expande esta perspectiva al proponer que los factores como los modelos mentales, la retroalimentación y las normas culturales son determinantes en la capacidad de adaptación y aprendizaje de la organización, elementos clave que impactan directamente en la permanencia.

De igual manera, dentro de la literatura revisada se identifica que la permanencia empresarial está compuesta por elementos que se pueden relacionar e integrar con el cambio organizacional como la estabilidad de producción, comercialización y financiamiento, la adaptación a cambio internos y del entorno, la planeación estratégica y gestión de recursos, la cultura organizacional y la estandarización de procesos, el capital de trabajo y la competitividad, además del gobierno corporativo y la gestión del conocimiento.

Al analizar la coincidencia conceptual entre permanencia y cambio organizacional, es evidente que ambos conceptos requieren una base estructural fuerte que permita a la organización enfrentar el entorno cambiante sin perder su identidad. La permanencia depende de la capacidad de adaptación (Barrón *et al.*, 2020), mientras que el cambio organizacional proporciona un marco para que dicha adaptación sea posible.

En consecuencia, la permanencia se beneficia de un cambio organizacional que fomente la flexibilidad y la innovación, permitiendo que la organización responda a las exigencias del mercado y a las demandas internas de manera más efectiva; por lo tanto, en el contexto empresarial, la permanencia y el cambio organizacional no son conceptos opuestos, sino complementarios.

## Conclusiones

Desde esa perspectiva, la permanencia empresarial y el cambio organizacional se presentan como pilares interrelacionados que, en su conjunto, aseguran que las empresas puedan sostenerse y evolucionar en un entorno dinámico y competitivo. Los factores estructurales identificados, como la estabilidad operativa, la adaptabilidad estratégica, la cultura organizacional y el gobierno corporativo constituyen una base sólida que permite no sólo la resistencia de la empresa, sino también su capacidad de transformación.

Por consiguiente el cambio organizacional fortalece los cimientos de la permanencia y la permanencia proporciona el contexto en el cual la organización proporcione los cambios necesarios y significativos, efectivos y sostenibles a través del tiempo.

Desde esta perspectiva la permanencia empresarial depende de una combinación equilibrada entre la estabilidad estructural y la flexibilidad adaptativa que el cambio organizacional proporciona, logrando así que las empresas puedan integrar aspectos en su gestión que les permitan estar más preparadas para afrontar los retos del entorno y aprovechar oportunidades que promuevan su desarrollo y crecimiento a largo plazo.

## Referencias

- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Prentice-Hall.
- Barrón, L. C., Arias, O., Mariscal, E. I. y Camarena, S. A. (2020). Factores de perdurabilidad empresarial del sector comercial en el estado de Nayarit (México). *Revista Visión Contable*, 78-91. <https://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/309/3091966004/index.html>
- Becerra Bizarrón, M. E. (2019). *La permanencia empresarial en las mipymes de Puerto Vallarta, Jalisco*. AM.
- Becerra Bizarrón, M. E. y Cortes Palacios, E. M. (2018). Factores de permanencia empresarial de las microempresas del sector comercio de Puerto Vallarta, Jalisco. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo (RIDE)*, 9(17), 1-26. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i17.412>
- Becerra Bizarrón, M. E., Delgado, L. A. y Sandoval, G. D. (2020). Factores de permanen-

- cia empresarial, como punto de partida para el fortalecimiento de los emprendimientos sociales. *RELAYN*, 14-26. <https://doi.org/10.46990/relayn.2020.4.2.2>
- Fierro-Celis, F. A. (2020). Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (88), 13-31. <https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2560>
- Guevara, H. E., Huarachi, L. A., Lozano, G. A. y Vértiz, J. J. (2021). Gestión del cambio en organizaciones educativas pospandemia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 178-188. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29066223012>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cualitativa, cuantitativa y mixta*. McGraw Hill.
- Montenegro, J. C. (2021). Innovación y diseño: Cómo transformar organizaciones y prosperar en mercados competitivos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26, 708-719. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29069612014>
- Ojeda, C. D. (2022). Panorámica socioeconómica de las empresas longevas de la zona 6, Austro Ecuatoriano. *Revista Económica y Política*, 64-78. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571171872006>
- Palacios Valenzuela, C. A., Acosta, E., Aguilar, R. D., Soto, N. y Cortez, Y. D. (2022). Capital humano y la permanencia empresarial de las pymes: una revisión de literatura. *Inceptum*, 17(33), 27-40. <https://doi.org/10.33110/inceptum.v17i33.423>
- Peña-Acuña, B. (2021). Liderazgo y gestión empresarial: modelo de liderazgo global de cambio. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 723-736. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29069613016>