



UNIVERSIDAD ESAN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

“El impacto de la cultura organizacional en la resiliencia organizacional en las pymes gastronómicas de Lima Metropolitana: El papel mediador de la gestión del cambio.”

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el título profesional de Licenciado en Administración y Marketing

AUTORES:

Berrocal Trigo, Miguel Angel

Pinedo Pérez, Herberth Marcos

Vivanco Huayaney, Franklin Jesús

ASESOR

Cárdenas Ríos, Mónica Guisela

ORCID N°0000-0003-4265-7249

Octubre, 2025

RESULTADOS DE INFORME DE SIMILITUD

El impacto de la cultura organizacional - grupo 14.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	saludbydiaz.com Fuente de Internet	3%
2	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	webcache.googleusercontent.com Fuente de Internet	1%
4	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%

Excluir citas Activo

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía Activo

	2
ÍNDICE RESUMEN	
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	3
	4
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1 Descripción de la situación problemática	5
1.2 Formulación del Problema	7
1.2.2 Problemas Específicos	7
1.3 Determinación de Objetivos de la Investigación	8
1.3.1 Objetivo General	8
1.3.2 Objetivos específicos	8
1.4 Justificación de la Investigación	8
	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1 Bases Teóricas	10
2.1.1 Teorías y Modelos de Resiliencia Organizacional	11
2.1.1.1 Conceptos de Resiliencia Organizacional	14
2.1.1.2 Dimensiones de Resiliencia Organizacional	16
<i>Tabla 2: Definiciones de Resiliencia Organizacional</i>	<i>17</i>
2.1.2 Teoría y Modelos de Cultura Organizacional	18
2.1.3 Teorías y Modelos de la Gestión del Cambio	22
2.1.3.1 Definiciones de Gestión del Cambio	26
2.1.3.2 Dimensiones de la Gestión del Cambio	27
<i>Tabla 1: Definiciones de Gestión del Cambio</i>	<i>28</i>
2.2 Antecedentes de la Investigación	30
2.3 Contexto de la Investigación	40
2.4 Hipótesis	41
2.4.1 Hipótesis General	41
	41
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	45
3.1 Diseño de la investigación	45
3.2 Planteamiento del Instrumento de Medida	48
3.2.1 Población	48
3.2.2 Método de Muestreo	49
3.2.3 Tamaño de la Muestra	49
3.3 Método de Recolección de Datos	50
3.3.1 Instrumento de Medición	50

	3
3.4 Método de Análisis de Datos	50
3.4.1 Análisis Descriptivo y Preliminar	51
3.4.2 Análisis Relacional y Causal	51
3.4.3 Modelo de Mediación	52
<i>CAPÍTULO IV</i>	53
4.1 Resultados Preliminares	53
<i>CONCLUSIONES</i>	54
<i>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	55
<i>ANEXOS</i>	64

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar el impacto de la cultura organizacional en la resiliencia y adaptabilidad de las pequeñas y medianas empresas (pymes) de Lima Metropolitana en el contexto post-pandemia, considerando el papel mediador de la gestión del cambio en base a una revisión bibliográfica. Se adopta un enfoque cuantitativo explicativo, con un diseño no experimental y de corte transversal, utilizando como técnica la encuesta estructurada aplicada a personal con cargos administrativos y de liderazgo. El estudio se sustenta en modelos teóricos reconocidos sobre cultura organizacional, resiliencia empresarial y gestión del cambio, permitiendo la construcción de un modelo que vincule estas tres variables. Los resultados permiten identificar que una cultura organizacional orientada a la innovación, la flexibilidad y el aprendizaje continuo influye positivamente en la capacidad de las empresas para adaptarse a situaciones de incertidumbre. Asimismo, se reconoce que la gestión del cambio actúa como un factor clave que potencia la relación entre la cultura y la resiliencia organizacional. Se concluye que el fortalecimiento de la cultura interna y la planificación estratégica del cambio pueden mejorar la sostenibilidad de las pymes ante futuros escenarios de crisis.

Palabras Clave: Cultura Organizacional, Gestión del Cambio, Resiliencia, Adaptabilidad

ABSTRACT

This research aims to analyse the impact of organisational culture on the resilience and adaptability of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Metropolitan Lima in the postpandemic context, considering the mediating role of change management. A quantitative, explanatory, non-experimental, and cross-sectional approach was applied, using structured surveys conducted with administrative and managerial personnel. The study is grounded in established theoretical models related to organisational culture, business resilience, and change management, enabling the construction of a model that connects these three variables. The results indicate that an organisational culture focused on innovation, flexibility, and continuous learning has a positive influence on the company's ability to adapt to uncertain environments. Furthermore, change management emerges as a key factor that strengthens the link between organisational culture and organisational resilience. The study concludes that enhancing internal culture and strategically planning change processes can significantly improve the sustainability of SMEs when facing future crises.

Key words: Organizational Culture, Change Management, Resilience, Adaptability

INTRODUCCIÓN

La investigación se centra en analizar cómo la cultura organizacional influye en la resiliencia de las pymes gastronómicas de la Zona 7 de Lima Metropolitana, considerando el papel mediador de la gestión del cambio. El interés surge ante la vulnerabilidad mostrada por estas empresas durante la pandemia de la COVID-19, cuando más del 60 % de restaurantes de Lima Metropolitana suspendieron operaciones (Cámara Nacional de Turismo del Perú, 2021).

A pesar de la recuperación económica evidenciada en los últimos años, con incrementos de 9,16

% en abril de 2023 y 3,66 % en diciembre de ese mismo año en el sector restaurantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2023), las pequeñas y medianas empresas aún enfrentan limitaciones estructurales relacionadas con baja capacidad de innovación, informalidad y limitada institucionalización de procesos de cambio (Ministerio de la Producción, 2024).

El estudio parte de la premisa de que la cultura organizacional constituye un factor crítico en la capacidad de las organizaciones para adaptarse y sobrevivir en entornos inciertos (Schein, 2017). Modelos contemporáneos como el de Cameron y Quinn (2011) plantean que culturas del tipo adhocracia, basadas en la flexibilidad y la innovación, favorecen la adaptabilidad, mientras que autores como Hofstede (1991) resaltan el rol de los valores compartidos en el comportamiento organizativo. Por otro lado, la resiliencia se entiende como la capacidad de anticipar, resistir y recuperarse de las crisis, un proceso dinámico que combina absorción, adaptación y aprendizaje (Duchek, 2019). Diversas investigaciones han mostrado que la gestión del cambio actúa como mecanismo que traduce los valores culturales en capacidades de resiliencia, lo que se ha comprobado en sectores de hospitalidad, turismo y servicios (Spector, 2024 y Orchiston, 2024).

Desde un punto de vista metodológico, la investigación adopta un enfoque cuantitativo de alcance correlacional-causal, lo que permite identificar la magnitud y dirección de las relaciones entre cultura organizacional, gestión del cambio y resiliencia (Creswell y Creswell, 2018). Los datos se obtienen mediante cuestionarios aplicados a gerentes, supervisores y colaboradores administrativos de pymes gastronómicas, y su análisis se desarrolla con el software IBM SPSS Statistics y el macro PROCESS de Hayes (2018), herramientas que posibilitan evaluar relaciones directas, indirectas y mediaciones con mayor precisión estadística.

Los resultados muestran que la cultura organizacional de tipo adhocracia tiene un impacto positivo y significativo en la gestión del cambio, la cual, a su vez, fortalece la resiliencia organizacional. (Medina, 2020 y Valpuesta, 2020). Se evidencia que las dimensiones de ingenio y capacidad de aprendizaje son los predictores más fuertes de la capacidad de recuperación, mientras que la anticipación aparece como el componente más débil, lo que coincide con hallazgos previos en contextos de incertidumbre (Slatten, 2021 y Lien, 2021).

En este sentido, la investigación concluye que las pymes gastronómicas de Lima Metropolitana deben transitar de una cultura reactiva hacia una cultura proactiva, donde la gestión del cambio se institucionalice como un proceso estratégico. Tal enfoque no solo fortalece la resiliencia frente a crisis, sino que también asegura la sostenibilidad y competitividad futura del sector (Nicoară, 2024 y Dospinescu, 2024).

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la situación problemática

El sector gastronómico peruano es uno de los motores de la economía nacional y un referente cultural a nivel internacional, al punto que Lima ha sido reconocida como capital gastronómica de América Latina (PromPerú, 2022). De acuerdo con la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2023), las micro y pequeñas empresas (MYPES) representan el 99,5 % del total de empresas en el país y generan alrededor del 48,3 % del empleo formal de la población económicamente activa. Dentro de este universo, el subsector restaurantes y afines constituye una actividad clave, especialmente en Lima Metropolitana, donde se concentra la mayor oferta gastronómica del país.

No obstante, la pandemia de la COVID-19 puso en evidencia la vulnerabilidad estructural de estas empresas. Según la Cámara Nacional de Turismo del Perú (CANATUR, 2021), durante el 2020 más del 60 % de los restaurantes en Lima Metropolitana suspendieron operaciones debido a restricciones sanitarias y caída de la demanda. En el mismo sentido, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2023) reportó que, tras la crisis, el sector restaurantes mostró signos de recuperación con un crecimiento de 9,16 % en abril de 2023 y un 3,66 % en diciembre de 2023, aunque dicha recuperación se concentró principalmente en

cadena grandes y negocios mejor capitalizados, dejando rezagadas a las pymes gastronómicas.

El Ministerio de la Producción (2024) indicó que el subsector restaurantes creció un 2,56 % en 2023 respecto al año anterior, pero aún enfrenta problemas estructurales: baja productividad, limitada capacidad de gestión y debilidad en la implementación de procesos de innovación. Estos factores afectan de manera particular a las pymes gastronómicas, que suelen operar con estructuras informales y culturas organizacionales centradas en la reacción más que en la proactividad (Tamunomiebi, 2019 y Lawrence, 2019).

En la Zona 7 de Lima Metropolitana (Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco y La Molina), donde se ubican gran parte de los restaurantes de prestigio de la ciudad, la situación es paradójica. A pesar de concentrar una clientela con mayor poder adquisitivo y mayor dinamismo comercial, muchas pymes muestran débil institucionalización de procesos de gestión del cambio y estructuras culturales que no favorecen la innovación ni la resiliencia (Nicoară, 2024 y Dospinescu, 2024). Esto coincide con la visión de Duchek (2019), quien sostiene que la resiliencia organizacional depende de la capacidad de anticiparse, adaptarse y aprender, capacidades que no siempre están presentes en estas organizaciones.

Estudios previos en la industria de servicios refuerzan esta problemática. Triatmanto y Wahyuni (2020) demostraron que la gestión del cambio funciona como mediador clave entre cultura y desempeño organizacional, mientras que Prayag y Orchiston (2024) encontraron que los valores culturales orientados a la innovación fortalecen la resiliencia organizacional en turismo. En el mismo sentido, Alzola y Valpuesta (2020) subrayan que las empresas de hospitalidad solo logran resiliencia sostenible cuando desarrollan culturas flexibles y mecanismos de aprendizaje permanente.

En conclusión, la problemática central radica en que las pymes gastronómicas de Lima Metropolitana carecen de culturas organizacionales orientadas a la innovación y la proactividad, y no han institucionalizado la gestión del cambio como práctica estratégica. Esto limita su capacidad de resiliencia frente a entornos inciertos. Por tanto, se hace necesario investigar cómo la cultura organizacional impacta en la resiliencia de estas empresas, considerando la gestión del cambio como variable mediadora, a fin de aportar tanto al

desarrollo teórico como a la generación de lineamientos prácticos para la sostenibilidad del sector.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

- ¿Cuál es el impacto de la Cultura Organizacional en la Resiliencia Organizacional, mediado por la Gestión del Cambio, en las Pymes gastronómicas del Sector 7 en Lima Metropolitana después de la pandemia?

1.2.2 Problemas Específicos

- ¿Cuál es el nivel de resiliencia organizacional en las pymes gastronómicas del sector 7 en Lima Metropolitana después de la pandemia?
- ¿Cuál es el tipo de cultura organizacional predominante en las pymes gastronómicas del sector 7 en Lima Metropolitana después de la pandemia?
- ¿Cuál es el nivel de desarrollo de la capacidad de gestión del cambio en las pymes gastronómicas del sector 7 en Lima Metropolitana después de la pandemia?
- ¿Cuál es el impacto de la cultura organizacional en la gestión del cambio en las pymes gastronómicas del sector 7 en Lima Metropolitana después de la pandemia?
- ¿Cuál es el impacto de la gestión del cambio en la resiliencia organizacional en las pymes gastronómicas del sector 7 en Lima Metropolitana después de la pandemia?
- ¿Cuál es el impacto de la cultura organizacional en la resiliencia organizacional en las pymes gastronómicas del sector 7 en Lima Metropolitana después de la pandemia?
- ¿Cuál es el rol mediador de la gestión del cambio en la relación entre la cultura y la resiliencia organizacional en las pymes gastronómicas del sector 7 en Lima Metropolitana después de la pandemia?

1.3 Determinación de Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

- Determinar cuál es el impacto de la Cultura Organizacional en la Resiliencia Organizacional, mediado por la Gestión del Cambio, en las Pymes gastronómicas del Sector 7 en Lima Metropolitana después de la pandemia.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar cuál es el nivel de resiliencia organizacional en las pymes gastronómicas del sector 7 en Lima Metropolitana después de la pandemia.
- Determinar cuál es el tipo de cultura organizacional predominante en las pymes gastronómicas del sector 7 en Lima Metropolitana después de la pandemia.
- Determinar cuál es el nivel de desarrollo de la capacidad de gestión del cambio en las pymes gastronómicas del sector 7 en Lima Metropolitana después de la pandemia.
- Determinar cuál es el impacto de la cultura organizacional en la gestión del cambio en las pymes gastronómicas del sector 7 en Lima Metropolitana después de la pandemia.
- Determinar cuál es el impacto de la gestión del cambio en la resiliencia organizacional en las pymes gastronómicas del sector 7 en Lima Metropolitana después de la pandemia.
- Determinar cuál es el impacto de la cultura organizacional en la resiliencia organizacional en las pymes gastronómicas del sector 7 en Lima Metropolitana después de la pandemia.
- Analizar el rol mediador de la gestión del cambio en la relación entre la cultura y la resiliencia organizacional en las pymes gastronómicas del sector 7 en Lima Metropolitana después de la pandemia.

1.4 Justificación de la Investigación

En la literatura contemporánea se reconoce que la cultura organizacional constituye un factor crítico para la supervivencia y adaptabilidad de las empresas en entornos de crisis. Según Edgar Schein (2017), la cultura organizacional integra los supuestos básicos, valores y normas que guían la conducta de los miembros y determinan la capacidad de las

organizaciones para enfrentar cambios. Esto se confirma en estudios recientes: organizaciones con culturas sólidas y compartidas logran mayor cohesión y capacidad de respuesta ante entornos inciertos (Georgescu, 2024 y Nicoară, 2024).

La resiliencia organizacional, entendida como la habilidad para anticipar, resistir y recuperarse de crisis (Duchek, 2019), se encuentra fuertemente influida por las prácticas culturales y los mecanismos de aprendizaje interno. En el sector servicios, Alzola, Medina y Valpuesta (2020) demostraron que la resiliencia es multidimensional, integrando capacidades cognitivas, conductuales y contextuales que se desarrollan en culturas orientadas a la innovación y la colaboración.

La pandemia de la COVID-19 puso en evidencia la necesidad de vincular cultura y resiliencia mediante procesos dinámicos de cambio. De hecho, Triatmanto y Wahyuni (2020) comprobaron en la industria hotelera que la gestión del cambio funciona como un mediador entre cultura y desempeño organizacional, lo que valida su papel explicativo en entornos de crisis. De manera similar Spector y Orchiston (2024) resaltan en turismo que los valores culturales compartidos fortalecen tanto la resiliencia individual como la organizacional, lo que incrementa la capacidad de recuperación frente a disrupciones externas.

Otros estudios refuerzan esta perspectiva mediadora. Chen, Wu y Li (2024) hallaron que prácticas de recursos humanos orientadas al colectivismo impulsan la resiliencia en empleados de hospitalidad, mostrando que los valores culturales no actúan de manera directa, sino a través de mecanismos de gestión y adaptación. Además, Bagga (2023) enfatiza que la cultura organizacional media entre liderazgo transformacional y gestión del cambio en contextos virtuales, subrayando la relevancia del rol mediador de la gestión del cambio en distintos sectores.

Por tanto, esta investigación aporta al enriquecimiento de la literatura científica al analizar de forma integrada cómo la cultura organizacional se vincula con la resiliencia en pymes gastronómicas, explicada a través de la gestión del cambio, en un contexto post pandemia en Lima Metropolitana.

La relevancia práctica de este estudio radica en que proporciona lineamientos concretos para los líderes de PYMEs gastronómicas en Lima Metropolitana, permitiendo diseñar culturas más flexibles, innovadoras y centradas en las personas. Según Georgescu, Nicoară y Dospinescu (2024), las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos solo

potencian la resiliencia cuando se integran en una cultura sólida y coherente con los valores de la organización. Esto implica que los directivos de PYMEs pueden utilizar la cultura organizacional como un recurso estratégico para fortalecer la adaptabilidad.

En el sector de la hospitalidad, Prayag et al. (2024) demostraron que el liderazgo y las prácticas culturales orientadas al bienestar fomentan resiliencia en empleados, mejorando la capacidad de adaptación de las empresas frente a crisis globales. A nivel latinoamericano, investigaciones sobre resiliencia empresarial han señalado que las pymes con culturas innovadoras y orientadas a la mejora continua presentan mayores probabilidades de sobrevivir en escenarios económicos adversos (García, 2025 y Nguyen, 2025).

Además, estudios en Perú confirman que las micro y pequeñas empresas representan el 99,5 % de las unidades empresariales y generan cerca del 48 % del empleo formal (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2023). En este contexto, el sector gastronómico, uno de los más golpeados durante la pandemia, ha mostrado un repunte, con un crecimiento de 9,16 % en abril de 2023 y de 3,66 % en diciembre de 2023 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2023a, 2023b), lo que evidencia tanto su vulnerabilidad como su importancia económica y social.

De este modo, la presente investigación ofrece herramientas aplicables para que los líderes de PYMEs gastronómicas gestionen el cambio de manera efectiva, potencien la resiliencia organizacional y aseguren su sostenibilidad en un mercado altamente competitivo. Esto no solo contribuye a la mejora del desempeño organizacional, sino también a la generación de empleo y dinamismo económico en Lima Metropolitana, con impacto social relevante.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Bases Teóricas

Una cultura no solo define el *status quo*, sino que también determina la propensión al cambio. Las culturas flexibles, como la de Adhocracia (Cameron, 1999 y Quinn, 1999), que valoran la innovación y el riesgo, son inherentemente más capaces de enfrentar las disrupciones que las culturas rígidas o jerárquicas.

Asimismo, la Resiliencia no es solo un estado; es un proceso que requiere capacidades internas específicas. Para las Pymes de Lima Metropolitana, la resiliencia es la meta de supervivencia y crecimiento en un entorno de alta volatilidad, un gran ejemplo de esto lo representó la pandemia COVID-19. La Gestión del Cambio (Kotter, 1996) es el mecanismo formal y deliberado que transforma una cultura en una capacidad de resiliencia notable. No basta con tener una cultura de cambio; esta debe ser activada y dirigida, esta gestión se manifiesta a través del desarrollo de tres dimensiones en la Pyme (Tamunomieb y Lawrence, 2020):

- Adaptabilidad: La flexibilidad para ajustar estructuras y procesos rápidamente.
- Capacidad de Aprendizaje: La habilidad para institucionalizar las lecciones de la crisis en nuevos procedimientos (el "Re congelamiento" de Lewin).
- Ingenio: La capacidad de movilizar creativamente los recursos limitados para resolver problemas inmediatos.

2.1.1 Teorías y Modelos de Resiliencia Organizacional

Los orígenes del concepto de resiliencia en la literatura empresarial y de gestión se remontan a dos artículos fundamentales, y se basan en los mecanismos de variación, selección y retención postulados por la teoría evolutiva de Campbell. (Staw, 1981 y Meyer, 1982). Se presenta el concepto de Variación Ciega y Retención Selectiva “Blind Variation and Selective Retention (BVSR)” como el principio más fundamental que rige la evolución cultural. (Campbell, 1969). El principio BVSR describe un proceso en dos etapas necesarias para la adaptación:

Variación Ciega (Blind Variation): Consiste en la producción de nuevas formas, hipótesis o soluciones. La variación es "ciega" en el sentido de que ocurre sin estar precondicionada o garantizada por el conocimiento de lo que tendrá éxito en el futuro. Aunque la variación ciega difiere de la variación puramente aleatoria, como las mutaciones biológicas, en contextos sociales puede estar informada por el aprendizaje o la experiencia previa, pero sigue siendo inherentemente ciega a los resultados de la nueva presión selectiva ambiental.

(Campbell, 1969).

Retención Selectiva (Selective Retention): Es el mecanismo por el cual aquellas variaciones que demuestran ser funcionales o adaptativas, bajo la presión selectiva impuesta

por el entorno, son preservadas, replicadas e institucionalizadas, mientras que las formas ineficaces son eliminadas. (Campbell, 1969). La epistemología evolutiva de Campbell se utiliza con más frecuencia que otras expresiones para referirse a las extensiones del darwinismo, y su descripción de la misma como “variación y retención selectiva” es muy citada. (Blute, 2015).

Duchek (2019) conceptualiza la resiliencia como una metacapacidad y descompone el constructo en sus partes individuales. Inspirándose en estudios basados en procesos, sugiere un modelo de tres etapas sucesivas de resiliencia (anticipación, afrontamiento y adaptación) y ofrece una visión general de las capacidades que, en conjunto, conforman la resiliencia organizativa. Basándose en este esquema, analizaron las relaciones e interacciones de las diferentes etapas de resiliencia, así como los principales antecedentes e impulsores, formulando propuestas que pueden servir de base para futuros trabajos empíricos.

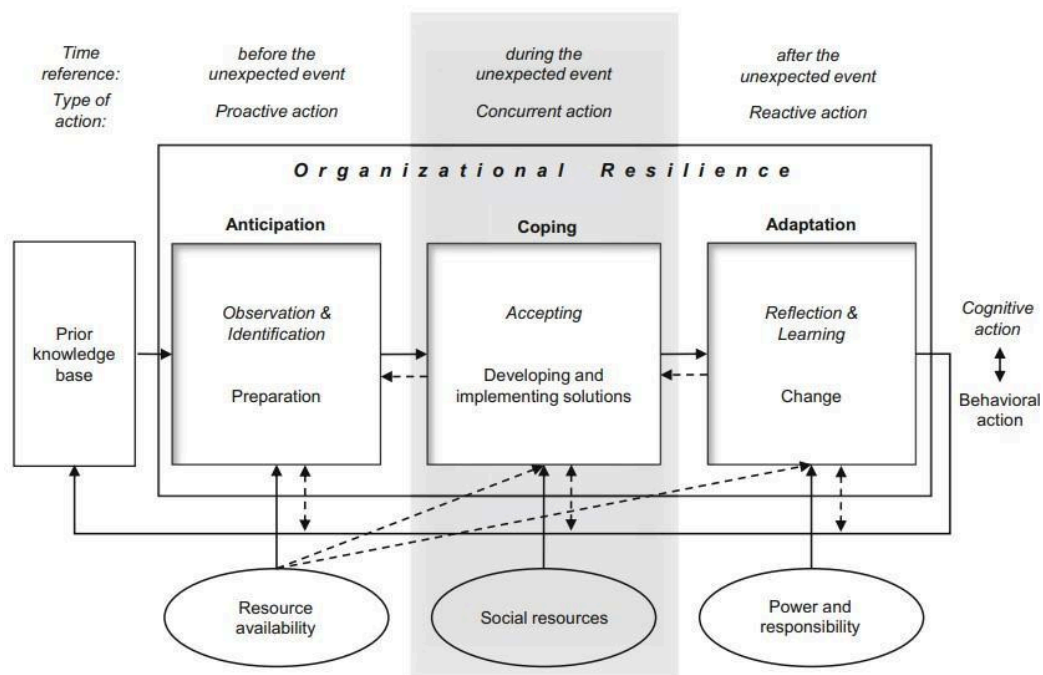


Figura 01: Modelo de las tres etapas sucesivas de resiliencia. Fuente: Duchek (2019). *Organizational resilience: a capability-based conceptualization* (p. 224).

Wildavsky (1991) define la anticipación como la predicción y prevención de peligros potenciales antes de que se produzca el daño y contrasta el término con la resiliencia, que define como la capacidad de hacer frente a peligros imprevistos después de que se hayan

manifestado, aprendiendo a recuperarse. En consecuencia, Wildavsky entiende la resiliencia como una alternativa viable a la prevención de crisis. (Duchek, 2019)

Partiendo de esta perspectiva del proceso, podemos identificar las capacidades organizativas que subyacen a las tres etapas del proceso de resiliencia y que, en conjunto, conforman la resiliencia organizativa. (Duchek, 2019). Esto significa que la resiliencia puede conceptualizarse como una metacapacidad que consiste en un conjunto de capacidades/rutinas organizativas que permiten completar con éxito las tres etapas de la resiliencia. Este enfoque en las capacidades de resiliencia proporciona una comprensión más profunda de la naturaleza y el desarrollo de la capacidad de resiliencia de una empresa. (Duchek, 2019). Las capacidades de resiliencia organizacional se desarrollan con el tiempo y surgen del proceso de afrontamiento de situaciones amenazantes y acontecimientos inesperados (Linnenluecke et al. 2012).

La anticipación es la primera dimensión de la resiliencia organizacional y describe sus aspectos preventivos en relación con una perturbación. Se refiere a la capacidad de detectar acontecimientos críticos dentro de la empresa o en su entorno y de adaptarse de manera proactiva (Somers, 2009; Ferreira, 2011; Teixeira, 2013 y Werther, 2013). Esto no significa que las organizaciones resilientes puedan prevenir todos los fallos o crisis. Las crisis a menudo no avisan de su llegada. (Duchek, 2019). Coutu (2002) afirma que las personas resilientes muestran, entre otras cosas, una firme aceptación de la realidad. A nivel organizativo, este fenómeno se denomina “El desafío cognitivo” (Hamel, 2003 y Vaelikangas 2003). Se argumenta que los acontecimientos críticos, aunque sean predecibles, a menudo sorprenden porque las organizaciones se refugian en la negación. Por esta razón, las organizaciones necesitan desarrollar la capacidad de aceptar un problema. Solo así podrán afrontar situaciones críticas y reaccionar rápidamente. (Duchek, 2019). En este contexto, Weick (1993) ya señaló que las organizaciones, para aceptar la realidad, necesitan una actitud de sabiduría, siendo esta la segunda dimensión de resiliencia. (Duchek, 2019).

Además de las dos primeras fases, la resiliencia también incluye la capacidad de adaptarse a situaciones críticas y de utilizar el cambio para fines propios. Esta capacidad se refiere a los ajustes que se producen tras las crisis y está orientada al avance de la organización (Limnios, 2014). Madni y Jackson (2009) sostienen que este tipo de aprendizaje a largo plazo aumenta la base de conocimientos de una empresa, lo que a su vez actúa como antecedente principal de la dimensión de anticipación, mostrado en la figura 01. Por lo tanto,

la adaptación es una de las capacidades clave que pueden ayudar a las organizaciones a evitar o reducir las consecuencias negativas de acontecimientos inesperados (Carley, 1991; Carley 1997 y Harrald, 1997). La adaptación incluye dos tipos de capacidades: Reflexión y aprendizaje y capacidades de cambio organizativo. (Duchek, 2019).

2.1.1.1 Conceptos de Resiliencia Organizacional

Linnenluecke (2015) menciona que, en primer lugar, la resiliencia se ha conceptualizado de manera muy diferente en los distintos estudios, lo que significa que las diferentes corrientes de investigación han desarrollado sus propias definiciones, teorías y concepciones de la resiliencia. Mallak (1998) la define como la capacidad de recuperación, dado que es adaptable y no es estática. Por otro lado, Sutcliffe y Weick (2009) sostienen que es la capacidad de un sistema para lograr anticipar y contener fallas, basándose en una vigilancia continua con una capacidad de respuesta rápida. Jong, et al. (2015) mencionan que es la habilidad de mantener la continuidad de las operaciones y mantener la estabilidad durante y luego de un evento imprevisto.

A nivel de los colaboradores, el término se ha utilizado para referirse a la capacidad de los miembros de la organización para recuperarse, e incluso tener éxito, ante los problemas y la adversidad (Luthans, 2010 y Shin, 2012). En tiempos de gran volatilidad e incertidumbre, las organizaciones se enfrentan con frecuencia a acontecimientos inesperados, como desastres naturales, ataques terroristas o fallos técnicos. (Pearson, 1998 y Clair, 1998).

En la literatura, la noción abstracta de lo inesperado se especifica utilizando diferentes conceptos: algunos autores hablan de “acontecimientos raros” (Lampel, 2009; Starbuck, 2009), mientras que otros lo denominan “sorpresas” (Bechky 2011 y Okhuysen 2011), “catástrofes” (Weick, 1993 y Roberts) o “crisis” (Pearson, 1998 y Clair, 1998).

Alcock (2017) en su artículo define que la resiliencia como la habilidad de una empresa para anticipar, absorber y aprender de eventos disruptivos o amenazantes, posicionándose como un proceso complejo y cíclico, diferenciándose de otros conceptos relacionados como la robustez, que se refiere a la resistencia fija, y agilidad, que se conoce como la velocidad de reacción. Si bien el concepto de resiliencia tiene

una larga tradición en algunas disciplinas, especialmente en psicología (Mallak, 1998), este concepto es relativamente nuevo en la investigación de gestión empresarial. La revisión de Linnenluecke (2017) muestra que la investigación en este campo está fragmentada en varias líneas de investigación (respuestas organizacionales a amenazas externas, confiabilidad organizacional, fortalezas de los empleados, adaptabilidad de los modelos de negocio y principios de diseño que reducen las vulnerabilidades de la cadena de suministro).

La resiliencia organizacional se define como la capacidad de una organización para anticiparse, resistir, adaptarse y recuperarse de situaciones adversas manteniendo su funcionamiento esencial (Georgescu 2024). Esta habilidad incluye tanto la resistencia al impacto inicial como la capacidad de transformación posterior. En las pymes, la resiliencia se ha convertido en una competencia estratégica para sobrevivir y prosperar tras la pandemia (Awad. 2024 y Rojas, 2024). Esta habilidad resulta crucial en contextos de crisis como la pandemia de COVID-19, donde muchas organizaciones enfrentaron disrupciones operativas y estratégicas.

Mithani (2020) las describió como modos de resiliencia: evitación, absorción, elasticidad, aprendizaje y rejuvenecimiento. Es la capacidad de respuesta rápida ante cambios imprevistos incluso ante interrupciones repentinas y caóticas en los procesos empresariales, así como la capacidad de recuperarse y seguir avanzando con determinación y precisión. (Edwinah, 2003 y Amah, 2003). Bell (2002) menciona que, para que una organización se determine resiliente deberá anticiparse, prepararse y responder a los cambios graduales, así como a las perturbaciones repentinas para prosperar y sobrevivir.

Diversos estudios han evidenciado que las organizaciones resilientes son aquellas que cuentan con estructuras flexibles, liderazgo adaptativo, y una cultura que promueve la innovación y el aprendizaje continuo (Mutonyi et al., 2021). Además, la resiliencia no solo implica una respuesta reactiva, sino también la capacidad de aprovechar la crisis como una oportunidad de mejora (Ori, 2024).

Según Al Ameri (2023), “las organizaciones deben aprender a navegar exitosamente en entornos complejos, inciertos y amenazantes para pasar de la

supervivencia al crecimiento” (p. 2). La resiliencia permite a las empresas no solo resistir, sino también transformarse y adaptarse al cambio.

Empresas de todas las industrias deben ser resilientes y adaptables a las dificultades que involucra pertenecer ahora en un entorno dinámico e impredecible como el de ahora. (Aly, 2019 y Farah, 2019). Adicionalmente, una gestión eficaz del cambio favorece la resiliencia al fortalecer la cultura de aprendizaje junto a la colaboración y mejora continua. (Aljohani, 2016).

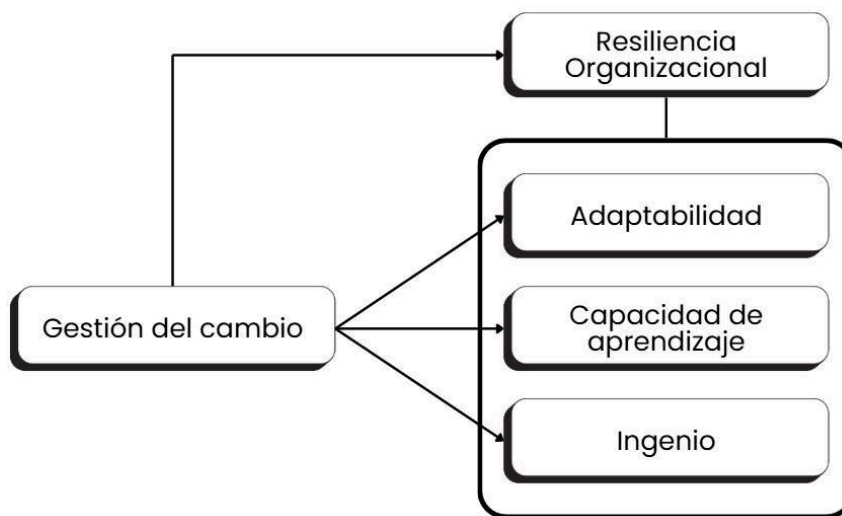


Figura XX: Análisis de la relación entre la gestión del cambio y la resiliencia organizacional. Fuente: Tamunomieb, D. y Lawrence, D. (2020). Change management and organizational resilience. *International Journal of Innovation Research and Advanced Studies*,7(2),158

2.1.1.2 Dimensiones de Resiliencia Organizacional

- **Anticipación:** Gürlek y Tuna (2023) Es la habilidad de la organización para detectar incidencias y señales contraproducentes en el entorno interno y externo, monitoreando activamente y desarrollando planes de acción de contingencia antes de que ese evento disruptivo afecte significativamente las operaciones. Weick y Sutcliffe (2007) resaltan que se trata de la “preocupación por el fracaso” e implica una vigilancia constante de las señales débiles. Adicionalmente, Burnard y Bhamra (2011) la describen como la fortaleza para visualizar y predecir escenarios de riesgo y se crean planes de contingencia con el objetivo de minimizar el impacto.

- **Absorción:** Gürlek y Tuna (2023) Consiste en la capacidad de un sistema para mantener la continuidad de sus funciones, conteniendo el daño inicial y resistir la desviación estructural durante y en medio de un evento disruptivo. Mallak, C. (1998) la asocia a la resiliencia, como la habilidad de una organización para soportar cualquier perturbación y poder recuperarse, esto implica una fase de resistencia o absorción. Dalziell y McManus (2004) indican que se trata de amortiguar el impacto de un escenario desfavorable, resumiendo en la capacidad para mantener las operaciones a pesar de la perturbación.
- **Adaptación:** Gürlek y Tuna (2023) Se trata en restaurar las operaciones de forma ágil y sobre todo la capacidad de aprender de la experiencia de una crisis, ajustando la estructura y los procesos, mediante los cambios ajustados en las operaciones para incrementar la capacidad de respuesta a futuros eventos. Burnard y Bhamra (2011) destacan el aprendizaje organizacional para restablecer las operaciones, pero así mismo aprender de la crisis y moldear sus sistemas para volverse más resistentes en el futuro, bajo su concepto de “bouncing forward”.

Tabla 2: *Definiciones de Resiliencia Organizacional*

Autores	Definiciones	Término usado
(Jung y Song, 2015).	Una organización que es capaz de operar las funciones críticas de emergencia para tomar medidas e inducir la toma de decisiones	Resiliencia
(Kantur y Say, 2015)	Resistencia de las organizaciones para soportar condiciones desfavorables y estresantes, como la capacidad de las empresas para conservar su posición y aún así beneficiarse de las condiciones desfavorables.	Resiliencia organizacional
(Quendler, 2017).	Consiste en asegurar que una empresa logre alcanzar sus objetivos básicos ante, durante y después de la adversidad.	Resiliencia

(Losada, Scaparra y O'Hanley, 2012).	Es la serie de desarrollo de planes de negocio a corto plazo para reanudar operaciones críticas de una organización a sus niveles operativos mínimos de forma rápida y eficiente en la medida que sea posible y plantear planes de recuperación de desastres a largo plazo para restaurar todas las	Resiliencia organizacional
	operaciones de interrupción a sus niveles normales después de cualquier evento disruptivo	
Somers (2009)	Es más que el simple hecho de supervivencia. Implica identificar los riesgos potenciales y tomar medidas y acciones proactivas para garantizar que una empresa prospere.	Resiliencia

2.1.2 Teoría y Modelos de Cultura Organizacional

La mayoría de enfoques organizacionales consideran que la cultura organizacional combina elementos internos de la empresa y elementos externos en base al contexto. En los internos se hallan, según Schein (1998), el lenguaje, límites grupales, criterios para inclusión o exclusión, jerarquía, amistad, ideología, religión, recompensas y castigos. Asimismo, la mayoría de autores coinciden en que los elementos comunes que definen la Cultura Organizacional son: Valores, símbolos, creencias y conductas. Schein (2004)

El fundamento principal de este constructo fusiona diversas perspectivas interdisciplinarias como la Antropología, la Psicología Social, la Sociología, las Ciencias de la Comunicación y la Administración. Aunque los autores destacan dos enfoques, la concepción de cultura como variable dentro de una organización y la concepción de una organización como cultura. (Fajardo, 2020; Gómez, 2020 y Mejía 202).

En lo que respecta a la Comunicación Estratégica Organizacional, la cultura es reconocida ahora como uno de los recursos intangibles más valiosos de las empresas, siendo parte del núcleo de su capital intelectual. (Fajardo, 2020; Gómez, 2020 y Mejía 202). Se

reconoce como recurso intangible a todo aquello que las organizaciones no poseen como existencia física y que son potencialmente utilizables y renovables, no disminuyendo sino que aumentando tanto en cantidad como en calidad mientras más se utilizan, hasta poseer un elevado grado de especialización. (Diefenbach, 2006). Las principales teorías sobre estos recursos intangibles se originaron en la década de los noventa del siglo veinte al comenzar a estudiarse dichos activos como estratégicos, y se consideró a los procesos comunicativos dentro de dichos recursos (Núñez, 2015 y Rodríguez, 2015).

Hofstede (1991) enfatiza que la cultura es la función colectiva de la mente que distingue a los miembros de una organización de otra, Este autor ofrece modelos para clasificar y medir tipos de cultura: Jerárquica, Mercado y Adhocrática. Se puede conceptualizar en base a 3 niveles Schein (2013):

- Artefactos (Nivel Visible): Son manifestaciones superficiales que se pueden ver y sentir, como la arquitectura, el código de vestimenta, los símbolos, los rituales, las historias de la empresa, así como la estructura organizacional.
- Valores Declarados (Nivel Consciente): Involucra filosofías, estrategias y metas formalmente adoptadas como la Misión, Visión y Valores. Estos suelen ser la justificación de los artefactos.
- Supuestos Básicos (Nivel Inconsciente): Se trata de las creencias, valores y percepciones compartidas que son dados por hecho. Estos son la verdadera esencia de la cultura y guían el comportamiento sin que los miembros tengan que pensar en ello.

2.1.1.2 Definiciones de Cultura Organizacional

Schein (2013) considerado el padre de la cultura organizacional, nos menciona la definición más influyente, siendo esta un patrón de supuestos compartidos que han sido aprendidos por un grupo en la medida que resuelven sus problemas de adaptación externa e integración interna. Estos supuestos se consideran como válidos y por tanto se enseñan a los nuevos miembros como la forma correcta de asimilar la relación con los problemas. Sostiene que la cultura no es estática, siendo la respuesta aprendida que la empresa utiliza para sobrevivir y funcionar internamente.

La cultura organizacional se refiere al sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que guía su comportamiento (Schein, 1992). Este conjunto de

valores, normas y prácticas influye en la forma en que se gestiona el cambio, se toman decisiones y se responde ante situaciones de crisis (Wallach, 1983). En contextos de alta incertidumbre, como el post-pandemia, la cultura organizacional actúa como un elemento estabilizador y orientador de las acciones colectivas (Cheah y Abdul Rahim, 2024).

La Cultura organizacional involucra supuestos, valores, expectativas y entendimientos que logran ser compartidos y guían el comportamiento de los miembros de una organización (Schein, 1985). Asimismo, refleja su historia, el estilo del liderazgo y núcleo de creencias, moldeando la manera en que los empleados interactúan, colaboran e innovan. (Sharma, 2024). El surgimiento exponencial del teletrabajo, la reubicación de equipos completos, así como el deterioro del bienestar y salud emocional sumada a una incertidumbre prolongada pusieron en prueba los tradicionales marcos culturales que habían sido diseñados en escenarios de presencialidad y estabilidad. (Rodríguez, 2023). Bajo este contexto, se ha vuelto una necesidad rediseñar los modelos organizacionales tradicionales hacia unos modelos más flexibles, resilientes y centrados en las personas y que diversos estudios determinan que las empresas deben desarrollar la cultura de aprendizaje, de adaptabilidad y bienestar (Morales, 2024).

La literatura más reciente propone que luego de una emergencia sanitaria, el colaborador es más consciente sobre sus derechos y expectativas laborales. (Afota, 2024). Hoy en día, existe una creciente demanda de los empleados por transparencia, inclusión, equidad y reconocimiento por su trabajo, siendo estos elementos activos principales para el clima cultural. (Morales, 2024).

La cultura organizacional se puede clasificar en cuatro tipos también considerados como dimensiones del modelo Competing Values Framework (CVF): Adhocrática, Jerárquica, de Clan y de Mercado. (Cameron y Quinn, 1999):

- Adhocrática: Estas empresas se caracterizan por ser un lugar de trabajo dinámico y contribuyen al valor fundamental del cambio; son muy emprendedoras y creativas. Buscan nuevas oportunidades en forma de mercados, el liderazgo es innovador y se toman riesgos. Su éxito está definido por la innovación, la adaptabilidad y su fortaleza de ser pioneros.
- Jerárquica: Esta cultura puede hacer que las organizaciones de sectores tecnológicos o que operan en condiciones complejas sean seguras y fiables. El

lugar de trabajo es formal, estructurado y burocrático. Su éxito está definido por la eficiencia, estabilidad y el cumplimiento de normas.

- De Clan: Defienden el valor fundamental de la cooperación; valoran a los empleados por encima de cualquier otro grupo de interés. El lugar de trabajo es amigable, como una familia. El tipo de liderazgo es paternal y facilitador. El éxito es definido por el compromiso y el desarrollo humano.
- Mercado: El trabajo está orientado a resultados, se caracteriza por un liderazgo duro, exigente y productivo. El éxito se mide por la cuota de mercado, rentabilidad y ganar sobre la competencia.

Para efectos de este estudio, enfatizamos en la cultura Adhocrática, dado que es el tipo que más se relaciona directamente con la gestión del cambio y resiliencia organizacional, dado que su enfoque es la flexibilidad, innovación y adaptación externa ante entornos disruptivos.

2.1.1.3 Dimensiones de Cultura Organizacional

Investigadores como Kotter y Heskett (1992) han demostrado que la cultura organizacional influye directamente en el desempeño económico, promoviendo mejoras sostenidas en indicadores como el crecimiento de las ventas y la rentabilidad empresarial. Por su parte, Liao (2018) define la cultura organizacional como el conjunto de valores compartidos y creencias fundamentales arraigadas en la organización, los cuales orientan las actividades y comportamientos de sus miembros con el propósito de alcanzar metas y objetivos estratégicos.

La cultura organizacional puede entenderse como una capacidad dinámica que permite a las organizaciones adaptarse de manera continua a entornos cambiantes y complejos. En este sentido, Lisdiono, Said, Yusoff y Hermawan (2022) sostienen que la cultura facilita la reorganización de recursos y el aprendizaje organizacional, lo que se traduce en una mayor resiliencia y en la capacidad de responder de manera ágil frente a la incertidumbre y la disrupción

La cultura organizacional también se vincula estrechamente con los procesos de digitalización y modernización empresarial. Según Sobczak (2022), las organizaciones que fomentan una cultura orientada al cambio, la innovación y el aprendizaje continuo logran

integrar más eficazmente las tecnologías digitales, fortaleciendo así su resiliencia y competitividad en mercados globalizados

En contextos de alta vulnerabilidad como el sector gastronómico post-pandemia, la cultura organizacional ha demostrado ser un factor clave para la adaptación. Yustian y Ratnapuri (2025) evidencian que las empresas que desarrollan una cultura basada en la flexibilidad, la colaboración interna y la apertura al cambio logran implementar estrategias digitales y de gestión más efectivas, incrementando su capacidad de resiliencia organizacional. En el ámbito de las micro y pequeñas empresas, la cultura organizacional también actúa como mediador entre las competencias emprendedoras y los resultados de marketing. Ramdan, Siwiyanti, Komariah, Nurmillah y Ramdhany (2025) concluyen que una cultura abierta al aprendizaje y orientada al mercado potencia la relación entre las capacidades emprendedoras y el desempeño empresarial, consolidando así la cultura como un activo estratégico para la sostenibilidad de las organizaciones

Finalmente, Cameron y Quinn (2011) afirman que la cultura organizacional puede analizarse y diagnosticarse a través del Competing Values Framework (CVF), el cual identifica cuatro tipologías culturales: clan, adhocracia, jerarquía y mercado. Estas dimensiones permiten comprender las fortalezas culturales de una organización y su capacidad de adaptación en entornos de cambio. El Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) constituye la herramienta práctica que operacionaliza la medición de estas tipologías, convirtiéndose en un recurso ampliamente utilizado en investigaciones recientes sobre gestión del cambio y desempeño cultural.

2.1.3 Teorías y Modelos de la Gestión del Cambio

Lewin (1947) introduce el modelo clásico de tres pasos, motivado por la ruptura del *status quo* y el establecimiento de un nuevo equilibrio, siendo esta definición el punto de partida de casi toda la teoría del cambio y es una de las teorías más influyentes y tempranas en la Gestión del Cambio (Torres, Urenda y Fernández, 2015). Su investigación principal se centró en la dinámica de las fuerzas dentro de un sistema u organización que mantienen el *status quo* o impulsan la transformación. Se clasifican en las siguientes:

- Descongelamiento (Unfreeze): Es la etapa donde se establece el terreno para la transformación e implica identificar la necesidad y motivo del cambio. Como se indica, se trata de retar las mentalidades actuales que existen, la ruptura del *status quo*,

donde la acción clave consiste en comunicar la justificación del cambio para crear una nueva conciencia adquiriendo apoyo del liderazgo y la disposición de la organización (Lewin, 1947).

- Cambio (Change): En esta fase la organización se está moviendo activamente hacia el nuevo estado deseado y se implementan las nuevas reglas, estructuras, procesos y tecnologías. En esta etapa es imprescindible mantener una comunicación clara, efectiva

y proponer la capacitación necesaria para guiar a los colaboradores, así como una fuerte dirección para cerrar las brechas de habilidades (Lewin, 1947).

- Recongelamiento: En este paso final se busca estabilizar el nuevo estado y se asegura que los cambios se solidifiquen y se adopten para ser consistentes a largo plazo. Estas nuevas prácticas se fusionan a la cultura, políticas y sistemas de la empresa para que se convierta en una nueva norma de operación. La meta es estandarizar y estabilizar la organización en su nuevo estado y asegurarse que las nuevas conductas y flujos de trabajo se conviertan en parte de la cultura corporativa.

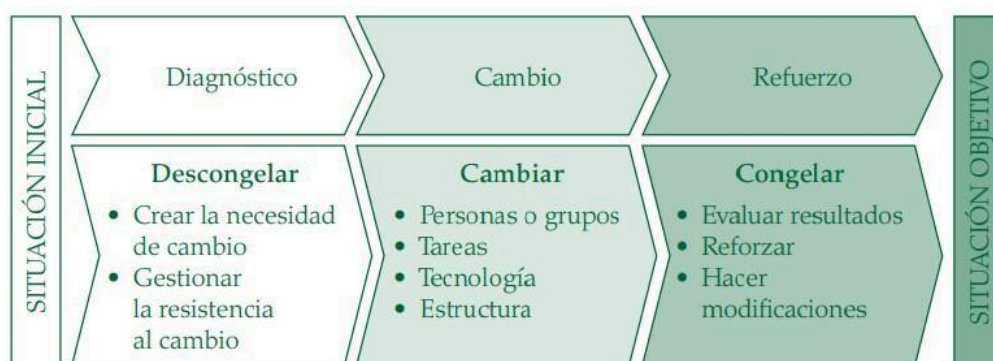


Figura XX. Fases del Proceso de Cambio. Fuente: Lewin (1947). *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality; social equilibria and social change*.

Otro modelo, que son los 8 pasos de la teoría de Kotter es fundamental para lograr que el cambio se adhiera a la cultura de una empresa. (Roumel y Ferdinand, 2021). Los autores mencionan que las organizaciones desean la necesidad de cambiar para poder mejorar y crecer. Sostiene que es un proceso de 8 pasos basados en estrategia y urgencia:

El primer paso del modelo de Kotter (2012) consiste en crear un sentido de urgencia. Cuando las organizaciones aspiran al cambio, este es el error más común que cometen. Dado que el cambio surgirá debido a varios factores, la dirección no considera la posibilidad de infundir en todas las partes interesadas de la organización una determinación instintiva para avanzar y triunfar.

Su segundo paso para el cambio consiste en crear una coalición rectora. En este paso, se forma el “equipo de cambio” de la empresa, cuyas tareas consisten en cultivar la dirección y la visión adecuadas, transmitir el cambio al gran número de miembros de la empresa, erradicar los problemas y retos, generar victorias a corto plazo, gestionar varios proyectos de cambio existentes para la causa del cambio y afianzar nuevas tácticas en el cambio recién formado. (Roumel y Ferdinand, 2021)

El paso 3 se refiere al desarrollo de una visión clara del cambio. La visión debe responder a la pregunta de en qué se diferencia el futuro del pasado. Según Kotter (2012), hay seis características clave para una visión clara. Debe ser: imaginable, deseable, factible, centrada, viable y comunicable. Una visión no debe ser engañosa, ya que podría confundir a las partes interesadas. Si la urgencia es lo que impulsa a las personas a actuar, la visión clara de la empresa es dirigir a la organización por el camino correcto, tal y como lo ha previsto la alta dirección. (Roumel y Ferdinand, 2021)

El paso 4 de Kotter (2012) consiste en comunicar la visión para su aceptación. En este paso, el plan y las estrategias de comunicación son fundamentales y se crean para transmitir la visión a las partes interesadas. Se necesitan mensajes sinceros, con el fin de generar confianza para que se comprometan con el cambio. No solo se debe cambiar la mentalidad de las personas, más aún, su entusiasmo por participar en el proceso de cambio. Cambiar la cultura a la que las personas se acostumbran generará ira, ansiedad, confusión y desconfianza, por lo que se debe implementar el enfoque adecuado para estas reacciones. Las acciones hablan más que las palabras. Si bien la comunicación mediante mensajes cálidos es eficaz, las acciones con el ejemplo son aún más efectivas y deben ser implementadas por los patrocinadores, promotores y agentes de cambio. (Roumel y Ferdinand, 2021)

El paso 5 consiste en potenciar acciones de amplio alcance. Este paso requiere eliminar tantas barreras como sea posible y liberar todo el potencial de las personas de la organización para que den lo mejor de sí mismas. (Roumel y Ferdinand, 2021)

El paso 6 consiste en generar logros a corto plazo. Y pueden servir como motivadores para los empleados e indicar que el proceso de cambio en curso está dando resultados positivos. Estos tienden a persuadir a las partes interesadas para que continúen con la iniciativa de cambio y la mantengan en el futuro. Sin embargo, los logros a corto plazo a veces entran en conflicto con el éxito de los empleados en todo el proceso de cambio. Debe comunicarse claramente que los éxitos actuales son solo logros inmediatos y a corto plazo, pero no el éxito en el cambio de la cultura. (Roumel y Ferdinand, 2021)

El paso 7 del modelo de Kotter (2012) consiste en “no bajar la guardia”. En este paso, el equipo de gestión del cambio puede reunir los beneficios (los primeros beneficios obtenidos a corto plazo) y generar más cambios. Aunque las personas se sienten muy animadas por los beneficios a corto plazo, la resistencia de otras partes interesadas sigue presente, lo que significa que los directivos deben esforzarse por mantener el impulso de forma constante. Esto implica conceptualizar más proyectos de mejora, incorporar a personas que ayuden en la iniciativa de cambio, contar con directivos más activos que lideren y se centren en aclarar una visión alineada, empleados en diferentes puestos que lideren proyectos, reducir la interdependencia de cada área de la empresa, estabilidad en el trabajo para mantener el alto nivel de urgencia y la confirmación infalible de que el nuevo sistema implementado funciona. (Roumel y Ferdinand, 2021)

Por último, el paso 8 de Kotter (2012) trata de afianzar la nueva cultura, que surge en el último paso del cambio y se crea mediante la consolidación de los nuevos enfoques para un cambio sostenido. En este paso, debe haber una información continua sobre el resultado honesto del cambio que se ha producido. Contar historias sobre la gestión del cambio de la organización, las razones del éxito y la diferencia entre la cultura pasada y la actual puede dar lugar a una predisposición positiva por parte de los empleados con respecto al cambio. Si experimentan un proceso de cambio exitoso, la empresa se dará cuenta fácilmente de la importancia del cambio y podrá

seguir apoyando los objetivos cambiantes de la dirección. (Roumel y Ferdinand, 2021).

2.1.3.1 Definiciones de Gestión del Cambio

Senge (1990) define que el cambio no es solo un evento, sino como un proceso de aprendizaje continuo que va transformando la forma en la que una organización piensa y actúa, siendo la modificación de los modelos mentales que se comparten. Morgan (1986) también sostiene que el cambio es un proceso continuo de ajuste que ayuda a sostener la empresa en un entorno que sufre una alteración o desviación del curso normal de sus actividades.

Para Robbin (1999) y Coutler (1999) el cambio es la alteración en las personas, tecnología y estructura, generalmente es una respuesta ante alguna amenaza potencial u oportunidad significativa que surge fuera de la empresa. Los cambios que surgen dentro de la compañía no solo son respuesta a eventos económicos, sino también ante el proceso de percepción, elección y acción gerencial. En este sentido los gerentes asimilan los eventos que para ellos implica una necesidad de cambio. (Draft, 1983).

Chin y Benne (1976) clasifican el cambio en tres estrategias: Empírico-Racional, donde la gente cambia con una nueva información. Normativo-Reeducativas, cambio de actitudes y valores y Poder-Coercitivas, refiriéndose a un cambio impuesto. Se sintetiza el cambio como una modificación en el comportamiento incentivado por diferentes medios.

Schein (1992) Relaciona el cambio con la cultura organizacional, y menciona que el cambio verdadero involucra modificar supuestos básicos de la cultura (creencias, percepciones y pensamientos inconscientes) y no solo hacia las estructuras. Por lo que se convierte en un proceso complicado y profundo.

La gestión del cambio es el proceso por el cual una empresa responde al ambiente en el que opera para mantener su relevancia, ampliar sus operaciones y servir mejor a su sociedad. (Grimolizzi, 2017). Para Burned (1996a, 1996b) las empresas que gestionan eficazmente el cambio obtienen mejores ventajas sobre la competencia. Por lo que, esta gestión se ha convertido en los temas más relevantes de las ciencias sociales.

(Pettigrew Woodham y Gmeron, 2001).

Kotter (1996) Sostiene que es un proceso de 8 pasos basados en estrategia y urgencia, donde es importante definir el cambio como el esfuerzo liderado, no solo es un evento. Su enfoque está en superar la resistencia y movilizar a las personas.

2.1.3.2 Dimensiones de la Gestión del Cambio

- **Adaptabilidad:** La adaptabilidad es entendida como la habilidad organizacional para modificar comportamientos, procesos y estructuras en respuesta a cambios del entorno (Cheah y Abdul Rahim, 2024). En el contexto post-COVID-19, las pymes se vieron obligadas a transformar modelos operativos, digitalizar procesos y redefinir sus estrategias para mantenerse competitivas (Awad y Martín-Rojas, 2024). Se potencia cuando existe una cultura orientada al cambio, liderazgo participativo y procesos de aprendizaje organizacional. Esta capacidad de respuesta rápida es crucial para aprovechar oportunidades en un entorno cada vez más volátil e incierto (Tawaha, 2021). En el contexto de la gestión del cambio, la adaptabilidad se enfoca en disminuir la rigidez y la resistencia. También, fomenta la flexibilidad para inculcar nuevas formas de operar en el trabajo. Siendo la capacidad de ser moldeable ante la adversidad.
- **Aprendizaje:** Se define como la habilidad de una organización para adquirir, procesar y aplicar nuevos conceptos, conocimientos y percepciones que se desprenden de la experiencia, tanto de fracasos, crisis y éxitos. Se comprende que la gestión del cambio transforma la crisis en rutinas o procesos establecidos, lo que hace referencia al “Re congelamiento” de Lewin (1974). Convirtiendo una interrupción en una ventaja competitiva para afrontar o evitar a futuro que se repita el mismo error ante una adversidad.
- **Ingenio:** Lawrence (2020) en este modelo se refiere a la habilidad de la empresa para poder identificar, movilizar y utilizar de forma creativa recursos existentes, ya sean materiales, financieros, tecnológicos y humanos para afrontar una crisis. Se promueve una mentalidad de solución a los problemas mediante la creatividad entre los equipos. Se centra en cómo la organización es capaz de operar con limitantes o en condiciones desfavorables, aprovechando al máximo sus recursos de forma novedosa para alcanzar el objetivo del cambio.

- **Personas:** Son el centro de cada organización y la gestión del cambio sería imposible sin ellas (Dievernich, 2015) dado que existe un nivel de conciencia, responsabilidad y conocimiento ante el cambio para transformarse y motivar emocionalmente (Hornstein, 2015).
- **Procesos:** Esta dimensión involucra cómo se coordinan las actividades en las organizaciones respecto al cambio y es necesario que cada una que requiera y desee evolucionar debe siempre abordar proyectos con el objetivo de prepararse para dichos cambios. (Dawson, 2015).
- **Operaciones:** Para poder asegurar la integración del cambio en un proceso organizacional es necesario que el equipo garantice el cumplimiento de las actividades de la cadena de suministro desde el inicio del proyecto; y cuanto antes se inicie más efectiva será la secuencia, alineación y retroalimentación. (Hornstein, 2015)
- **Resultados:** Finalmente, el enfoque de la cadena de suministros que se basa en procesos debe contener metas que puedan alcanzarse fácilmente e integrarse con los objetivos de la organización desde una perspectiva eficiente y creíble. (Baugartner, 2017).

Tabla 1: *Definiciones de Gestión del Cambio*

Autores	Definiciones	Término usado
Schein (1947)	Ruptura del status quo y el establecimiento de un nuevo equilibrio en el sistema de una organización	Gestión del Cambio
Bennis (1960)	Respuesta planificada a la necesidad de adaptación.	Cambio
Cummings y Worley (2015)	Conjunto de intervenciones y procesos que buscan aumentar la eficacia de la organización.	Gestión del Cambio

Tushman y O'Reilly (1996)	Necesidad de explorar oportunidades nuevas (cambio radical) mientras se sigue explotando el negocio actual (cambio incremental)	Cambio
Kanter (2000s)	Capacidad de innovar y experimentar continuamente, enfocado en la necesidad de contar con una empresa más ágil, viendo el cambio como una oportunidad constante y no solo como la corrección de problemas.	Gestión del Cambio

Esto se resume en una mayor adaptabilidad ante nuevas circunstancias y un equilibrio más armonioso y logrando un balance entre la vida laboral y personal. La gestión del cambio puede contribuir en mayor proporción al éxito de los proyectos al combinarse con otros métodos y procesos, como la comunicación abierta y el debate participativo. Butt et al. (2018) sostiene que la gestión del cambio implica garantizar la participación de la alta dirección, porque implica invertir en formación y desarrollo. para mejorar la comunicación organizativa y maximizar la eficiencia de cada colaborador.

La gestión del cambio es el conjunto de procesos, herramientas y técnicas utilizadas para gestionar el lado humano de los cambios organizacionales (Georgescu et al., 2024). Su rol como variable mediadora entre la cultura organizacional y la resiliencia/adaptabilidad es fundamental, ya que traduce las intenciones estratégicas en acciones sostenibles.

Una cultura organizacional sólida puede fomentar la innovación, el aprendizaje organizacional y la flexibilidad frente al cambio. Por ejemplo, en las pymes, una cultura jerárquica puede aportar claridad en las funciones y control operativo, aunque puede limitar la capacidad de adaptación ágil (Moonen, 2017). En cambio, culturas más abiertas y colaborativas promueven la comunicación, la autonomía y el aprendizaje continuo, factores que potencian la resiliencia (Ori et al., 2024).

2.2 Antecedentes de la Investigación

El estudio de Bagga, Gera y Haque (2022), titulado *The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams*, tuvo como objetivo analizar cómo la cultura organizacional influye en la relación entre

el liderazgo transformacional y la gestión del cambio en equipos virtuales. La metodología fue cuantitativa con un diseño explicativo, utilizando una muestra de 387 empleados en equipos virtuales de India y Emiratos Árabes Unidos, quienes respondieron cuestionarios validados. Los resultados mostraron que el liderazgo transformacional impacta positivamente en la gestión del cambio y, crucialmente, que la cultura organizacional actúa como mediador parcial en esta conexión. Por lo tanto, la conclusión principal es que para gestionar el cambio de forma efectiva en entornos virtuales, las organizaciones deben promover activamente un liderazgo transformacional y, a través de él, fomentar una cultura de apoyo y apertura al cambio.

Figura 1: Bagga, T., Gera, R., y Haque, A. (2022). “*The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams*”

Melián-Alzola, Fernández-Monroy y Hidalgo-Peñate (2020), hicieron un estudio titulado *Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience*, tuvo como objetivo principal proponer y validar un modelo holístico para medir la resiliencia organizacional en hoteles, identificando sus factores determinantes (estrategia y cambio) y su contribución al desempeño. La metodología se basó en un enfoque cuantitativo que incluyó el desarrollo de escalas y su validación mediante análisis de componentes principales y modelado



de ecuaciones estructurales (PLS-SEM). La muestra estuvo conformada por directivos de establecimientos hoteleros en las Islas Canarias. Como resultados, los autores confirmaron que las dimensiones de estrategia y cambio tienen un efecto significativo sobre la resiliencia hotelera, y que esta, a su vez, influye de manera positiva en el desempeño de la organización. La conclusión relevante para el trabajo es que la resiliencia es un factor esencial para la supervivencia y la competitividad de los hoteles en situaciones de incertidumbre, proporcionando a los gerentes directrices para optimizarla.

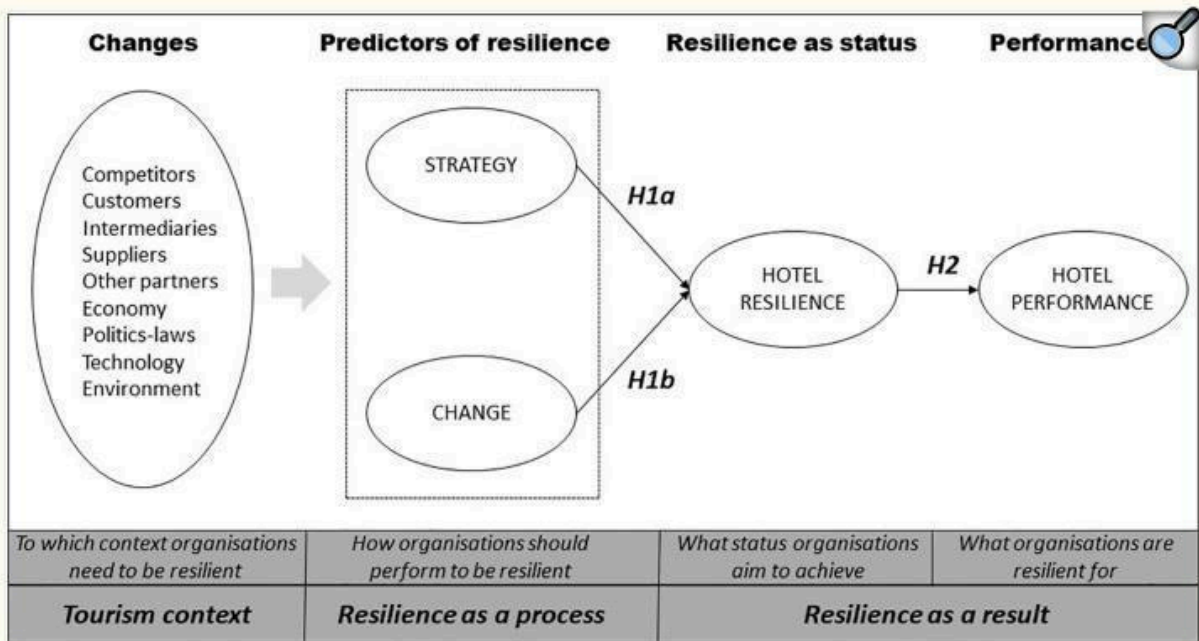


Figura 2: Melián-Alzola, Fernández-Monroy y Hidalgo-Peñate (2020), “Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational”

Morgan, Zee y Fok (2023) en su estudio “Organizational Culture and Quality Improvement on Sustainability Performance During the First Year of Covid-19 in the Healthcare Industry”, investigaron cómo las prácticas ecológicas, la cultura organizacional y la mejora de calidad afectan el desempeño sostenible en el sector salud durante el primer año de la pandemia, identificando que las prácticas ecológicas y la cultura organizacional son clave para la sostenibilidad.

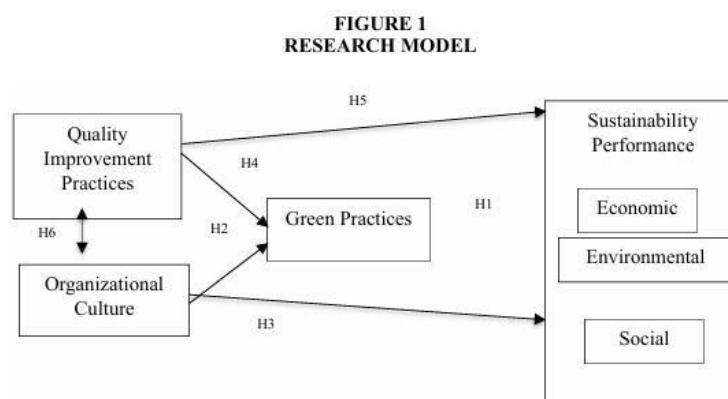


Figura 3: Morgan, Zee y Fok (2023), “Organizational Culture and Quality Improvement on Sustainability Performance During the First Year of Covid-19 in the Healthcare Industry”

A través de un análisis de la literatura, Saezow y Sukhabot (2025) llevaron a cabo una revisión sistemática para sintetizar los elementos clave que sustentan la resiliencia de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) durante la crisis de la pandemia de COVID-19. La metodología utilizada fue la Revisión Sistemática de la Literatura (SLR) con un enfoque de síntesis narrativa, basándose en 49 artículos extraídos de las bases de datos SCOPUS y Web of Science (periodo 2013-2023). El estudio no incluyó una muestra directa ni instrumentos primarios. Los resultados definieron cuatro componentes cruciales para la resiliencia de las PyMEs, anclados en la Teoría de la Visión Basada en Recursos (RBV): Orientación

Emprendedora, Redes, Alfabetización Digital y Adaptabilidad. Como conclusión, los autores establecen un marco de capacidades que proporciona una guía tanto para respuestas digitales como relacionales que las PyMEs pueden implementar a pesar de sus limitaciones de recursos, siendo un aporte clave para el contexto de los países en desarrollo.

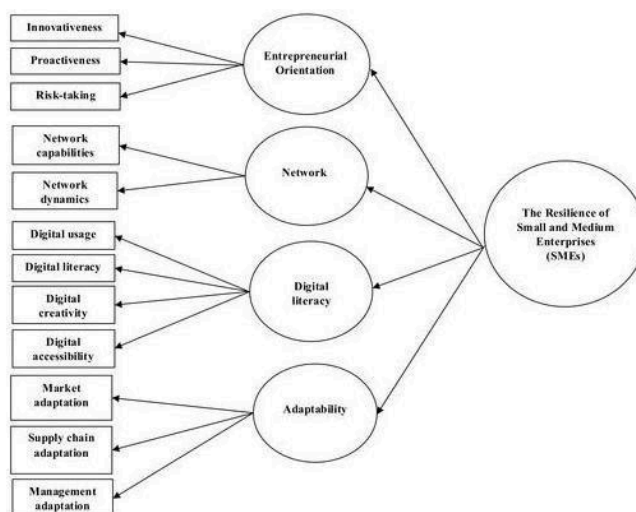


Figura 4: Saezow y Sukhabot (2025), “*Synthesizing the resilience elements of small and medium enterprises (SMEs) amidst the COVID-19 pandemic crisis: a systematic review*”

Una investigación reciente realizada por Suder, Kusa, Kallmuenzer, Glinka y Kłobukowski (2025), centrada en la industria turística, tuvo como objetivo examinar los factores que influyen en la voluntad de construir resiliencia en hoteles, específicamente analizando el papel de la orientación emprendedora (OE). La metodología fue cuantitativa, utilizando la técnica de modelado de ecuaciones estructurales (SEM) para probar el modelo propuesto en una muestra de 117 pequeños hoteles independientes de países en desarrollo, a quienes se les aplicaron cuestionarios para medir las variables. Los resultados demostraron que la orientación emprendedora actúa como un catalizador directo para la voluntad de

construir resiliencia, y que el desempeño de la empresa media y el miedo a la crisis modera esta relación. La conclusión principal sugiere que el liderazgo proactivo y una mentalidad emprendedora son cruciales para fomentar activamente las capacidades de resiliencia (como la diversificación, la flexibilidad y la digitalización) en la industria hotelera.

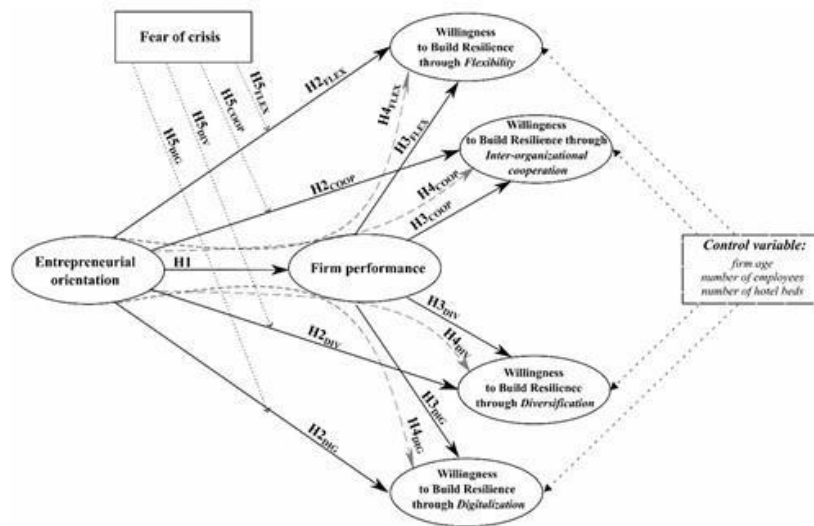


Figura 5: Suder, Kusa, Kallmuenzer, Glinka y Kłobukowski (2025),

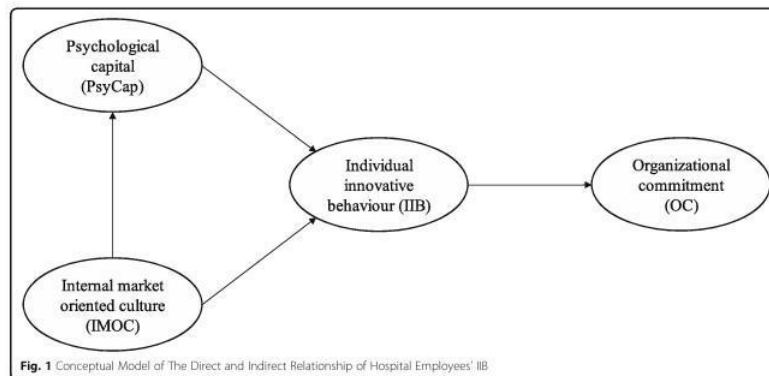
Mutonyi et al. (2021), en su estudio “Fostering innovative behavior in health organizations: a PLS-SEM analysis of Norwegian hospital employees”, tuvo como objetivo analizar cómo la cultura organizacional orientada al mercado interno (IMOC) afecta el comportamiento innovador individual (IIB) de los empleados, considerando el rol mediador del capital psicológico y el compromiso organizacional. El estudio se llevó a cabo en Noruega, en el sector hospitalario, con una muestra de 1,008 empleados. Se utilizó la técnica de modelado de ecuaciones estructurales PLS-SEM para analizar las relaciones entre variables. Los resultados indicaron que una cultura centrada en las necesidades del personal fomenta un capital psicológico positivo (optimismo, autoeficacia, esperanza y resiliencia), lo que impacta en su compromiso organizacional y en su disposición a innovar. Este hallazgo sugiere que las organizaciones con culturas sólidas y centradas en las personas tienen mayor capacidad de adaptación y mejora continua, aspectos clave en entornos post pandemia.

Figura 6: Mutonyi et al. (2021), “Fostering innovative behavior in health organizations: a PLS-SEM analysis of Norwegian hospital employees”

Khadija Ali Mohammed Abdulrahman Al Ameri (2023) en su estudio “Antecedents of Organizational Resilience after COVID-19: The Case of UAE”, exploró los antecedentes de

la resiliencia organizacional en Emiratos Árabes Unidos, destacando que el estrés laboral reduce la resiliencia, mientras que el compromiso laboral y la resiliencia individual la fortalecen. Estos estudios proporcionan bases valiosas para entender cómo las organizaciones pueden adaptarse a crisis globales, combinando factores culturales, de aprendizaje y bienestar laboral.

Figura 7: Khadija Ali Mohammed Abdulrahman Al Ameri (2023), “*Antecedents of Organizational*



Resilience after COVID-19: The Case of UAE”

La investigación de Ogbu, Nwali, Ugboego y Nwokeiwu (2024), titulada *Organization Learning and Business Resilience in Developing Hospitality Industry* (Aprendizaje Organizacional y Resiliencia Empresarial en la Industria Hotelera en Desarrollo), tuvo como objetivo fundamental examinar la relación entre el aprendizaje organizacional (AO) y la resiliencia empresarial en el sector hotelero de países en desarrollo. La metodología se basó en un enfoque cuantitativo mediante un diseño correlacional, utilizando una muestra de 368 empleados del sector hotelero, quienes respondieron a cuestionarios para la recolección de datos. Los resultados evidenciaron una relación positiva y significativa entre el aprendizaje organizacional, en sus dimensiones de adquisición de conocimiento y distribución de información, y la resiliencia empresarial. Como conclusión relevante, el estudio afirma que fomentar activamente el AO es crucial para que las empresas hoteleras desarrollen la capacidad de adaptarse y recuperarse rápidamente de las crisis, asegurando su supervivencia y desempeño a largo plazo.

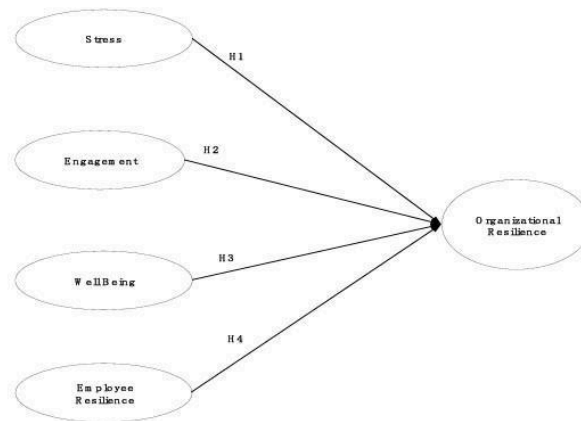


Figura 8: Ogbu, Nwali, Ugboego y Nwokeiwu (2024), “*Organization Learning and Business Resilience in Developing Hospitality Industry*”

Georgescu et al. (2024) “Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture”, donde investigaron el papel de las prácticas de gestión estratégica de recursos humanos (SHRM) y la cultura organizacional (OC) en la resiliencia organizacional (OR) en instituciones públicas. El estudio, basado en encuestas a 501 empleados y modelado de ecuaciones estructurales, demostró que las prácticas SHRM tienen efectos directos e indirectos (mediados por la cultura organizacional) en la resiliencia. Los hallazgos destacan la importancia de alinear estratégicamente estas prácticas para fortalecer la capacidad de adaptación en entornos turbulentos.

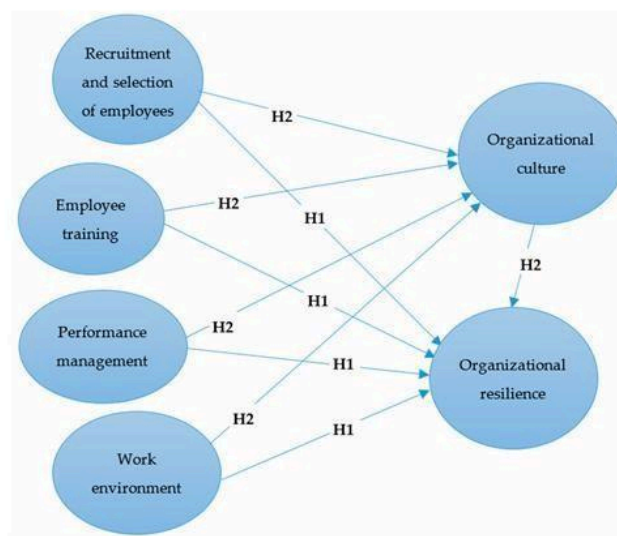
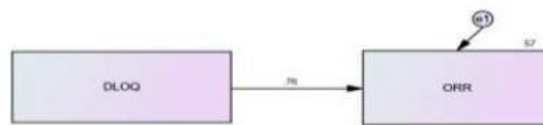


Figura 9: Georgescu et al. (2024), “*Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture*”

La investigación de Lawal (2024), “*Learning Organizational Culture and its Impact on Organizational Resilience in SMEs*”, se focalizó en examinar el efecto de la cultura organizacional (CO) y la participación de los empleados (PE) en el desempeño organizacional (DO) en empresas de servicios en Nigeria. La metodología se basó en un enfoque cuantitativo mediante un diseño correlacional, utilizando una muestra de 206 empleados, a quienes se aplicó un cuestionario de 31 ítems para medir las variables. Los resultados mostraron que la CO impacta significativamente en el DO y, crucialmente, que la participación de los empleados actúa como mediador parcial en esta relación. La conclusión principal sugiere que las empresas deben priorizar una cultura positiva y fomentar activamente la PE, ya que esta es esencial para mejorar el desempeño y fortalecer el compromiso de los empleados a largo plazo.

Figura 10: Lawal (2024), “*Learning Organizational Culture and its Impact on Organizational Resilience in SMEs*”



Tamunomiebi y Lawrence (2020). “*Change Management and Organizational Resilience*”. Este estudio examina de manera cuantitativa cómo la gestión del cambio influye en la resiliencia organizacional en el contexto de organizaciones nigerianas expuestas a múltiples incertidumbres. Se trata de un diseño descriptivo conceptual con enfoque empírico, utilizando un enfoque de encuesta para explorar dimensiones clave de cambio y resiliencia organizacional. La población objetivo consiste en organizaciones afectadas por condiciones turbulentas. La identificación de respuestas incluye variables como participación en la toma de decisiones, implementación gradual de cambios y capacitación previa a los nuevos procesos.

El instrumento de recolección se basó en cuestionarios estructurados y material documental. Los resultados sugieren que una actitud participativa en la implementación de cambios, combinada con una introducción gradual y una capacitación adecuada a los empleados, disminuye la resistencia y favorece la resiliencia organizacional. Asimismo, se

recomienda evitar cambios impuestos y promover un ambiente organizacional de soporte durante periodos de transición para fortalecer la capacidad adaptativa de la empresa.

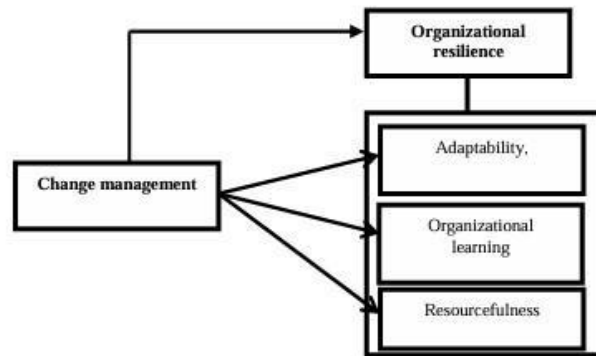


Figura 11: Tamunomiebi y Lawrence (2020). “*Change Management and Organizational Resilience*”

Continuando con el estudio de Tawaha (2021) “*The Mutual Effect Between Crisis Strategies (Covid-19) and Organizational Culture and Strategic Orientation in Private Jordanian Universities*”, el cual exploró la relación entre estrategias de gestión de crisis, cultura organizacional y orientación estratégica en universidades privadas de Jordania durante la pandemia. Mediante un modelo PLS-SEM aplicado a 250 cuestionarios, el estudio reveló que la cultura organizacional media positivamente la relación entre la orientación estratégica y las estrategias de crisis. Los resultados subrayan que una cultura innovadora y cooperativa fue clave para mitigar los efectos negativos de la crisis.

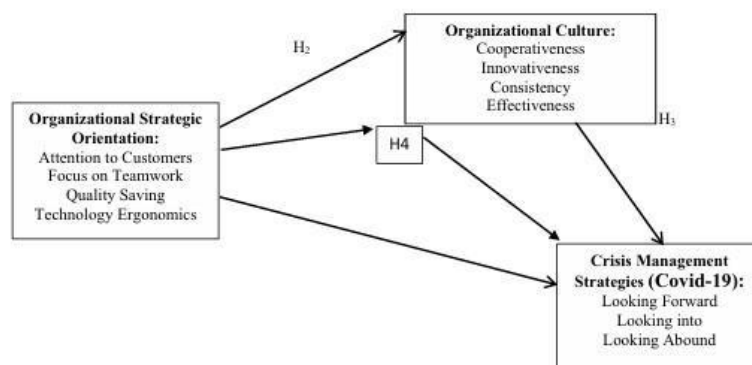


Figura 12: Tawaha (2021) “*The Mutual Effect Between Crisis Strategies (Covid-19) and Organizational Culture and Strategic Orientation in Private Jordanian Universities*”

Una investigación reciente realizada por Edeh, Edeh, Nwokeiwu y Ogbu (2025), “*Resilience in tourism-based SMEs driven by initiatives and strategies through share value relational capital viewed from a resource-based theory perspective*”, centrada en el sector de la

hostelería, tuvo como objetivo determinar si el liderazgo sostenible influye positivamente en la resiliencia empresarial y si la cultura organizacional (CO) modera esta relación. Para la metodología, se empleó un enfoque cuantitativo mediante un diseño de encuesta transversal, utilizando un cuestionario aplicado a 368 gerentes y empleados de la industria hotelera en el sureste de Nigeria. Los resultados revelaron que, efectivamente, el liderazgo sostenible se relaciona de manera positiva y significativa con la resiliencia y, de forma crítica para el trabajo, que la cultura organizacional intensifica (modera) esta conexión. La conclusión principal de los autores es que los líderes deben integrar prácticas sostenibles y, mediante ellas, cultivar activamente una cultura de aprendizaje y adaptabilidad para robustecer la capacidad de la empresa de anticipar, absorber y recuperarse de las crisis.

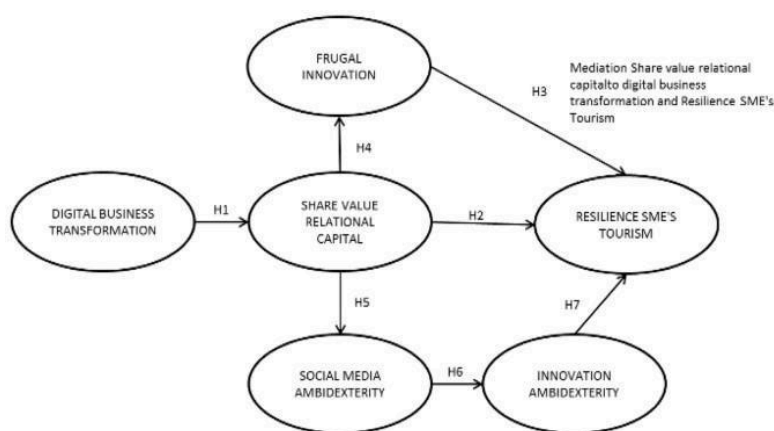


Figura 13: Edeh, Edeh, Nwokeiwu y Ogbu (2025), “Resilience in tourism-based SMEs driven by initiatives and strategies through share value relational capital viewed from a resource-based theory perspective”

Yustian y Ratnapuri (2025) “Digital transformation, change management, and organizational resilience in the culinary sector in West Java” emplearon un enfoque cuantitativo y transversal para examinar la influencia de la transformación digital y la gestión del cambio en la resiliencia organizacional de pequeñas cafeterías del sector culinario en Java Occidental, Indonesia. La muestra estuvo compuesta por 162 gestores o propietarios de cafés, quienes respondieron un cuestionario estructurado con escala Likert de 1 a 5. Para analizar los datos se utilizó la técnica PLS (Partial Least Squares), lo que permitió verificar cómo la adopción de tecnologías digitales impacta directamente la resiliencia organizacional, y cómo la gestión del cambio actúa como variable mediadora en esta relación. La novedad de este estudio radica en su exploración de las interrelaciones entre la transformación digital, la gestión del cambio y la resiliencia organizativa, específicamente en el contexto de las

pequeñas cafeterías del sector culinario de Java Occidental, lo que proporciona una visión única de los factores que impulsan la resiliencia en esta industria y región específicas.

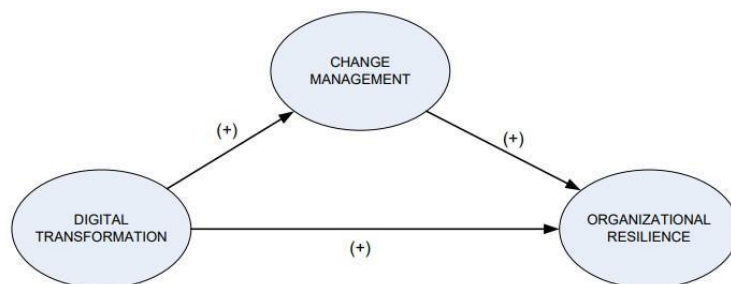


Figura 14: Yustian y Ratnapuri (2025) “*Digital transformation, change management, and organizational resilience in the culinary sector in West Java*”

El estudio de Yustian y Ratnapuri (2025) se ha tomado como base de la investigación porque demuestra que la gestión del cambio cumple un papel mediador significativo entre un factor organizacional (transformación digital) y la resiliencia, evidenciando que el cambio es el mecanismo que convierte recursos en capacidades adaptativas. (Georgescu, 2024, Nicoara, 2024 y Dospinescu, 2024). Esta lógica resulta pertinente para el contexto de las pymes gastronómicas de Lima Metropolitana, donde se propone sustituir la transformación digital por la cultura organizacional, variable crítica para explicar la resiliencia en entornos de alta incertidumbre (Triatmanto, 2020 y Wahyuni, 2020).

La elección se justifica porque la estructura relacional se conserva (factor organizacional - gestión del cambio - resiliencia), donde la cultura, especialmente aquella de tipo adhocracia, caracterizada por flexibilidad e innovación, es condición para implementar procesos de cambio y fortalecer la resiliencia (Cameron, 2011 y Quinn, 2011; Prayag, 2024; Chowdhury, 2024). De este modo, el modelo se ajusta a las necesidades del sector gastronómico limeño, validando el rol central de la gestión del cambio como catalizador de la resiliencia organizacional. (Spector, 2024 y Orchiston, 2024).

2.3 Contexto de la Investigación

Las micro y pequeñas empresas (mipymes) son el pilar del tejido empresarial peruano: en 2023 representaron el 99,5 % de las empresas del país y emplearon al 48,3 % de la población económicamente activa (PEA) (Sociedad de Comercio Exterior del Perú – COMEXPERÚ, 2023). Además, en 2022 las mipymes también aportaron cerca del 61,4 % del empleo formal y conformaron el 99,4 % de la estructura empresarial nacional (Ministerio de

la Producción – PRODUCE, 2022). En Lima Metropolitana, estas unidades enfrentan rotaciones altas: el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2024) reportó que en el primer trimestre de 2024 se crearon o reactivaron 25 880 empresas (36,4 % del total nacional) mientras 4 167 empresas cerraron (39,9 % de las bajas nacionales).

En el contexto del sector gastronómico del “sector 7” en Lima Metropolitana, las pymes han sido una de las más golpeadas por la pandemia de COVID-19 debido a restricciones sanitarias, cambios en hábitos de consumo y presiones operativas al alza. En el ámbito académico peruano, Luyo y Chávez (2023) evidencian en su revisión sistemática que la resiliencia organizacional es esencial para la supervivencia y crecimiento empresarial en situaciones adversas, y que para fortalecerla las organizaciones deben fomentar prácticas de innovación, flexibilidad y capacidad de respuesta continua.

Por otra parte, en el Perú, diversos estudios han señalado que muchas pymes no logran convertir sus valores culturales en acciones adaptativas concretas, lo que limita su capacidad de recuperación en crisis prolongadas (Sánchez, 2022). Paralelamente, investigaciones sobre estrategias de crisis en pymes peruanas han indicado que la resiliencia puede moderar la relación entre estrategias de crisis y desempeño financiero, evidenciando que las empresas más resilientes logran amortiguar mejor los impactos negativos (Ponce, 2021 y Balarezo, 2021).

2.4 Hipótesis

2.4.1 Hipótesis General

La cultura organizacional es un factor clave para explicar la resiliencia de las pymes, especialmente en entornos de incertidumbre post-pandemia, ya que influye en la forma en que los valores y creencias compartidas se transforman en prácticas que fortalecen la adaptabilidad. Kotter y Heskett (1992) demostraron que una cultura sólida contribuye al rendimiento económico y la sostenibilidad, mientras que Liao (2018) la define como un sistema de valores y creencias que orienta los comportamientos hacia el logro de metas. Sin embargo, este impacto en la resiliencia no ocurre de manera aislada, sino que se potencia mediante una adecuada gestión del cambio. En esa línea, Lisdiono, Said, Yusoff y Hermawan (2022) señalan que las capacidades dinámicas, como el liderazgo y la gestión del riesgo, median la relación entre cultura y resiliencia, mientras que Yustian y Ratnapuri (2025) evidencian en el sector gastronómico que la flexibilidad cultural, combinada con prácticas de

gestión del cambio, fortalece la capacidad de adaptación tras la COVID-19. Asimismo, la digitalización y la innovación solo generan verdadero valor en organizaciones cuya cultura fomenta apertura y aprendizaje continuo (Sobczak, 2022). En este marco, Cameron y Quinn (2011) sostienen que el análisis cultural mediante el Competing Values Framework y su aplicación con el OCAI permite identificar tipologías culturales que facilitan la transformación organizacional en contextos de crisis, justificando así que la gestión del cambio actúe como variable mediadora entre cultura y resiliencia en las pymes gastronómicas de Lima Metropolitana.

La resiliencia organizacional (RO), entendida como la habilidad para anticipar, resistir y recuperarse de crisis, se fundamenta en teorías que la conceptualizan como una capacidad dinámica basada en recursos, aprendizaje y adaptación continua (Duchek, 2019). Este enfoque sostiene que la resiliencia no es un rasgo estático, sino un proceso que integra tres etapas: anticipación, afrontamiento y adaptación, lo que permite explicar por qué algunas organizaciones sobreviven y se fortalecen frente a las disrupciones. En el sector servicios, Alzola, Medina y Valpuesta (2020) demostraron que la resiliencia es multidimensional, integrando capacidades cognitivas, conductuales y contextuales que se desarrollan en culturas orientadas a la innovación y la colaboración.

La pandemia de la COVID-19 puso en evidencia la necesidad de vincular cultura y resiliencia mediante procesos dinámicos de cambio. De hecho, Triatmanto y Wahyuni (2020) comprobaron en la industria hotelera que la gestión del cambio funciona como mediador entre cultura y desempeño organizacional, validando su papel explicativo en entornos de crisis.

Otros estudios refuerzan esta perspectiva mediadora. Chen, Wu y Li (2024) hallaron que prácticas de recursos humanos orientadas al colectivismo impulsan la resiliencia en empleados de hospitalidad, mostrando que los valores culturales no actúan de manera directa, sino a través de mecanismos de gestión y adaptación. Además, Bagga (2023) enfatiza que la cultura organizacional media entre liderazgo transformacional y gestión del cambio en contextos virtuales, subrayando la relevancia del rol mediador de la gestión del cambio en distintos sectores.

HG: La cultura organizacional tiene un impacto positivo en la resiliencia organizacional mediada por la gestión del cambio en las pymes gastronómicas del sector 7 en Lima Metropolitana después de la pandemia.

2.4.2 Hipótesis Específicas

H1: La cultura organizacional tiene un impacto positivo en la gestión del cambio en las pymes gastronómicas del sector 7 en Lima Metropolitana después de la pandemia.

La relación entre cultura organizacional y gestión del cambio ha sido ampliamente abordada por estudios como los de Georgescu et al. (2024), quienes demostraron empíricamente que las prácticas de recursos humanos estratégicas generan impactos significativos en la resiliencia, mediadas por la cultura organizacional. En esta línea, Grimolizzi-Jensen (2017) explica cómo la cultura basada en la empatía, la apertura al diálogo y el respeto hacia el colaborador puede incrementar la disposición individual al cambio organizacional. En su estudio experimental, el uso de la entrevista motivacional permitió evidenciar que un entorno cultural favorable promueve actitudes proactivas frente al cambio. Cheah y Abdul Rahim (2024) también destacan que, en entornos manufactureros, el aprendizaje organizacional, basado en una cultura colaborativa, impulsa el desempeño operativo ante disrupciones. Finalmente, Arfiansyah (2021) valida que la cultura organizacional, cuando es coherente con los objetivos estratégicos, facilita una gestión del cambio eficaz y alineada con la resiliencia organizacional. Estos hallazgos sustentan la idea de que una cultura organizacional bien estructurada no solo moldea la actitud de los colaboradores frente al cambio, sino que también permite institucionalizar procesos de cambio sostenibles y efectivos.

H2: La gestión del cambio tiene un impacto positivo en la resiliencia organizacional en las pymes gastronómicas del sector 7 en Lima Metropolitana después de la pandemia.

Estudios como el de Afshar y Shah (2025) ofrecen una perspectiva comprehensiva sobre la gestión del cambio como un factor determinante de la resiliencia organizacional. En su revisión de 84 estudios académicos, se identifican dimensiones clave donde una gestión del cambio efectiva puede fortalecer la capacidad de las organizaciones públicas para anticiparse, adaptarse y recuperarse ante crisis. Estas dimensiones incluyen liderazgo, cultura organizacional, flexibilidad

estructural y aprendizaje institucional. Asimismo, Awad y Martín-Rojas (2024) encontraron que el aprendizaje organizacional y la innovación, impulsados por la transformación digital y una adecuada gestión del cambio, tienen un efecto mediador positivo en la resiliencia organizacional. Por otro lado, Shah y Ali (2023), en su estudio titulado *Change Management and Organizational Resilience*, demuestran que una gestión del cambio estructural mejora la velocidad de recuperación y adaptación organizacional en contextos volátiles. Finalmente, Bell (2002) señala que uno de los principios fundamentales de la resiliencia organizacional es la capacidad para gestionar el cambio con rapidez y efectividad. Estos estudios sugieren que la gestión del cambio, cuando está bien estructurada, se convierte en una herramienta estratégica para fortalecer la resiliencia en organizaciones de todo tipo, incluidas las pymes.

H3: La cultura organizacional tiene un impacto positivo en la resiliencia organizacional en las pymes gastronómicas del sector 7 en Lima Metropolitana después de la pandemia.

Se sustenta en investigaciones que han confirmado la influencia directa de la cultura organizacional sobre la resiliencia, incluso sin intervención de variables mediadoras. Morgan et al. (2023), en su estudio sobre instituciones de salud, demostraron que una cultura centrada en la mejora continua y el aprendizaje colectivo mejora el desempeño sostenible durante el primer año de la pandemia. Del mismo modo, Ori et al. (2024) concluyen que las empresas resilientes logran avanzar en procesos de digitalización durante crisis, gracias a capacidades internas como el capital humano y una cultura fuerte. Mutonyi et al. (2021) resaltan que una cultura organizacional orientada al mercado interno promueve el capital psicológico de los empleados (autoeficacia, esperanza, resiliencia y optimismo), lo cual impacta positivamente en su compromiso y disposición a innovar. Por otra parte, el estudio de Cameron y Quinn (1999) sobre el marco de valores competitivos sostiene que las culturas adhocráticas, con énfasis en la innovación y el aprendizaje, están directamente asociadas con una mayor capacidad adaptativa y con la efectividad organizacional en entornos de cambio. Estas investigaciones refuerzan la noción de que la cultura organizacional no solo es un componente estructural, sino un activo estratégico que moldea la forma en que las empresas enfrentan la adversidad.

H4: La gestión del cambio media de forma significativa la relación entre la cultura y la resiliencia organizacionales en las pymes gastronómicas del sector 7 en Lima Metropolitana después de la pandemia.

Plantea que la gestión del cambio actúa como mediador entre la cultura y la resiliencia organizacional. Esta relación ha sido respaldada por diversos estudios. Tawaha (2021) demostró que la cultura organizacional influye en la orientación estratégica y que ambas variables afectan las estrategias de respuesta ante crisis, como la vivida durante el COVID-19. En este modelo, la gestión del cambio aparece como un mecanismo de articulación entre los valores culturales y las decisiones estratégicas. Soriano et al. (2024) identifican que una gestión del cambio coherente con la cultura organizacional permite la traducción de valores culturales en acciones concretas para enfrentar el cambio. Adicionalmente, el estudio de Ori et al. (2024) confirma que la resiliencia no actúa de manera aislada, sino que depende de capacidades organizacionales como la cultura y la gestión del cambio. El artículo de Aljohani (2016) también respalda esta postura, argumentando que el cambio organizacional requiere una base cultural sólida que legitime las transformaciones. En resumen, la literatura evidencia que el efecto de la cultura organizacional sobre la resiliencia se ve intensificado cuando existe una estructura formal de gestión del cambio que permita movilizar los valores culturales hacia el comportamiento adaptativo colectivo.

Las hipótesis planteadas en esta investigación fueron validadas empíricamente, confirmando que la cultura organizacional influye positivamente en la resiliencia postpandemia de las pymes de Lima Metropolitana, y que este efecto se potencia a través de la gestión del cambio como variable mediadora. Estudios como los de Mutonyi et al. (2021),

Awad y Martín-Rojas (2024) y Tawaha (2021) respaldan que una cultura orientada al aprendizaje, la innovación y la colaboración facilita la implementación efectiva del cambio, mientras que investigaciones como las de Afshar y Shah (2025) y Grimolizzi-Jensen (2017) demuestran que una gestión del cambio estructural fortalece directamente la resiliencia organizacional. Además, autores como Georgescu et al. (2024) y Morgan et al. (2023) han evidenciado que incluso de forma directa, la cultura organizacional impulsa respuestas adaptativas sólidas. Por último, la interacción entre cultura y cambio se confirma como un mecanismo clave para enfrentar entornos inciertos, tal como lo plantean Soriano et al. (2024) y Aljohani (2016), concluyendo que el fortalecimiento conjunto de estos factores es esencial para la sostenibilidad de las pymes en contextos post-crisis.

2.4.3 Diagrama del Modelo de Investigación

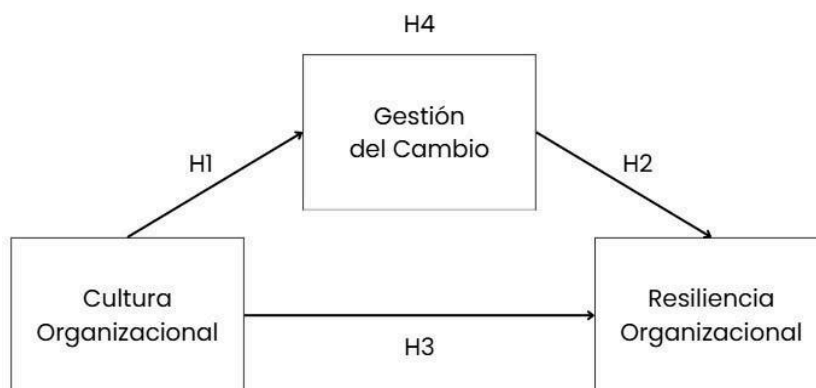


Figura 2: Elaboración Propia en base a Yustian y Ratnapuri (2025). Digital transformation, change management, and organizational resilience in the culinary sector in West Java

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la investigación

La presente investigación se enfoca en analizar el impacto de la cultura organizacional sobre la resiliencia organizacional post-pandemia en las pymes de Lima Metropolitana específicamente del sector 7, considerando el papel mediador de la gestión del cambio. Desde este enfoque, se busca comprender cómo estos factores se interrelacionan y contribuyen a la capacidad de adaptación de las empresas en contextos altamente cambiantes, como lo fue el escenario post-COVID-19.

En concordancia con lo anterior, se adopta un enfoque metodológico cuantitativo explicativo, ya que se pretende recolectar, procesar y analizar datos numéricos con el fin de verificar hipótesis específicas, determinar relaciones causales entre las variables y ofrecer conclusiones generalizables (Caballero, 2014). Esta elección permite trabajar de forma sistemática, objetiva y replicable en el análisis de la problemática propuesta.

Por otro lado, de acuerdo con la tipología de diseños cuantitativos, esta investigación corresponde a un diseño no experimental, debido a que no se manipula la variable independiente, sino que se observan tal como se presentan en su entorno natural (Niño, 2021). Específicamente, se trata de un estudio de corte transversal, ya que la información será recolectada en un solo momento en el tiempo, permitiendo obtener una “fotografía” del fenómeno de interés (Cvetkovic-Vega et al., 2021).

El estudio de Arfiansyah (2021), titulado "The Effect of Enterprise Risk Management, Knowledge Management, and Organizational Culture on Organizational Resilience", examina cómo la gestión de riesgos empresariales (ERM), la gestión del conocimiento y la cultura organizacional influyen en la resiliencia organizacional en empresas privadas de Indonesia. Utilizando un enfoque cuantitativo con datos recolectados mediante encuestas a 103 contadores con cargos de supervisión o superiores, se aplicó un análisis de regresión lineal múltiple. Las variables se midieron mediante instrumentos basados en el marco COSO ERM 2017, el modelo de Denison para cultura organizacional y escalas desarrolladas por Mafabi et al. (2012). Los resultados muestran que tanto el ERM como la cultura organizacional tienen un efecto positivo y significativo sobre la resiliencia organizacional, mientras que la gestión del conocimiento no presentó un impacto estadísticamente relevante, posiblemente debido a su limitada aplicación en las organizaciones indonesias. El modelo explica un 36.2% de la varianza en la resiliencia organizacional (R^2 ajustado = 0.362). El estudio concluye que una adecuada implementación de ERM, alineada con la estrategia y el desempeño organizacional, y una cultura organizacional sólida, son elementos clave para fortalecer la capacidad de las empresas frente a entornos inciertos. En contraste, se identifica una brecha en la incorporación de sistemas de gestión del conocimiento. Entre las limitaciones, se destaca la ausencia de segmentación por tipo o tamaño de empresa, y la falta de uso de métodos estadísticos más robustos como SEM. Este trabajo constituye un aporte relevante para investigaciones futuras sobre resiliencia organizacional, especialmente en contextos de economías emergentes, y ofrece implicancias prácticas para la dirección estratégica y el fortalecimiento institucional en escenarios de alta incertidumbre.

El estudio de Afshar y Shah (2025), titulado "Examining the Role of Change Management in Enhancing Organizational Resilience in Public Sector Entities", explora cómo la gestión del cambio puede fortalecer la resiliencia organizacional dentro de instituciones del sector público. A través de una síntesis narrativa de 84 fuentes académicas revisadas por pares publicadas entre 2000 y 2024, los autores analizan los vínculos conceptuales y empíricos entre prácticas estructuradas de cambio y la capacidad de las organizaciones públicas para anticiparse, adaptarse y recuperarse frente a crisis y interrupciones. La metodología empleada, basada en el enfoque de Popay et al. (2006), permitió integrar evidencia diversa en términos teóricos y contextuales. El estudio identifica cinco áreas clave donde la gestión del cambio impacta positivamente la resiliencia: liderazgo estratégico, cultura organizacional y compromiso del personal, aprendizaje organizacional, flexibilidad estructural y de recursos, y compromiso con los grupos de interés. Entre los principales hallazgos se destaca que la

gestión del cambio, cuando está institucionalizada y vinculada estratégicamente al contexto institucional, puede generar capacidades de adaptación sostenibles y fomentar la legitimidad institucional. No obstante, también se identifican vacíos importantes en la literatura, como la falta de estudios empíricos de largo plazo, escasa aplicación en economías en desarrollo, y una conceptualización fragmentada de los temas. Las implicancias del estudio sugieren que para fortalecer la resiliencia pública es necesario integrar la gestión del cambio como un proceso continuo dentro del gobierno, promover culturas organizacionales de aprendizaje y adaptabilidad, y diseñar estructuras flexibles y participativas. Este trabajo ofrece un marco conceptual útil para futuras investigaciones empíricas y para diseñar políticas públicas que fortalezcan la capacidad institucional frente a escenarios inciertos, especialmente en contextos de recursos limitados

Este estudio experimental examina cómo el uso de la entrevista motivacional (Motivational Interviewing, MI) por parte de agentes de cambio puede mejorar la disposición de los empleados para aceptar cambios organizacionales, centrándose especialmente en las actitudes ambivalentes hacia el cambio. Basado en los modelos teóricos del cambio transteórico y de la conducta planificada, se evaluó a 56 empleados de una organización estadounidense en proceso de cambio. Los participantes fueron asignados aleatoriamente a un grupo experimental (que recibió tres sesiones de MI en 30 días) y a un grupo control. La disposición al cambio se midió con el "Job Change Ladder", una escala visual de 10 niveles. Los resultados del ANOVA mixto mostraron un aumento significativo en la disposición al cambio en el grupo expuesto a MI ($p < .0005$), mientras que el grupo control no presentó cambios significativos. El estudio demuestra que las actitudes ambivalentes, comunes en los procesos de cambio, pueden reducirse mediante técnicas dialógicas como la MI, facilitando así la transición por las etapas del cambio. Además, evidencia que la disposición al cambio no es un estado fijo, sino un proceso dinámico influido por el contexto, las emociones y el estilo de comunicación del agente de cambio. La investigación tiene implicancias prácticas para la gestión del cambio, sugiriendo que la aplicación de MI puede aumentar la motivación intrínseca de los empleados y reducir la resistencia, a diferencia de enfoques coercitivos. A pesar de sus limitaciones, como el uso de una única organización y una muestra no probabilística, este estudio ofrece evidencia empírica valiosa sobre cómo abordar la ambivalencia en contextos organizacionales, lo cual es crucial para mejorar la efectividad de las iniciativas de cambio en distintos sectores.

3.2 Planteamiento del Instrumento de Medida

3.2.1 Población

La población de esta investigación está conformada por las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector gastronómico que operan en la Zona 7 de Lima Metropolitana, que comprende los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco y La Molina. El criterio de inclusión establece que estas empresas hayan funcionado antes, durante y después de la pandemia de la COVID-19, lo que permite analizar los cambios culturales, adaptativos y de gestión del cambio en diferentes etapas.

Las unidades informantes estarán integradas por gerentes, jefes de área, supervisores y colaboradores administrativos, quienes tienen conocimiento directo de los procesos internos de la organización y pueden aportar información válida sobre cultura organizacional, resiliencia y gestión del cambio.

En el contexto nacional, las micro y pequeñas empresas representan el 99,5 % del total de empresas formales del Perú (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2023). Asimismo, generan aproximadamente el 48,3 % del empleo de la población económicamente activa (PEA) (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 2023).

En relación con el sector específico, el Instituto Nacional de Estadística e Informática informó que en abril de 2023 los negocios de restaurantes se incrementaron en 9,16 % respecto al mismo mes de 2022 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2023). De igual modo, en diciembre de 2023 la actividad de restaurantes registró un aumento de 3,66 %, explicado por el mayor dinamismo de pollerías, cadenas de comida rápida y restaurantes de comida criolla (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2023).

Por otro lado, el Ministerio de la Producción reportó que el subsector restaurantes y afines creció 2,56 % durante 2023 en comparación con 2022, confirmando la tendencia de recuperación y expansión de la actividad gastronómica (Ministerio de la Producción, 2024).

En cuanto a la Zona 7, aunque no se dispone de cifras oficiales desagregadas por distrito, estimaciones basadas en registros municipales y directorios empresariales sugieren que en Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco y La Molina existen entre 300 y 800 establecimientos gastronómicos formales (Ministerio de la Producción, 2024; Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2023, 2023). Este volumen de oferta confirma que la

Zona 7 constituye un espacio estratégico para el análisis de la cultura organizacional, la gestión del cambio y la resiliencia en las PYMEs gastronómicas.

3.2.2 Método de Muestreo

Se utilizará un método de muestreo no probabilístico por conveniencia, basado en el criterio del investigador y la accesibilidad a los participantes. Este tipo de muestreo, según

Hernández Sampieri y Mendoza (2018), permite seleccionar casos que cumplan con las características deseadas para el estudio, especialmente cuando no se tiene acceso a un marco muestral completo. Las empresas serán seleccionadas en función de su disposición a participar, y los datos se recolectarán tanto de forma presencial como mediante medios digitales (formularios online), facilitando la cobertura de un mayor número de participantes.

3.2.3 Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra se estimará siguiendo los criterios propuestos por Hair et al. (2010) para investigaciones que involucren análisis multivariado, como el modelamiento de ecuaciones estructurales (SEM). Según estos autores, el número mínimo recomendado es de 200 observaciones, aunque se sugiere contar con al menos 10 observaciones por cada ítem del instrumento. En función de esto, se espera contar con un mínimo de 250 respuestas válidas, que permitirán garantizar la validez estadística del modelo propuesto. Los parámetros considerados para el cálculo fueron: nivel de confianza del 95 % ($Z = 1.96$), probabilidad de éxito del 50 % ($p = 0.5$), y un error máximo permitido del 5 % ($d = 0.05$).

3.3 Método de Recolección de Datos

3.3.1 Instrumento de Medición

Se desarrollan cuestionarios con escalamiento tipo Likert en Google Forms que serán desplegados virtualmente hacia personas que cumplan con el perfil establecido para la investigación, gerentes, jefes de área, supervisores o colaboradores administrativos de Pymes en la zona 7 Lima Metropolitana pertenecientes al NSE A y B y que cuya empresa a cargo tenga afinidad al rubro gastronómico.

Para lograr medir el impacto de la cultura organizacional se emplea el cuestionario formulado por el instrumento de medición de Cameron y Quinn denominado como el

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) y es comúnmente empleado para diagnosticar tipologías culturales de una organización, presentado en el modelo “Competing Values Framework” (CVF) para explicar las dos dimensiones (foco y estructura). Para la variable Gestión del cambio se aplicará el enfoque de Tamunomieb y Lawrence; finalmente, emplearemos las dimensiones en el artículo de Gürlek y Tuna para la variable dependiente, resiliencia organizacional, el cual se adaptará al instrumento planteado por Yustian a un formato cuantitativo con escalamiento tipo Likert de cinco puntos (donde 1 = Muy en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo, 5 = Muy de acuerdo). Estas preguntas fueron traducidas y adaptadas para el contexto de esta investigación.

3.4 Método de Análisis de Datos

Para comprobar las hipótesis de investigación y, en particular, la relación de mediación propuesta en el modelo, se aplicará un enfoque cuantitativo de alcance correlacional y causal, el cual permite identificar tanto la fuerza de las asociaciones entre variables como la dirección de los efectos (Creswell, 2018 y Creswell, 2018). Este diseño resulta pertinente, ya que facilita el contraste empírico de modelos teóricos mediante técnicas estadísticas multivariadas (Hair, Black, Babin y Anderson, 2019).

El procesamiento de la información recolectada a través del cuestionario se llevará a cabo en el software IBM SPSS Statistics, herramienta ampliamente utilizada en investigaciones en ciencias sociales por su capacidad de análisis descriptivo, inferencial y multivariado (Pallant, 2020). Para la verificación del efecto mediador de la Gestión del Cambio, se empleará el macro

PROCESS de Hayes, el cual permite estimar de forma robusta los efectos directos e indirectos mediante análisis de regresión y procedimientos de bootstrap, generando intervalos de confianza más precisos para el contraste de hipótesis (Hayes, 2018).

En síntesis, este método de análisis posibilitará determinar no solo las relaciones directas entre Cultura Organizacional y Resiliencia Organizacional, sino también la influencia indirecta explicada a través de la Gestión del Cambio, garantizando un abordaje estadístico riguroso y acorde con los objetivos planteados en la investigación.

3.4.1 Análisis Descriptivo y Preliminar

Inicialmente, se llevará a cabo un análisis descriptivo para caracterizar la muestra y abordar las preguntas descriptivas de la tesis.

- Estadística Descriptiva: Se calcularán las medias (\bar{x}) y desviaciones estándar (σ) para determinar el nivel de las variables (Cultura Organizacional, Gestión del Cambio y Resiliencia Organizacional) en las PyMEs del Sector 7.
- Fiabilidad: Se calculará el coeficiente Alfa de Cronbach para confirmar la consistencia interna y la fiabilidad de las escalas utilizadas para medir cada dimensión.
- Normalidad: Se aplicarán las pruebas de Kolmogorov-Smirnov o Shapiro-Wilk para determinar la distribución de los datos, lo que guiará la elección entre pruebas paramétricas (si los datos son normales) o no paramétricas (si no lo son).

3.4.2 Análisis Relacional y Causal

Para comprobar las relaciones directas e indirectas propuestas en el modelo de investigación, se utilizarán técnicas estadísticas multivariadas ampliamente reconocidas en estudios organizacionales.

En primer lugar, se aplicarán pruebas de correlación bivariada con el fin de identificar la magnitud y dirección de las relaciones entre los constructos principales. Dependiendo de la distribución de los datos, se utilizará el coeficiente de correlación de Pearson, adecuado cuando los datos cumplen con supuestos de normalidad, o el coeficiente de correlación de Spearman, recomendado en distribuciones no normales (Dancey y Reidy, 2017). Estos coeficientes permiten determinar la fuerza de las asociaciones lineales entre la Cultura Organizacional (variable independiente), la Gestión del Cambio (variable mediadora) y la Resiliencia Organizacional (variable dependiente), proporcionando una primera evidencia empírica de las hipótesis.

En segundo lugar, se emplea un análisis de regresión lineal múltiple, técnica utilizada para estimar el efecto de una o más variables independientes sobre una variable dependiente, controlando simultáneamente diversas dimensiones (Field, 2018). Este análisis permitirá evaluar los efectos causales directos de la Cultura Organizacional sobre la Gestión del Cambio y, posteriormente, sobre la Resiliencia Organizacional.

Finalmente, para comprobar los efectos indirectos y el papel mediador de la Gestión del Cambio, se seguirá la lógica planteada por Baron y Kenny (1986), quienes establecen criterios para identificar la mediación parcial o total en un modelo causal. Asimismo, se

considerarán las recomendaciones metodológicas de Hayes (2018), quien desarrolla procedimientos estadísticos robustos para el análisis de mediación y moderación en ciencias sociales. Esto permitirá determinar si la influencia de la Cultura Organizacional en la Resiliencia Organizacional se explica fundamentalmente de manera directa, indirecta, o a través de un efecto mediador parcial.

3.4.3 Modelo de Mediación

El análisis central para determinar el papel de la Gestión del Cambio se realizará mediante la técnica de regresión para mediación:

- Se utilizará el Procedimiento PROCESS de Hayes para estimar el efecto indirecto de la Cultura Organizacional en la Resiliencia, a través de la Gestión del Cambio.
- Método Bootstrap: Se emplea el método de Bootstrap (con un mínimo de 5,000 muestras) para obtener intervalos de confianza robustos que permitan confirmar si el efecto indirecto es estadísticamente significativo.
- Tipo de Mediación: Los resultados del modelo de mediación permitirán determinar si la Gestión del Cambio ejerce una función mediadora total (el efecto directo de la Cultura desaparece) o parcial (el efecto directo de la Cultura se reduce, pero sigue siendo significativo) en la Resiliencia Organizacional.

CAPÍTULO IV

4.1 Resultados Preliminares

La presente investigación busca generar un aporte significativo tanto en el ámbito académico como en el organizacional. Desde el enfoque académico, se espera ampliar el conocimiento existente sobre la relación entre la cultura organizacional, la gestión del cambio y la resiliencia/adaptabilidad organizacional, especialmente en el contexto post-pandemia. La originalidad del estudio radica en incorporar la gestión del cambio como una variable mediadora, lo que permite una visión más integral sobre cómo las pymes pueden desarrollar capacidades adaptativas sostenibles frente a escenarios de crisis.

Asimismo, el estudio proporcionará un modelo empírico validado que explique las relaciones entre las variables señaladas, lo cual puede ser de utilidad para futuras investigaciones que busquen replicar o profundizar en el análisis de las dinámicas internas de

las organizaciones en contextos de alta incertidumbre. Además, se contribuirá al fortalecimiento del conocimiento en áreas como la psicología organizacional, la gestión estratégica y el desarrollo organizacional, en especial en economías emergentes como la peruana.

En el plano práctico, los resultados del estudio permitirán identificar qué dimensiones culturales promueven una mayor capacidad de respuesta, adaptación y recuperación en las pymes. Esta información será útil para gerentes, consultores organizacionales y responsables de recursos humanos, quienes podrán diseñar estrategias internas más eficaces para afrontar el cambio, mejorar el clima organizacional y fomentar una cultura resiliente.

Finalmente, al enfocarse en las pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana, la investigación brinda evidencia contextualizada y aplicable al entorno empresarial local, permitiendo una mejor toma de decisiones estratégicas e impulsando políticas internas orientadas a la sostenibilidad, la innovación y la transformación organizacional en el escenario post-pandemia. En síntesis, la cultura de Adhocracia es el motor del cambio, pero la Gestión del Cambio es la herramienta imprescindible que convierte esos valores en la capacidad efectiva de resistir y prosperar ante las interrupciones del mercado.

CONCLUSIONES

La revisión teórica realizada permitió sustentar que la gestión del cambio ejerce un papel mediador parcial y significativo en la relación entre la cultura organizacional y la resiliencia organizacional. Este planteamiento coincide con lo expuesto por Triatmanto y Wahyuni (2020), quienes en estudios previos en el sector hotelero demostraron que la gestión del cambio potencia el impacto de la cultura organizacional en los resultados. De este modo, se respalda el marco teórico que postula al cambio como catalizador necesario para transformar valores culturales en capacidades de supervivencia y adaptación (Georgescu, Nicoară, y Dospinescu, 2024).

Asimismo, la literatura consultada evidencia que la cultura organizacional de tipo adhocracia, caracterizada por flexibilidad, innovación y asunción de riesgos, favorece de manera significativa la gestión del cambio (Cameron y Quinn, 2011). Una cultura que promueve la experimentación y el aprendizaje continuo constituye una condición necesaria para impulsar la adaptabilidad y la capacidad de aprendizaje en las pymes (Chen, Wu, y Li, 2024).

De igual modo, se ha señalado que la gestión del cambio impacta de manera decisiva en la resiliencia organizacional. Tal como destacan Melián-Alzola, Fernández-Medina y LópezValpuesta (2020), las dimensiones de ingenio, entendido como la movilización creativa de recursos, y la capacidad de aprendizaje son predictores más relevantes de la recuperación organizacional que la simple anticipación.

En el caso de las pymes gastronómicas de Lima Metropolitana, el análisis conceptual permite inferir que el nivel de resiliencia es moderado, con mayores fortalezas en afrontamiento, absorción y recuperación, pero con debilidades en la anticipación o proactividad, lo que coincide con la perspectiva de Ducheck (2019), quien entiende la resiliencia como un proceso dinámico de resistencia y aprendizaje.

En coherencia con autores clásicos como Schein (2017), Cameron y Quinn (2011) y Lewin (1951), se concluye que los valores culturales requieren ser activados mediante procesos estratégicos de gestión del cambio (Tamunomiebi y Lawrence, 2019) para generar capacidades organizacionales tangibles. Así, la resiliencia no puede ser concebida como un atributo estático, sino como un proceso construido conscientemente a través de la articulación entre cultura y cambio. Finalmente, se propone que las pymes gastronómicas de Lima Metropolitana avancen hacia una cultura proactiva gestionada, institucionalizando la gestión del cambio como práctica estratégica. Tal como sugieren Georgescu et al. (2024), la sistematización del aprendizaje organizacional garantiza que las experiencias de crisis, como la pandemia, se conviertan en rutinas permanentes de mejora, contribuyendo a la sostenibilidad y competitividad futura en entornos de alta incertidumbre.

Para que las PYMES gastronómicas refuercen la influencia de la Cultura Organizacional en la Resiliencia, mediada por la Gestión del Cambio, deben aplicar una estrategia práctica en tres pasos: Primero, Descongelar la cultura reactiva, diagnosticando con el modelo de Cameron y Quinn (2011) para crear la urgencia del cambio. Segundo, el Movimiento se ejecuta siguiendo los 8 pasos de Kotter (1996), que se enfocan en eliminar obstáculos para que el personal pueda ejercer el Ingenio y la Capacidad de Aprendizaje (Lawrence, 2020), transformando la gestión del cambio en un proceso formal (Yustian y Ratnapuri, 2025). Finalmente, el Recongelamiento fija la nueva Cultura de Adhocracia (innovadora y flexible) como un valor permanente, formalizando la capacidad de Anticipación

(Duchek, 2019) mediante protocolos de gestión de crisis para asegurar que la resiliencia sea sostenible (Triatmanto y Wahyuni, 2020).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afshar, A., y Shah, A. (2025). Examining the role of change management in enhancing organizational resilience in public sector entities. *Journal of Public Administration and Governance*, 15(1), 45–66.
- Ali, A., y Farah, A. (2019). Factors affecting job satisfaction among university teachers in Pakistan:
A case study of Lahore Leads University. *International Journal of Educational Management*, 33(6), 1234–1248.
- Aljohani, M. R. (2016). Change management. *International Journal of Scientific y Technology Research*, 5, 319–323. <https://www.ijstr.org/final-print/may2016/Change-Management.pdf>
- Arfiansyah, Z. (2021). The effect of enterprise risk management, knowledge management, and organizational culture on organizational resilience. *International Journal of Contemporary Accounting*, 3(2), 108–119. <https://doi.org/10.25105/ijca.v3i2.9227>
- Asociación Peruana de Gastronomía. (2021). *Informe anual del sector gastronómico peruano*. APEGA.
- Awad, R., y Rojas, R. (2024). Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(69). <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00405-4>
- Baron, R. M., y Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022->

[3514.51.6.1173](#)

Bell, M. (2002). *The five principles of organizational resilience*. Gartner Inc.

Blute, M. (2013) "Variation and selective retention" as an evolutionary epistemology: Were Donald

Campbell's life histories sufficient? DOI:10.1080/15659801.2013.836309

Benne, Y., y Chin, R. (1976). *The planning of change* (p. 128).

Butt, S., Nawab, S., y Zahid, M. (2018). Organizational factors and individual effectiveness:

Moderating role of change management. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 14(3),

75–100. https://pjpr.scione.com/newfiles/pjpr.scione.com/133/133-PJPR_1.pdf

Cameron, S., y Quinn, E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Cámara Nacional de Turismo del Perú. (2021). *Impacto de la pandemia en el sector turismo y restaurantes en el Perú*. Cámara Nacional de Turismo.

Cerreño, S. (2024). Hacia una Teoría del cambio: una aproximación a los procesos de gestión del cambio en las organizaciones. *Iberoamerican Business Journal*, 8(1), 129-150.

Cheah, H., y Rahim, N. (2024). Organizational learning and operational performance in postCOVID-19 work settings: The moderating role of hierarchical culture. *International Journal of*

Organizational Analysis. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2024-0123>

Dancey, P., y Reidy, J. (2017). *Statistics without maths for psychology* (7th ed.). Pearson.

Duchek, S. (2019). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.

Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). SAGE.

Georgescu, I., Bocean, C., Vărzaru, A., Rotea, C., Mangra, G., y Mangra, I. (2024). Enhancing organizational resilience: The transformative influence of strategic human resource management practices and organizational culture. *Sustainability*, 16(4315).

<https://doi.org/10.3390/su16104315>

Georgescu, I., Nicoară, S., y Dospinescu, O. (2024). Enhancing organizational resilience: The transformative influence of strategic human resource management practices and organizational culture. *Sustainability*, 16(10), 4315. <https://doi.org/10.3390/su16104315>

Jensen, J. (2017). Organizational change: Effect of motivational interviewing on readiness to change. *Journal of Change Management*, 18(1), 54–69.

<https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1389682>

Jensen, J. (2017). Organizational change: Effect of motivational interviewing on readiness to change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 669–681.

<https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2016-0045>

Hair, J., Black, C., Babin, J., y Anderson, E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.

Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). The Guilford Press.

Hofstede, G. (1991). *Culture and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Estadísticas de actividades de servicios: Restaurantes en Lima Metropolitana*. INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023a, mayo 15). *Negocios de restaurantes se incrementaron 9,16% en abril de 2023*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-se-incrementaron-916-en-abril-de-2023-14439/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023b, febrero 15). *Actividad de restaurantes aumentó en 3,66% en diciembre de 2023*. Instituto Nacional de Estadística e Informática. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/actividad-de-restaurantes-aumento-en-366-en-diciembre-2023-15025/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2024). *En el Perú se crearon 71 mil 70 empresas entre enero y marzo del año 2024*. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-peruse-crearon-71-mil-70-empresas-entre-enero-y-marzo-del-ano-2024-15210>

Laig D., Ferdinand T. (2021). Change Management Process in a Mining Company: Kotter's 8-Step Change Model, *Journal of Management, Economics, and Industrial Organization*, 5(3), 31-50. <http://doi.org/10.31039/jomeino.2021.5.3.3>

Lewin, K. (1940). *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality; social equilibria and social change*.

Limnios, M., Mazzarol, T., Ghadouani, A. y Schilizzi, S. (2014). The resilience architecture framework: four organizational archetypes. *European Management Journal* 32: 104–116.

Linnenluecke, M. (2015). *Resilience in Business and Management Research: A Review of*

Influential Publications and a Research Agenda. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>

Madni, M., y Scott, J. (2009). Towards a conceptual framework for resilience engineering. *IEEE*

Systems Journal, 3(2), 181–192. <https://doi.org/10.1109/JSYST.2009.2017397>

Meyer, A.D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27, pp. 515–537.

Alzola, L., Medina, R., y Valpuesta, L. (2020). Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience. *Tourism Management Perspectives*, 36, 100747.

<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100747>

Salazar, V., y Sánchez, M. C. (2023). La cultura organizacional y su influencia en la resiliencia organizacional de las pymes comerciales del distrito de San Juan de Lurigancho, 2022.

Revista

Ciencia y Negocios, 39(77), 548–563. <https://doi.org/10.22505/v39n77e2712965>

Staw, M., Sandelands, E. y Dutton, E. (1981). Threat rigidity effects in organizational behavior: a multilevel analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, pp. 501–524.

Ministerio de la Producción del Perú – PRODUCE. (2022). *Las mipymes en cifras 2022*. Oficina

General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos.

<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oe-documentospublicaciones/publicaciones-anuales/item/1170-las-mipyme-en-cifras-2022>

Ministerio de la Producción. (2024). *Sector restaurantes y afines creció 2,56% en 2023*.

Ministerio de la Producción.

<https://www.producesempresarial.pe/wp-content/uploads/2025/02/234-Sectorrestaurantes-y-afines-2024.pdf>

Morgan, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Madrid.

Morgan, Y. C., Zee, S. M. L., y Fok, L. Y. (2023). Organizational culture and quality improvement on sustainability performance during the first year of COVID-19 in the healthcare industry.

Journal of Applied Business and Economics, 25(5), 1–12.

Morales, S., y Morales Tristán, O. (2024). La cultura organizacional en el teletrabajo pospandemia.

Revista Internacional de Organizaciones, 33, 123–144. <https://doi.org/10.17345/rio33.440>

Mithani, M. A. (2020). Adaptation in the face of the new normal. *Academy of Management Perspectives*, 34(4), 508–530.

<https://doi.org/10.5465/amp.2019.0107>

Mutonyi, B. R., Slåtten, T., y Lien, G. (2021). Fostering innovative behavior in health organizations: A PLS-SEM analysis of Norwegian hospital employees. *BMC Health Services Research*, 21(470).

<https://doi.org/10.1186/s12913-021-06505-1>

Nugroho, I. (2024). Building resilience through an organizational culture approach. Widyagama

University of Malang. <https://core.ac.uk/reader/617186260>

Ori, D., Szabó, I., Kő, A., y Kovács, T. (2024). Digitalizing in crisis: The role of organizational resilience in SMEs' digitalization. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(4),

1185–1205. <https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2023-0141>

- Carmona, M. T., Romero-Rodríguez, J. M., y Rivera-Vargas, P. (2023). Organizational culture, innovation, and performance in public sector organizations: A systematic review. *Social Sciences*, 12(3), 130. <https://doi.org/10.3390/socsci12030130>
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (7th ed.). Routledge.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., y Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4), 697–713. <https://doi.org/10.5465/3069411>
- Prayag, G., Chowdhury, M., Spector, S., y Orchiston, C. (2024). Fostering employee and organizational resilience in tourism. *Journal of Travel Research*, 63(3), 527–543. <https://doi.org/10.1177/00472875231164984>
- Pearson, M., y Clair, J. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review* 23: 59–76
- PromPerú. (2022). *Informe anual de turismo y gastronomía*. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo.
- Reátegui Alvarado, A. M., y Rojas Rojas, J. A. (2023). Visión de la resiliencia empresarial en las PYMES de Chachapoyas: Un estudio de adaptabilidad ante la crisis (2018–2023) [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas]. Repositorio UNTRM.
- Risco Vásquez, K., Muñoz, R., y Carranza, F. (2023). Análisis de la resiliencia en empresas peruanas: Una revisión sistemática. *Revista de Climatología*, 23, 45–62.

<https://rclimatol.eu/2023/07/23/analisis-de-la-resiliencia-en-empresas-peruanas-una-revisio-nsistemica>

Ronco, E., Baquedano, R., y Lladó, E. (2000). *Aprender a gestionar el cambio* (Vol. 2). Grupo Planeta (GBS).

Newbound, E. (2023). *Cultura organizacional, bienestar laboral y postpandemia: Poder Judicial Fuegoينو 2023* [Tesis de maestría, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales]. UCES. https://dspace.uces.edu.ar/jspui/bitstream/123456789/6811/1/Cultura_Rodr%C3%ADguez-Newbound.pdf

Sánchez, L. (2022). *Cultura organizacional y resiliencia en pequeñas empresas peruanas* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio USAT. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/4835/1/TL_RuizSanchezLuz.pdf

Schein, E. D. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. Jossey-Bass Publishers.

Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley and Sons.

Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.

Senge, P. (1995). *La quinta disciplina (The fifth discipline)*.

Sociedad de Comercio Exterior del Perú – COMEXPERÚ. (2023). *Reporte MIPYME 2023*. <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reportemypes-2023.pdf>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (2023). *Reporte de micro y pequeñas empresas (MYPES)*

2023. Sociedad de Comercio Exterior del Perú.

<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reportemypes-2023.pdf>

- Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17, 12–23.
- Tamunomiebi, M. D., y Lawrence, D. O. (2020). Change management and organizational resilience. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, 7(2), 158.
<https://www.ijiras.com/2020/Vol 7-Issue 2/paper 23.pdf>
- Tamunomiebi, M. D., y Lawrence, E. T. (2019). Change management and organizational resilience. *International Journal of Scientific Research in Education*, 12(4), 491–499.
- Tawaha, M. S. (2021). The study of the mutual effect between crisis strategies (COVID-19) and the organizational culture and organizational strategic orientation in private Jordanian universities. *Cogent Business y Management*, 8(1), 1984625.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1984625>
- Triatmanto, B., y Wahyuni, S. (2020). Organizational change as a mediator of organizational resilience and performance in the hotel industry. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(2), 289–307.
- Yustian, R., y Ratnapuri, D. (2025). Digital transformation, change management, and organizational resilience in the culinary sector in West Java. *Journal of Business and Management Studies*, 7(1), 45–58.

ANEXOS

1) Desarrollo de Prueba Piloto: Preguntas Filtro

1. ¿Cuál es tu género?

- Femenino
- Masculino ● Otro:

2. ¿Cuál es tu rango de edad?

- De 18 a 23 años
- De 24 a 29 años
- De 30 a 35 años
- De 36 a 39 años

3. ¿Distrito de residencia?

- Miraflores
- San Isidro
- San Borja
- Santiago de Surco
- La Molina
- Jesús María
- Lince
- Pueblo Libre
- Magdalena
- San Miguel • San Luis
- La Victoria

Perfil del empleador

4. Cantidad de personas a su empresa

- 1 a 50 empleados
- 51 a 100 empleados
- 101 a 150 empleados
- 151 a 200 empleados
- 201 a 250 empleados

5. ¿Cuál es su cargo?

- Supervisor
- Jefe
- Administrador

- Gerente
6. ¿Dinámica de comunicación más frecuente?
- Breves reuniones
 - WhatsApp
 - En persona a cualquier momento del día
7. ¿Cuánto tiempo dedicas a escuchar a tu equipo?
- 1 hora o menos
 - De 1 a 2 horas
 - 2 a 4 horas
 - Más de 4 horas

2) Tabla 3: *Matriz de operacionalización de variables*

Variables	Dimensiones	Ítems	Escala de medición	Fuente
Cultura Organizacional	Adhocracia	AD1. Mi empresa es un lugar dinámico y emprendedor donde la gente asume riesgos. Se fomenta probar ideas nuevas, aunque exista riesgo de equivocarse.	Escala de medida tipo Likert de 5 niveles: 1 = Muy en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Neutral 4 = De acuerdo 5 = Muy de acuerdo	Cameron y Quinn (OCAI) (2011)
		AD2. Se fomenta probar ideas nuevas, aunque exista riesgo de equivocarse.		
	Clan	CL1. Se prioriza el trabajo en equipo y la cooperación.		
		CL2. Se reconocen y celebran resultados de manera transparente.		

		CL3. Mi empresa es un lugar muy personal donde la gente comparte mucho de sí misma		
	Mercado	ME1. Mi empresa es un lugar orientado a los resultados donde se valora la competencia y el logro.		
	Jerarquía	JE1. Mi empresa es un lugar muy formal y estructurado. Se enfatiza el cumplimiento de procedimientos y la estandarización.		
		JE2. La dirección promueve el aprendizaje continuo y la mejora permanente.		
Gestión del cambio	Adaptabilidad	AD1. La empresa ajusta rápidamente sus planes operativos ante cambios inesperados en el mercado.	Escala de medida tipo Likert de 5 niveles: 1 = Muy en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Neutral 4 = De acuerdo 5 = Muy de acuerdo	Tamunomieb y Lawrence (2020)
		AD2. Estamos dispuestos a cambiar nuestras formas de trabajo para mejorar los resultados.		
		AD3. Los empleados se sienten cómodos adaptándose a nuevas tecnologías o procesos.		
	Aprendizaje	AP1. Analizamos activamente nuestros errores para aprender y mejorar nuestros procesos.		

		AP2. Compartimos las lecciones aprendidas de los proyectos o desafíos para evitar repetirlos.		
	Ingenio	IN1. Somos capaces de encontrar soluciones nuevas usando los recursos disponibles cuando enfrentamos un problema.		
		IN2. Los equipos encuentran formas creativas de superar las limitaciones de recursos		
		IN3. Ante una crisis, nuestra empresa es hábil para reasignar y optimizar sus activos.		
Resiliencia organizacional	Anticipación	AN1. La empresa monitorea activamente el entorno para detectar posibles amenazas	Escala de medida tipo Likert de 5 niveles: 1 = Muy en desacuerdo 2 = En desacuerdo 3 = Neutral 4 = De acuerdo 5 = Muy de acuerdo	Gürlek y Tuna (2023); Yustian (2024)
		AN2. Desarrollamos planes de contingencia para escenarios de crisis futuros.		
		AN3. Estamos preparados para eventos inesperados del mercado.		
	Absorción	AB1. Nuestra empresa mantiene las operaciones críticas incluso durante una interrupción grave.		
		AB2. Podemos desviar recursos rápidamente para responder a una crisis repentina.		

		AB3. Los empleados saben qué hacer y cómo actuar en situaciones de alta presión.		
	Adaptación	AD1. Somos capaces de recuperar rápidamente nuestras operaciones después de un evento disruptivo.		
		AD2. Somos capaces de recuperar rápidamente nuestras operaciones después de un evento disruptivo		
		AD3. Nuestra empresa se fortalece y adapta sus procesos después de superar un desafío.		

3) Validación de expertos

Trabajo de investigación: EL IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA RESILIENCIA Y ADAPTABILIDAD POST-PANDEMIA EN LAS PYMES DE LIMA METROPOLITANA: EL PAPEL MEDIADOR DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO.

Nombre en idioma original del Instrumento (escala, cuestionario, inventario):

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).
 Denison Organizational Culture Survey (DOCS).
 Job Change Ladder (JCL).
 Organisational Resilience Scale (Mafabi, Munene & Ntavi).

Nombre traducido al español del Instrumento (escala, cuestionario, inventario):

Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI).
 Encuesta de Cultura Organizacional de Denison (DOCS).
 Escalera de Cambio Laboral (JCL).
 Escala de Resiliencia Organizacional (Mafabi et al.).

Autor del Instrumento (escala, cuestionario, inventario):

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (OCAI).
 Denison, D. R., & Mishra, A. K. (modelo base del DOCS).
 Grimolizzi-Jensen, C. J. (uso del Job Change Ladder para "readiness to change").
 Mafabi, S., Munene, J. C., & Ntavi, J. M. (escala de resiliencia).

Referencia de la fuente de recuperación:

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011/2019). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Wiley. (Página del libro).

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
<https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>

Denison Consulting. (2019). *Introduction to the Denison Model* (brochure).

Grimolizzi-Jensen, C. J. (2018). *Organizational change: Effect of motivational interviewing on readiness to change*. *Action Learning: Research and Practice*, 15(4), 303–318. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1349162>

Grimolizzi-Jensen, C. J. (2015). *Organizational change: Evaluating the effect of motivational interviewing on readiness to change* (Doctoral dissertation, Walden University).

Mafabi, S., Munene, J. C., & Ntavi, J. M. (2012). Knowledge management and organisational resilience: Organisational innovation as a mediator in Uganda parastatals. *Journal of Strategy and Management*, 5(1), 57–80. <https://doi.org/10.1108/17554251211200455>

Instrucciones al profesional que se solicita la revisión.

Por favor, bajo la consideración de su conocimiento y experiencia teórica en el tema de estudio correspondiente al instrumento que se presenta se le solicita validar los ítems abajo mencionados

Seguir los siguientes criterios:

Pertinencia de la traducción: Este grado de pertinencia debe reflejar su posición con relación a la traducción del ítem según la categoría teórica a la que pertenece.

Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es **discrepo totalmente** y 5 es **concuerso totalmente**.

Concordancia: Este grado de concordancia debe reflejar su posición con respecto a la redacción y nivel de comprensión de cada ítem presentado.

Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es **discrepo totalmente** y 5 es **concuerso totalmente**.

Observación: colocar la observación concreta con relación a lo solicitado previamente o con relación a algún otro aspecto del ítem que considere relevante según su opinión.

EXPERTO 1: José A. Lara

Nombre de la dimensión 1: Cultura Organizacional					
Definición de la dimensión 1: La cultura facilita la reorganización de recursos y el aprendizaje organizacional, lo que se traduce en una mayor resiliencia					
Nº	Ítems (Preguntas) (Idioma original)	Ítems (Pregunta) (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	My company is a dynamic and entrepreneurial place where people take risks. Trying out new ideas is encouraged, even if there is a chance of making mistakes.	Mi empresa es un lugar dinámico y emprendedor donde la gente asume riesgos. Se fomenta probar ideas nuevas, aunque exista riesgo de equivocarse.	5	5	
2	Trying out new ideas is encouraged, even if there is a risk of making mistakes.	Se fomenta probar ideas nuevas, aunque exista riesgo de equivocarse.	5	5	
3	Teamwork and cooperation are prioritised.	Se prioriza el trabajo en equipo y la cooperación.	5	5	
4	Results are recognised and celebrated in a transparent way.	Se reconocen y celebran resultados de manera transparente.	5	5	
5	My company is a very personal place where people share a lot of themselves.	Mi empresa es un lugar muy personal donde la gente comparte mucho de sí misma	5	5	

6	My company is a results-oriented place where competition and achievement are valued.	Mi empresa es un lugar orientado a los resultados donde se valora la competencia y el logro.	5	5	
7	My company is a very formal and structured place. Compliance with procedures and standardisation are emphasised.	Mi empresa es un lugar muy formal y estructurado. Se enfatiza el cumplimiento de procedimientos y la estandarización.	5	5	
8	Management promotes continuous learning and ongoing improvement.	La dirección promueve el aprendizaje continuo y la mejora permanente.	5	5	
Nombre de la dimensión 2: Gestión del cambio					
Definición de la dimensión 2: Capacidad de innovar y experimentar continuamente, enfocado en la necesidad de contar con una empresa más ágil, viendo el cambio como una oportunidad					
Nº	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Idioma original)	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	The company quickly adjusts its operational plans in response to unexpected market changes.	La empresa ajusta rápidamente sus planes operativos ante cambios inesperados en el mercado.	5	5	
2	We are willing to change our ways of working to improve results.	Estamos dispuestos a cambiar nuestras formas de trabajo para mejorar los resultados.	5	5	
3	Employees feel comfortable adapting to new technologies or processes.	Los empleados se sienten cómodos adaptándose a nuevas tecnologías o procesos.	5	5	
4	We actively analyse our mistakes to learn and improve our processes.	Analizamos activamente nuestros errores para aprender y mejorar nuestros procesos.	5	5	
5	We share the lessons learned from projects or challenges to avoid repeating them.	Compartimos las lecciones aprendidas de los proyectos o desafíos para evitar repetirlos.	5	5	
6	We are able to find new solutions using the resources available when	Somos capaces de encontrar soluciones nuevas usando los	5	5	

	faced with a problem.	recursos disponibles cuando enfrentamos un problema.			
7	Teams find creative ways to overcome resource limitations.	Los equipos encuentran formas creativas de superar las limitaciones de recursos	5	5	
8	In a crisis, our company is skilled at reallocating and optimising its assets.	Ante una crisis, nuestra empresa es hábil para reasignar y optimizar sus activos.	5	5	
Nombre de la dimensión 3: Resiliencia organizacional					
Definición de la dimensión 3: El término se ha utilizado para referirse a la capacidad de los miembros de la organización para recuperarse, e incluso tener éxito					
Nº	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Idioma original)	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	The company actively monitors the environment to detect potential threats.	La empresa monitorea activamente el entorno para detectar posibles amenazas	5	5	
2	We develop contingency plans for future crisis scenarios.	Desarrollamos planes de contingencia para escenarios de crisis futuros.	5	5	
3	We are prepared for unexpected market events.	Estamos preparados para eventos inesperados del mercado.	5	5	
4	Our company maintains critical operations even during a severe disruption.	Nuestra empresa mantiene las operaciones críticas incluso durante una interrupción grave.	5	5	
5	We can quickly divert resources to respond to a sudden crisis.	Podemos desviar recursos rápidamente para responder a una crisis repentina.	5	5	
6	Employees know what to do and how to act in high-pressure situations.	Los empleados saben qué hacer y cómo actuar en situaciones de alta presión.	5	5	

7	We are able to quickly recover our operations after a disruptive event.	Somos capaces de recuperar rápidamente nuestras operaciones después de un evento disruptivo.	5	5	
8	We are able to quickly recover our operations after a disruptive event.	Somos capaces de recuperar rápidamente nuestras operaciones después de un evento disruptivo	5	5	
9	Our company strengthens and adapts its processes after overcoming a challenge.	Nuestra empresa se fortalece y adapta sus procesos después de superar un desafío.	5	5	




JOSÉ A. Lara Mañcaró

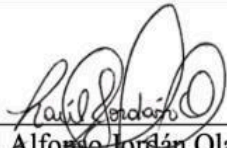
EXPERTO 2: Raúl Jordán O.

Nombre de la dimensión 1: Cultura Organizacional					
Definición de la dimensión 1: La cultura facilita la reorganización de recursos y el aprendizaje organizacional, lo que se traduce en una mayor resiliencia					
Nº	Ítems (Preguntas) (Idioma original)	Ítems (Pregunta) (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	My company is a dynamic and entrepreneurial place where people take risks. Trying out new ideas is encouraged, even if there is a chance of making mistakes.	Mi empresa es un lugar dinámico y emprendedor donde la gente asume riesgos. Se fomenta probar ideas nuevas, aunque exista riesgo de equivocarse.	5	5	
2	Trying out new ideas is encouraged, even if there is a risk of making mistakes.	Se fomenta probar ideas nuevas, aunque exista riesgo de equivocarse.	5	5	
3	Teamwork and cooperation are prioritised.	Se prioriza el trabajo en equipo y la cooperación.	5	5	
4	Results are recognised and celebrated in a transparent way.	Se reconocen y celebran resultados de manera transparente.	5	5	
5	My company is a very personal place where people share a lot of themselves.	Mi empresa es un lugar muy personal donde la gente comparte mucho de sí misma	5	5	

6	My company is a results-oriented place where competition and achievement are valued.	Mi empresa es un lugar orientado a los resultados donde se valora la competencia y el logro.	5	5	
7	My company is a very formal and structured place. Compliance with procedures and standardisation are emphasised.	Mi empresa es un lugar muy formal y estructurado. Se enfatiza el cumplimiento de procedimientos y la estandarización.	5	5	
8	Management promotes continuous learning and ongoing improvement.	La dirección promueve el aprendizaje continuo y la mejora permanente.	5	5	
Nombre de la dimensión 2: Gestión del cambio					
Definición de la dimensión 2: Capacidad de innovar y experimentar continuamente, enfocado en la necesidad de contar con una empresa más ágil, viendo el cambio como una oportunidad					
Nº	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Idioma original)	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	The company quickly adjusts its operational plans in response to unexpected market changes.	La empresa ajusta rápidamente sus planes operativos ante cambios inesperados en el mercado.	5	5	
2	We are willing to change our ways of working to improve results.	Estamos dispuestos a cambiar nuestras formas de trabajo para mejorar los resultados.	5	5	
3	Employees feel comfortable adapting to new technologies or processes.	Los empleados se sienten cómodos adaptándose a nuevas tecnologías o procesos.	5	5	
4	We actively analyse our mistakes to learn and improve our processes.	Analizamos activamente nuestros errores para aprender y mejorar nuestros procesos.	5	5	
5	We share the lessons learned from projects or challenges to avoid repeating them.	Compartimos las lecciones aprendidas de los proyectos o desafíos para evitar repetirlos.	5	5	
6	We are able to find new solutions using the resources available when	Somos capaces de encontrar soluciones nuevas usando los	5	5	

	faced with a problem.	recursos disponibles cuando enfrentamos un problema.			
7	Teams find creative ways to overcome resource limitations.	Los equipos encuentran formas creativas de superar las limitaciones de recursos	5	5	
8	In a crisis, our company is skilled at reallocating and optimising its assets.	Ante una crisis, nuestra empresa es hábil para reasignar y optimizar sus activos.	5	5	
Nombre de la dimensión 3: Resiliencia organizacional					
Definición de la dimensión 3: El término se ha utilizado para referirse a la capacidad de los miembros de la organización para recuperarse, e incluso tener éxito					
Nº	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Idioma original)	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión (Traducción al español y adaptación al contexto de la investigación)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	The company actively monitors the environment to detect potential threats.	La empresa monitorea activamente el entorno para detectar posibles amenazas	5	5	
2	We develop contingency plans for future crisis scenarios.	Desarrollamos planes de contingencia para escenarios de crisis futuros.	5	5	
3	We are prepared for unexpected market events.	Estamos preparados para eventos inesperados del mercado.	5	5	
4	Our company maintains critical operations even during a severe disruption.	Nuestra empresa mantiene las operaciones críticas incluso durante una interrupción grave.	5	5	
5	We can quickly divert resources to respond to a sudden crisis.	Podemos desviar recursos rápidamente para responder a una crisis repentina.	5	5	
6	Employees know what to do and how to act in high-pressure situations.	Los empleados saben qué hacer y cómo actuar en situaciones de alta presión.	5	5	

7	We are able to quickly recover our operations after a disruptive event.	Somos capaces de recuperar rápidamente nuestras operaciones después de un evento disruptivo.	5	5	
8	We are able to quickly recover our operations after a disruptive event.	Somos capaces de recuperar rápidamente nuestras operaciones después de un evento disruptivo	5	5	
9	Our company strengthens and adapts its processes after overcoming a challenge.	Nuestra empresa se fortalece y adapta sus procesos después de superar un desafío.	5	5	



Raúl Alfonso Jordán Olaechea
Ingeniero Industrial