



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
UNELLEZ
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

**GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA LA TRANSFORMACIÓN
DEL ENTORNO DIGITAL EN LA EMPRESA FAMILIAR INVERSIONES
NICOLE, MUNICIPIO OBISPOS, ESTADO BARINAS, 2025-2026**

Autores:

Axibel Pérez. C.I. 28.260.140

Luis Vargas. C.I. 30.099.044

Tutor:

Mauricio Castillo

C. I. 5.156.392

Barinas, febrero 2026



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
UNELLEZ
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

**GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA LA TRANSFORMACIÓN
DEL ENTORNO DIGITAL EN LA EMPRESA FAMILIAR INVERSIONES
NICOLE, MUNICIPIO OBISPOS, ESTADO BARINAS, 2025-2026**

Trabajo de Aplicación presentado como requisito para optar al título de Licenciado en
Administración

Autores:

Axibel Pérez. C.I. 28.260.140

Luis Vargas. C.I. 30.099.044

Tutor:

Mauricio Castillo

C. I. 5.156.392

Barinas, febrero 2026



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
UNELLEZ
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

APROBACIÓN DEL TUTOR

Por medio de la presente hago constar que he leído el proyecto de trabajo titulado: **GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL ENTORNO DIGITAL EN LA EMPRESA FAMILIAR INVERSIONES NICOLE, MUNICIPIO OBISPOS, ESTADO BARINAS, 2025-2026**, presentado por los bachilleres: Axibel Pérez C.I. 28.260.140 y Luis Vargas C.I. 30.099.044, para optar al título de Licenciados en Administración y que reúne las condiciones para su presentación y evaluación. En tal sentido, solicito la aprobación de la Comisión Asesora del Programa de Ciencias Sociales.

Así mismo hago constar que he leído las normas para la elaboración y presentación de la normas de Aplicación para las carreras de Licenciados en Administración y Licenciatura de Contaduría Pública para el Programa de Ciencias Sociales de la UNELLEZ, y estoy conforme con la responsabilidad con la responsabilidad que me corresponde asumir.

En Barinas, a los quince días del mes de enero del 2026.

MSc. Mauricio Antonio Castillo Saldeño
C.I. V- 5.156.392

Dedicatoria

A Dios y la Virgen, por ser mis guías y fortaleza en cada paso de este camino.

A mis padres, por su amor incondicional y su apoyo constante, que me han inspirado a no rendirme y perseguir mis sueños con valentía y determinación.

A mis profesores, por compartir su sabiduría y por motivarme a crecer académica y personalmente. Su dedicación ha dejado una huella imborrable en mi vida.

A mis compañeros y amigos, por los momentos compartidos, las risas y el apoyo mutuo que han hecho de esta experiencia algo inolvidable.

Y especialmente a Luis mi compañero desde el primer día de clases, por ser un pilar fundamental en este viaje. Juntos hemos enfrentado desafíos y celebrado logros, y por ello estoy eternamente agradecida.

-Axibel Pérez.

Con cariño y amor dedico estas palabras a mis padres quienes con su amor incondicional y sacrificio constante pavimentaron el camino para que yo pudiera alcanzar este sueño. Gracias por ser mi ejemplo a seguir y acompañarme desde niño a ser una persona honrada, gracias a ustedes que me motivaron desde joven para superarme cada día. Todo lo que soy y lo que he logrado se lo debo a ustedes.

A todos aquellos tutores que formaron parte de este camino, por haber sido pilares fundamentales en mi formación académica y humana. Gracias por su paciencia, por compartir su conocimiento con generosidad y por exigirnos siempre dar lo mejor de nosotros mismos.

A mis compañeros de clase, por haber convertido las largas horas de estudio en momentos de risas y aprendizaje compartido. Gracias por su apoyo y por hacer de este trayecto universitario una experiencia inolvidable.

De manera muy especial, a mi compañera de equipo Axibel, quien me impulsó desde el día uno hasta el día de hoy en este largo y bonito camino, gracias por toda la paciencia y tiempo que dedicaste conmigo para poder alcanzar juntos esta meta, cada noche, cada clase y cada momento que compartimos juntos me hizo sentir y ser mejor, feliz por ti y feliz por mi.

-Luis Vargas.

Agradecimiento

En primer lugar, deseo expresar mi profunda gratitud a Dios, por ser mi guía, darme la fortaleza necesaria en los momentos de cansancio y permitirme culminar con éxito esta importante etapa de mi vida.

A la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" (UNELLEZ), mi casa de estudios y alma mater, por haberme abierto sus puertas y brindado las herramientas necesarias para mi formación profesional.

A todo el cuerpo de docentes, por compartir sus conocimientos con mística y vocación, contribuyendo no solo a mi crecimiento académico sino también personal.

De manera muy especial, quiero agradecer a mi tutor, el Prof. Mauricio Castillo, por su invaluable orientación, su paciencia y sus acertadas correcciones. Su experiencia y disposición fueron pilares fundamentales para llevar esta investigación a feliz término.

-Luis Vargas

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios y a la Virgen, por ser mi guía y fuente de fortaleza en cada paso de este camino. Su amor y protección me han brindado la confianza necesaria para superar los desafíos que se presentaron.

A mis padres y a mi familia les agradezco de todo corazón por su esfuerzo incondicional y por siempre confiar en mí. Su apoyo y sacrificio han sido fundamentales en mi vida, y sin su aliento constante, no habría logrado alcanzar mis metas.

A mis compañeros de clase, gracias por su apoyo incondicional. Cada uno de ustedes ha contribuido a hacer de esta experiencia algo inolvidable. Juntos hemos compartido momentos de aprendizaje y risas que atesoraré para siempre.

Por último, quiero agradecer a mi tutor académico por todas sus orientaciones, confianza y enseñanzas. Su dedicación y compromiso han sido una luz en mi camino, guiándome hacia el éxito y ayudándome a crecer tanto académica como personalmente.

-Axibel Pérez.

ÍNDICE

Carta de Aprobación del Tutor.....	pp. 3
Dedicatoria.....	4
Agradecimiento.....	5
Índice de Cuadros.....	7
Índice de Gráficos.....	9
Resumen.....	11
Introducción.....	12

CAPÍTULOS

I. El Problema.....	15
1.1 Planteamiento del Problema.....	15
1.2 Objetivos de la Investigación.....	19
1.2.1 Objetivo General.....	19
1.2.2 Objetivos Específicos.....	19
1.3 Justificación de la Investigación.....	20
1.4 Alcances y Delimitación de la Investigación.....	22
II. Marco Teórico.....	24
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	24
2.2 Bases Teóricas.....	27

2.2.1 Gestión.....	27
2.2.1.1 Cambio Organizacional.....	28
2.2.1.2 Gestión de Cambio Organizacional.....	30
2.2.2.1 Transformación de Entornos Digitales en la Empresa Familiar.....	32
2.3 Bases Legales.....	36
2.4 Definición de Términos.....	38
2.5 Sistema de Variables.....	40
III. Marco Metodológico.....	40
3.1 Enfoque o Paradigma de Investigación.....	40
3.2 Tipo de Investigación.....	41
3.3 Diseño de la Investigación.....	42
3.4 Población y Muestra.....	42
3.5 Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	43
3.6 Validez y Confiabilidad del Instrumento de Recolección de Datos..	45
3.7 Técnica y Procedimiento de Análisis de los Datos.....	47
IV. Análisis y Procesamiento de los Datos.....	48
V. Conclusiones y Recomendaciones.....	60
Referencias.....	64
Anexos.....	68

ÍNDICE DE CUADROS

1	Operacionalización de Varibales.....	pp. 41
2	Distribución de la opinión emitida en la Variable Gestión del cambio organizacional, Dimensión Renovación, Indicador Estructuras, Procedimientos, Prácticas. Ítem 1, 2, 3.....	51
3	Distribución de la opinión emitida en la Variable Gestión del cambio organizacional, Dimensión Acción, Indicador Comunicación, Participación y Recursos. Ítem 4, 5, 6.....	53
4	Distribución de la opinión emitida en la Variable Gestión del cambio organizacional, Dimensión Proceso, Indicador Planificación, Implementación y Revisión. Ítem 7, 8, 9.....	55
5	Distribución de la opinión emitida en la Variable Transformación del Entorno Digital de la Empresa Familiar, Dimensión Necesidad. Indicador: Innovación tecnológica y Rediseño de procesos. Ítem 10, 11.....	57
6	Distribución de la opinión emitida en la Variable Transformación del Entorno Digital de la Empresa Familiar, Dimensión Componente. Indicador: Digitalización y Automatización. Ítem 12, 13.	58
7	Distribución de la opinión emitida en la Variable Transformación del Entorno Digital de la Empresa Familiar, Dimensión Pilares. Indicador: Modelo de negocios, Personas, Tecnología, Procesos. Ítem 14, 15, 16, 17.....	59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	PP.
1 Representación gráfica de la Variable Gestión del cambio organizacional, Dimensión Renovación, Indicador Estructuras, Procedimientos, Prácticas. Ítem 1, 2, 3.....	51
2 Representación gráfica de la Variable Gestión del cambio organizacional, Dimensión Acción, Indicador Comunicación, Participación y Recursos. Ítem 4, 5, 6.....	53
3 Representación gráfica de la Variable Gestión del cambio organizacional, Dimensión Proceso, Indicador Planificación, Implementación y Revisión. Ítems 7, 8,.....	55
4 Representación gráfica de la Variable Transformación del Entorno Digital de la Empresa Familiar, Dimensión Necesidad. Indicador: Innovación tecnológica y Rediseño de procesos. Ítem 10, 11.....	57
5 Representación gráfica de la Variable Transformación del Entorno Digital de la Empresa Familiar, Dimensión Componente. Indicador: Digitalización y Automatización. Ítem 12, 13.....	59
6 Representación gráfica de la Variable Transformación del Entorno Digital de la Empresa Familiar, Dimensión Pilares. Indicador: Modelo de negocios, Personas, Tecnología, Procesos. Ítem 14, 15, 16, 17.....	60

**GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA LA TRANSFORMACIÓN
DEL ENTORNO DIGITAL EN LA EMPRESA FAMILIAR INVERSIONES
NICOLE, MUNICIPIO OBISPOS, ESTADO BARINAS, 2025-2026**

Resumen

El Trabajo de Aplicación tuvo como objetivo general analizar la gestión de cambio organizacional para la transformación del entorno digital en la Empresa Familiar Inversiones Nicole, municipio Obispos estado Barinas, enmarcado en el paradigma y enfoque cuantitativo, bajo una investigación tipo descriptiva apoyada en un diseño no experimental de campo. La población se conformó con las empresas familiares del referido municipio y como muestra un total de diez (10) sujetos sociales que laboran en la empresa Inversiones Nicole, a quienes se les aplicó como técnica la observación, así como una encuesta y como instrumento un cuestionario dicotómico (Si y No) estructurado con diez (10) ítems, el cual fue procesado haciendo uso de la Estadística Descriptiva que permitió la elaboración de gráficos de distribución de frecuencias y gráficos circulares que fueron analizados cuantitativa con apoyo de referencias relacionadas con el tema; además fue validado por el juicio de tres expertos y establecida la confiabilidad mediante el Coeficiente K20 o Kuder-Richardson que se ubicó en 0,84, es decir altamente confiable. Se concluye que la gestión del cambio organizacional en la empresa familiar Inversiones Nicole, es un proceso diseñado para disminuir efectos negativos y crear aspectos positivos, así como ayudar al futuro de la empresa y a sus miembros.

Palabras clave: Empresa familiar; gestión del cambio organizacional, transformación de entornos digitales.

La era digital, se ha constituido en una labor compleja, porque la tecnología ha transfigurado la forma como operan las organizaciones, de manera que los gerentes deben adaptarse a estos cambios para mantener tanto a nivel personal como colectivamente la competitividad. De allí, la sociedad enfrenta el desarrollo de una gestión renovadora sustentada en las transformaciones; produciendo, por consiguiente, una necesidad de ajuste a las diversas características del mercado con la finalidad de introducir mejoras en los procesos organizacionales, así como en los sistemas de información y en las áreas que requieren renovarse, porque involucra la incorporación de innovaciones tecnológicas como la capacidad de acompañamiento para reducir la reticencia interna como potenciar el desempeño del talento humano.

En este sentido, la gestión de cambio organizacional crea limitaciones al no contar con herramientas modernas que permitan una administración cónsona con la era digital, tomando en cuentas que las variaciones que se suscitan al interior de las empresas pueden orientar las transformaciones tecnológicas conjuntamente con el talento humano que conduce las referidas organizaciones, en especial las familiares, porque constituyen un pilar integral para impulsar el desarrollo económico, tanto en el ámbito local, regional, estatal, nacional o internacionalmente; considerando que se incluye esencialmente la participación de la familia en la propiedad, gestión, operaciones, entre otras; porque éstas reflejan relaciones y responsabilidades dentro de un sistema familiar que está profundamente entrelazado con las funciones empresariales.

Ello es posible, porque las referidas empresas son organizaciones en la cual el proceso de toma de decisiones se sustenta en una dirección o propiedad familiar, administradas por

un componente multigeneracional que generar dinámicas y relaciones distintivas particulares como una fuerte identidad cultural, vínculos afectivos y una estructura organizacional menos formalizada. Por tanto, la transformación del entorno digital debe orientarse hacia la revisión y actualización de las prácticas de gestión organizacional mediante la innovación tecnológica, apertura al aprendizaje continuo y colaboración, como determinante para el éxito empresarial.

Atendiendo a los argumentos presentados en párrafos anteriores, surge la inquietud de realizar una investigación orientada hacia el análisis de la gestión de cambio organizacional para la transformación del entorno digital en la Empresa Familiar Inversiones Nicole, municipio Obispos estado Barinas, cuya relevancia radica en su aporte que asegure la sostenibilidad y crecimiento de la referida organización en un mercado globalizado y competitivo. Para cumplir con el desarrollo investigativo, se estructura en los siguientes capítulos, como se describen a continuación.

En el Capítulo I, denominado El Problema, referido al planteamiento del problema, a través del cual se identifica y delimita la problemática existente en la empresa, detallando la situación actual mediante la necesidad de un análisis de la gestión de cambio organizacional para la transformación del entorno digital en la Empresa Familiar Inversiones Nicole, municipio Obispos estado Barinas, además, se formula el problema con apoyo de las interrogantes, que se transfiguran en objetivos, tanto general como específicos; aunado a la justificación de la investigación, alcances y delimitación.

Seguidamente, se presenta el Capítulo II titulado Marco Teórico, el cual hace referencia a los antecedentes de la investigación, así como bases teóricas, legales, sistema de

variables, definición de términos básicos. En tanto, en el Capítulo III se describe el Marco Metodológico, a través de los procedimientos relacionados con la naturaleza, método, modalidad, tipo, nivel, así como diseño de investigación, población y muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, validez, confiabilidad, además, del procesamiento de los datos.

Por su parte, en el Capítulo IV se refiere al análisis de los datos, presentados a través de Cuadros y Gráficos analizados cuantitativamente, los cuales fueron contrastados con referentes teóricos de autores, aunado a la discusión de resultados., mientras el Capítulo V detalla las conclusiones y recomendaciones; finalmente se encuentran las referencias y los anexos.

Capítulo I

El Problema

1.1 Planteamiento y Formulación del Problema

La situación económica y social que atraviesan las empresas familiares en el escenario mundial ha conducido a una evolución tecnológica, demandando eficiencia, transparencia y calidad de servicio; tomando en cuenta los cambios que aumentan la incertidumbre, así como las competencias en los mercados exige que las organizaciones se tornen dinámicas en relación a las tendencias innovadoras y necesidades de éstas. De allí, Barroso y Delgado (2007) citado en Bracamonte y Olivares (2023) sostienen las agrupaciones empresariales se exponen a un cambio organizacional que comprende la introducción de tecnología hasta la introducción de variaciones en la cultura, entre otras.

Entonces, los procesos de cambios deben ser gestionados considerando que las empresas poseen normas, características, necesidades que hacen que las acciones emprendidas limiten o fortalezcan la práctica administrativa; razón por la cual se debe asumir la incorporación de las innovaciones tecnológicas que proyecten la adaptación de los sujetos sociales a las transformaciones organizacionales. Este hecho permite enfatizar, que el personal en la empresa, debe exhibir las habilidades y competencias para el mantenimiento de las ventajas competitivas sostenibles en el espacio y en el tiempo; además, los gerentes se

conviertan en impulsores de cambio, de manera que la empresa se alinee con los objetivos a ser alcanzados.

Así, emerge la necesidad de una transformación del entorno digital de las empresas, en especial las familiares, partiendo de la gestión de cambio organizacional, entendido a juicio de Sheikh (2021) como “la aplicación de un proceso estructurado y un conjunto de herramientas para liderar el lado humano del cambio con el objetivo de lograr un resultado deseado” (p. 25). Esta visión reconoce que los procesos de transformación no dependen de lo técnico, sino que requieren una profunda adaptación humana y cultural en las empresas, tomando en cuenta que las estructuras tradicionalmente jerárquicas, así como centralizadas, rígidas con resistencia al cambio enfrentan el desafío de modernizarse sin perder su misión de manera que se facilite la transición hacia entornos digitales.

En este orden de ideas, la gestión es fundamental para garantizar una implementación efectiva de la transformación del entorno digital en empresas familiares, porque la resistencia al cambio, así como la ausencia de habilidades tecnológicas y la cultura organizacional se convierten en obstáculos en el abordaje del cambio organizacional, mediante una adaptación a las particularidades de este tipo de empresas. Así, Kiron y Buckley (2019) destacan que la gestión del cambio es un proceso estructurado que involucra aspectos humanos, culturales, tecnológicos; además de una comunicación efectiva, liderazgo, participación activa de los empleados, capacitación continua; aunada a la cultura organizacional y la historia de la empresa influyen significativamente en la receptividad al cambio.

En el caso de las empresas familiares venezolanas, la gestión del cambio organizacional para la transformación del entorno digital requiere ser comprendido,

comunicado e involucrar al personal a través de un proceso de adaptación, tomando en cuenta que la cultura familiar puede convertirse bien sea tanto en un obstáculo como en fortaleza para la innovación y la adopción de las innovaciones tecnológicas, de manera que se reduzcan resistencias internas, mejorar la participación del personal y promover una cultura digital que apoye la renovación como competitividad empresarial, como lo señalan los aportes de Bailer et al, (2016) y Barbu y Militararu (2019) quienes expresan que es fundamental porque mejoran los procesos internos, contribuyendo en el análisis de datos para la toma de decisiones, oferta de productos y apertura de canales en relación con los clientes, entre otros beneficios.

No obstante, la transformación del entorno digital de estas empresas enfrentan barreras no solo relacionadas con la automatización de servicios, sino con el desarrollo de competencias digitales del talento humano para la integración de plataformas digitales, así como la generación de ecosistemas de innovación que articule tanto el componente tecnológico como el humano. Implica, además, la adopción e integración de tecnologías disruptivas como analítica de datos, inteligencia artificial, internet de las cosas, realidad aumentada, entre otras; para la optimización de los procesos, orientados hacia el desarrollo de productos/servicios, mejoramiento de la toma de decisiones y fortalecimiento del vínculo con los clientes. Se trata de un proceso de renovación radical que impacta transversalmente toda la organización, exigiendo cambios profundos en la cultura, estrategia, modelos de negocio, operaciones, sobre todo, en la mentalidad y capacidades de su capital humano.

La realidad descrita en el párrafo anterior, se refleja en las empresas familiares en el estado Barinas, específicamente en Inversiones Nicole en el municipio Obispos, dedicada a actividades para la distribución y comercialización de víveres, artículos de papelería,

panadería, entre otros; en la cual se evidencia la necesidad de una gestión de cambio organizacional para la transformación del entorno digital, tomando en cuenta la existencia de una resistencia por parte de la gerencia de asumir la digitalización y automatización de los procesos llevados a cabo; además, se observa la ausencia en la incorporación de tecnologías digitales, para ofrecer soluciones eficaces, innovadoras, rápidas y rentables.

Asimismo, se observa en la referida empresa que el personal no ha desarrollado habilidades y competencias que permitan mantener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo; así como la ausencia de liderazgo que logre en la organización una alineación a los objetivos organizacionales; aunado a ello, se emplean ineficientemente herramientas de comunicación, entre otros aspectos. Esta situación, posiblemente tiene causas en una escasa formación gerencial de los tomadores de decisiones, por lo que el proceso administrativo no es un ejercicio diario y práctico, sino que las políticas deben ser clara, específicas y adaptadas a las nuevas tendencias, que responda a un proceso de cambios en cuanto al reclutamiento, selección, motivación y capacitación del talento humano, en pro de dar respuesta a criterios de excelencia para convertir en acción los planes de la organización.

En consecuencia, se estima que la persistencia de esta situación traería consigo a juicio de Morelos y Fontalvo (2014) limitaciones en la capacidad de responder a los cambios o necesidades de manera oportuna y pertinente, no solo la estructura, sino en repensar la cultura organizacional determinada por una serie de factores, como la estrategia, estructura, trabajo en equipo, estilo de liderazgo, características organizacionales, propietarios y entorno. Atendiendo a los planteamientos señalados en párrafos anteriores, surgen las interrogantes que orientaron el desarrollo investigativo: ¿Cómo se describiría la gestión del cambio organizacional en la empresa familiar Inversiones Nicole? ¿De qué manera se

identifica la transformación del entorno digital en la empresa en estudio? ¿Qué aspectos de la gestión del cambio organizacional deben ser tomados en cuenta en la transformación del entorno digital de la empresa Inversiones Nicole?

Por tanto, se hace necesario analizar la gestión de cambio organizacional para la transformación del entorno digital en la Empresa Familiar Inversiones Nicole, municipio Obispos estado Barinas. Año 2025-2026, de manera se pueda alinear a los sujetos sociales hacia una visión compartida de modernización, facilitando la adopción de innovaciones tecnológicas y asegurando la sostenibilidad de los procesos de renovación en las organizaciones empresariales.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Analizar la gestión de cambio organizacional para la transformación del entorno digital en la Empresa Familiar Inversiones Nicole, municipio Obispos estado Barinas. Año 2025-2026.

1.2.2 Objetivos Específicos

Describir la gestión del cambio organizacional en la empresa familiar Inversiones Nicole.

Identificar la transformación del entorno digital en la empresa en estudio

Establecer los aspectos de la gestión del cambio organizacional que deben ser tomados en cuenta en la transformación del entorno digital de la empresa Inversiones Nicole

1.3 Justificación de la Investigación

El abordaje de la gestión del cambio organizacional para la transformación del entorno digital de la Empresa Familiar Inversiones Nicole, municipio Obispos estado Barinas permite comprender cómo estas instituciones pueden evolucionar hacia modelos eficientes, inclusivos, transparentes y centrados en el ciudadano, aprovechando el potencial de la innovación tecnológica como motor de progreso social y desarrollo institucional. De allí, la administración, cumple un objetivo fundamental de llevar a cabo políticas organizacionales que le permita a las empresas un cambio en su estructura, para cumplir su función en pro del desarrollo y crecimiento de la misma.

Entonces, desde el punto de vista social la investigación es relevante porque está relacionada directamente con un sector social, como es la familia, la cual requiere de un fortalecimiento organizacional para prestar un servicio de calidad e importancia a la sociedad en general. Además, es importante institucionalmente porque brinda la oportunidad de contar con un trabajo, que analizará los cambios en todos los niveles de la estructura de la organización; razón por la cual el gerente debe enfocarse en procesos administrativos que vaya de la mano con políticas que beneficie a la empresa y pueda generar cambios exitosos.

Asimismo, desde el punto de vista teórico la investigación se justifica porque contribuye con material de referencia a futuros investigadores en el cual se investigue esta temática, considerando que la gestión del cambio organizacional para la transformación del entorno digital de la Empresa Familiar Inversiones Nicole. Ofreciendo un aporte muy importante, porque fortalece las políticas que vayan en función de los cambios que requiera la organización, y poder enmendar las diferentes situaciones que aquejan a la misma, como

son: Ausentismo, baja productividad, falta de motivación y muchas otras situaciones que no les permite a las organizaciones cumplir con sus objetivos y metas.

Mientras, desde el punto de vista académico es relevante en los ámbitos de la sociedad, por lo que va a permitir un proceso de enseñanza aprendizaje en las asignaturas de las diferentes carreras administrativas y gerenciales, en las cuales el verdadero papel de la administración es la búsqueda del bienestar social a través del manejo de los recursos con los menores costos y gastos posibles; porque el administrador debe adelantarse a las contingencias de situaciones cambiantes, ser capaz de tomar decisiones adecuadas en momentos de incertidumbre.

Igualmente esta investigación se justifica, porque está alineada con las líneas de investigación de la Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) en Gerencia Empresarial y Social que prioriza estudios sobre optimización de recursos, planificación estratégica y adaptación organizacional en entornos dinámicos; además, se conecta con la línea de Sistemas Contables, Administrativos y de Información, al abordar cómo la gestión del cambio y las tecnologías digitales mejoran la eficiencia en procesos administrativos. Asimismo, se integra a la transformación digital y económica, la UNELLEZ en temas transversales actualizados (2024-2026), y las Líneas de Creación Intelectual (LCI) Prioritarias de la UNELLEZ, Para El Período 2020-2025, Economía Digital a través del impacto del comercio electrónico y nuevas finanzas en la administración.

Desde la perspectiva del Ministerio del Poder Popular para Ciencia y Tecnología (MPPCT) la investigación se alinea con el lineamiento estratégico de ciencia y tecnología

útiles para la independencia científica y tecnológica, enfocado en desarrollar capacidades nacionales en áreas como tecnologías de información, innovación y gestión pública. Asimismo, contribuye al Programa de Innovación para el Desarrollo Endógeno Local, al proponer estrategias adaptadas a empresas familiares, actores clave en la economía venezolana.

Asimismo, el estudio responde a la Segunda Gran Transformación del Plan de la Patria 2025-2031: "Independencia, cultura, ciencia y tecnología", que busca fortalecer la soberanía tecnológica y la modernización productiva. Las empresas familiares, que representan más del 70% del tejido empresarial en Venezuela, requieren herramientas para integrar tecnologías digitales sin perder su identidad cultural, lo que garantiza su sostenibilidad y contribuye a la diversificación económica. Además, el trabajo aborda la Tercera Gran Transformación (seguridad ciudadana y defensa) de manera indirecta, al promover estructuras organizacionales resilientes que mitiguen riesgos operativos en contextos digitales.

1.4.- Alcance y Delimitación de la investigación.

1.4.1 Alcances

La investigación se direcciona hacia el análisis de la gestión de cambio organizacional para la transformación del entorno digital en la Empresa Familiar Inversiones Nicole, municipio Obispos estado Barinas. Año 2025-2026, considerándose como beneficiarios los gerentes y empleados de la empresa, así como los usuarios que demandan los productos ofertados. En este sentido, el alcance de la investigación viene dado porque contribuye a solventar un problema existente en la organización objeto de estudio, relacionado con gestión

de cambio organizacional para la transformación del entorno digital de manera se pueda optimizar a través la administración de la empresa y el proceso de toma de decisiones en la empresa en referencia.

1.4.2 Delimitación

En cuanto al contexto en el cual se desarrollará la investigación, será a Empresa Familiar Inversiones Nicole, municipio Obispos estado Barinas, durante el año 2025-2026, previa consideración de la realidad vinculada al análisis de la gestión de cambio organizacional para la transformación del entorno digital durante el Año 2025-2026; además, desde el punto de vista económico, no generará costos para su ejecución.

Capítulo II

Marco Teórico

En este capítulo se expone el referente teórico que sustenta el desarrollo investigativo, definido por Yedigis y Winbach (2016) como un proceso de inmersión de conocimientos disponibles relacionados con el problema de investigación, provenientes de diferentes autores que facilitan la interpretación de los resultados del estudio, tomando en cuenta los antecedentes, bases teóricas relativas a la gestión de cambio organizacional para la transformación del entorno digital, bases legales, sistema de variables y definición de términos básicos.

2.1 Antecedentes de la Investigación

A continuación, se presentan los antecedentes, correspondiente al conjunto de investigaciones previas que guardan relación con las variables en estudio, tal como lo plantea Tamayo y Tamayo (2009) “se trata de elaborar una síntesis conceptual de los trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la investigación” (p. 149), a fin de fructificar teorías existentes.

Así, en el ámbito internacional se revisó el trabajo realizado por García y Murillo (2020) “Retos para la Transformación Digital de las PYMES: competencia organizacional para la transformación digital”. Universidad de Valladolid, España. Esta

tesis doctoral profundiza en cómo las PYMES pueden avanzar en la transformación digital desarrollando competencias organizacionales específicas. Se identifican habilitadores e inhibidores clave para el cambio digital, se evalúan modelos de madurez digital y se propone un modelo basado en capacidades digitales organizacionales para facilitar la transformación. Incluye un estudio de caso para validar la aplicabilidad del modelo.

Se relaciona con la investigación, al emplear un enfoque mixto con revisión teórica, análisis de modelos de madurez digital y un estudio de caso aplicado para obtener datos cualitativos y cuantitativos. La metodología permite identificar capacidades organizacionales necesarias para gestionar el cambio digital, lo que es directamente aplicable a la gestión del cambio en empresas familiares en entornos digitales, al ofrecer un marco para diseñar estrategias adaptadas a la realidad organizacional.

De igual manera, Perea (2019). Empresas familiares: administración y profesionalización. Instituto Universitario de Tecnológico Nacional de México (TecNM), que aborda la administración y profesionalización de empresas familiares, enfatizando la necesidad de implementar procesos de gestión modernos para asegurar su continuidad y competitividad. Se analizan factores culturales y organizacionales que influyen en la adopción de cambios, incluyendo la digitalización.

Es importante destacar, se basa en un estudio descriptivo y analítico con enfoque cualitativo, utilizando entrevistas y análisis documental para comprender las dinámicas internas de las empresas familiares. La metodología es útil para identificar barreras culturales

y estructurales que afectan la gestión del cambio, aspecto fundamental para diseñar estrategias de transformación digital en este tipo de empresas.

En el ámbito nacional, por su parte, González (2021). *La Empresa Familiar como factor clave para el desarrollo local del Estado Mérida*. Universidad de Los Andes (ULA), Venezuela, analiza el papel de las empresas familiares en el desarrollo económico local, destacando la importancia de su gestión y adaptación a nuevos entornos tecnológicos y sociales. Se evalúan las prácticas de gestión del cambio y su impacto en la sostenibilidad y crecimiento de estas empresas; además, emplea un enfoque mixto con encuestas y entrevistas a empresarios familiares, complementado con análisis estadístico y documental.

En consecuencia, esta investigación se relaciona con el objeto de estudio porque permite identificar factores internos y externos que influyen en la transformación digital y la gestión del cambio, aportando un marco contextualizado para aplicar estrategias en el ámbito venezolano y el espacio regional, local en el cual se lleva a cabo la investigación.

En el ámbito local, Pérez (2019). *Estructura organizacional y operativa de las empresas familiares en la región*. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), Barinas, examina la estructura organizacional y operativa de empresas familiares en Barinas, identificando fortalezas y debilidades en sus procesos administrativos como de gestión; además, destacan las necesidades de modernización y adaptación tecnológica para mejorar su competitividad. Utiliza un diseño descriptivo y exploratorio con técnicas cualitativas y cuantitativas, incluyendo entrevistas semiestructuradas y análisis documental. La metodología facilita la identificación de áreas críticas para la gestión del cambio y la transformación digital, proporcionando una base

sólida para diseñar estrategias específicas para empresas familiares en entornos digitales locales.

Este trabajo se relaciona con el objeto de estudio, porque ofrece un marco teórico y metodológico valioso para abordar la gestión del cambio organizacional en la transformación digital de empresas familiares, desde diferentes contextos geográficos y culturales, enriqueciendo la presente investigación con enfoques probados y adaptables.

2.2 Bases Teóricas

En este apartado, se presentan los aspectos relacionados con el desarrollo teórico de las variables en estudio, mediante la revisión de diferentes fuentes, sean impresas o digitales, las cuales fueron emitidas por diferentes autores y especialistas en la materia relacionados con la gestión de cambio organizacional para la transformación del entorno digital en la empresa familiar Inversiones Nicole.

2.2.1 Gestión

La gestión se refiere a la ejecución eficiente de las actividades necesarias para cumplir los objetivos fijados por la administración. De acuerdo a Robbins y Coulter (2017) es un proceso de coordinar el trabajo de las personas para lograr los objetivos de una organización a través de la eficiencia y eficacia; además se lleva a cabo en todos los niveles de la empresa (desde gerentes funcionales hasta supervisores de línea) y abarca roles como gerente de proyectos, jefe de equipo, coordinador de área, entre otros.

En la práctica, un gestor cumple las funciones de organización y asignación de recursos en su área de trabajo; dirige, así como motiva al equipo de trabajo en la resolución

de conflictos o problemas operativos; además monitorea el desempeño, reportando los resultados a la dirección, de manera que se tomen decisiones adaptadas a cambios e imprevistos; es decir, está orientada hacia derivaciones inmediatas sin contravenir los lineamientos estratégicos ni los principios éticos y legales establecidos, bajo un enfoque de corto y mediano plazo; considerando que los límites de la gestión están marcados por las políticas y objetivos de la empresa.

2.2.1.2 Cambio organizacional

El cambio organizacional (CO) puede implicar cambios a nivel operativo, estratégico, cultural, entre otros, porque se refiere a las modificaciones que ocurren dentro de una organización, ya sean planificadas o inesperadas, que pueden afectar a sus operaciones, estrategias, estructura y/o cultura. Es importante destacar, puede ser provocado por una variedad de factores internos y externos, que según Buchanan y Badhan (2008) incluyen las innovaciones tecnológicas, variaciones en el mercado, reestructuraciones organizacionales, alteraciones en las leyes y regulaciones, además en la cultura organizacional.

Entonces, el cambio organizacional a juicio de Cummings y Worley (2014) se compone de la transformación de estructuras, procesos, prácticas y comportamientos dentro de una organización para adaptarse a transformaciones internas o externos orientados a mejorar su eficiencia, efectividad y competitividad. Asimismo, Robbins y Judge (2017) señalan puede ser reactivo, cuando se responde a presiones externas, o proactivo, cuando se anticipa a futuros retos o se busca mejorar la eficiencia o efectividad de la organización.

Es importante acotar, que las organizaciones deben abordar tanto las fuerzas a favor como la resistencia al cambio para gestionar efectivamente el cambio organizacional. Esto

puede implicar una comunicación efectiva, participación de los empleados en el proceso de cambio, así como la provisión de apoyo y recursos para facilitar el cambio. Por tanto, es un fenómeno inevitable y necesario para la supervivencia y el éxito de cualquier organización, porque puede tomar muchas formas, desde cambios menores en políticas como en procedimientos hasta transformaciones de gran escala que alteran la misión y la estructura de la organización.

De igual manera, puede considerarse disruptivo y a menudo encuentra resistencia, como señalan Oreg et al. (2011) está reticencia surge por una variedad de razones, como la pérdida percibida de control, miedo a lo desconocido, falta de competencia, diferencias de opinión sobre la necesidad de cambio, conjuntamente con una mala comunicación. La transición, por otro lado, se refiere según Bridges (2009) al proceso interno que las personas experimentan a medida que se adaptan a éste, considerando que durante la transformación, los empleados pueden experimentar una variedad de emociones, desde la negación y la resistencia hasta la aceptación y el compromiso; correspondiendo a los gerentes facilitar la innovación proporcionando una visión clara del cambio, comunicándose abierta y honestamente, involucrando a los empleados en el proceso de cambio, además de proporcionar el apoyo necesario para manejar el cambio.

En este sentido, el constante dinamismo exige la adaptación apropiada al medio ambiente, solucionar los problemas, mejorar las relaciones humanas internas, brindar mejores productos o servicios, implementar los avances tecnológicos y la minimización de costos; ello es posible mediante la aplicación de conocimientos, técnicas y métodos del cambio organizacional, considerando que las organizaciones están obligadas a desarrollarse frente a un entorno en el cual el cambio es constante, sean favorables o desfavorables a la

empresa y que no pueden ser modificados, sólo podrá actuar o adaptarse, en función de lograr competencia. Por esta razón, debe ser planificado, lo que significa preparar a la organización o a la mayor parte de ella para adaptarse a los cambios significativos en las metas y dirección de la misma.

2.2.1.3 Gestión de cambio organizacional

La gestión del cambio organizacional es un componente esencial en la dirección estratégica de cualquier organización razón por lo cual las empresas deben adaptarse a estas transformaciones para mantenerse competitivas; requiriendo para ello de un enfoque estratégico que vincule los objetivos empresariales con las necesidades de cambio. De allí, a juicio de Terán et al (2023) señale que aborda cómo las organizaciones planean y aplican estrategias de cambio para lograr una evolución efectiva, porque se trata de un proceso holístico que incorpora elementos de planificación, implementación y revisión, con un enfoque especial en la gestión de personas y procesos a través de la dirección estratégica.

En este orden de ideas, la dirección estratégica, se centra en el desarrollo de metas y objetivos a largo plazo, así como en la creación de planes para alcanzarlos, tomando en cuenta que se basa en la identificación de las tendencias y cambios en el entorno empresarial y en la toma de decisiones sobre cómo la organización puede posicionarse para aprovechar estas tendencias. Por tanto, la intersección de la gestión del cambio organizacional y la dirección estratégica es vital para el éxito de cualquier empresa para que pueden implementar eficazmente la gestión del cambio como parte de su dirección estratégica por medio de una adaptación a las variaciones de los entornos de negocios y, en última instancia, lograr sus objetivos.

En consecuencia, se enfoca en cómo las organizaciones pueden dirigirse, incorporar y valorar los cambios que enfrentan, ya sean internos, como la reestructuración del personal, o externos, como los cambios en la economía o en la tecnología. Así, Burnes (2004) refiere al proceso de anticipar, preparar y apoyar a los individuos, equipos y organizaciones en la adaptación a nuevas situaciones, metodologías, procesos y prácticas laborales, porque no es un evento aislado, sino continuo que requiere una planificación y ejecución cuidadosas.

Se destaca, entonces, que la gestión del cambio organizacional desempeña un papel fundamental en la planificación estratégica (PE) de las organizaciones, porque permiten afrontar los desafíos y adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución, como señalan Cummings y Worley (2014) "la capacidad de una organización para cambiar rápidamente y de manera efectiva es esencial para su supervivencia y éxito a largo plazo" (p. 3). La implementación exitosa de una estrategia requiere no solo de una planificación cuidadosa, sino también de la gestión adecuada del cambio organizacional.

De igual manera, Robbins y Coulter (2017) manifiestan que la planeación estratégica es una herramienta para gestión del cambio organizacional de manera organizada y sistemática, permitiendo a las organizaciones adaptarse a las circunstancias, así como aprovechar las oportunidades que surgen; basada en tres componentes principales como lo son la preparación para el cambio, gestión del cambio y refuerzo del cambio, elementos fundamentales para la dirección estratégica porque proporcionan un marco para anticipar el cambio, implementarlo y asegurarse que se mantenga a lo largo del tiempo.

De allí, en la dirección estratégica proporciona un enfoque estructurado para identificar, evaluar y priorizar las iniciativas de cambio que deben implementarse en una

organización. Esto implica identificar las tendencias y desafíos clave del entorno empresarial, evaluar las capacidades y recursos internos, además establecer una visión con estrategia claras para el cambio, de manera que se cuente con el compromiso y apoyo de la alta dirección, comunicación efectiva y formación adecuada para los empleados. Además, es importante abordar tanto los aspectos técnicos como los humanos porque el éxito de estas iniciativas a menudo depende de la disposición y capacidad de las personas para adaptarse a las nuevas condiciones.

2.2.2.1 Transformación del entorno digital de la empresa familiar

La transformación del entorno digital se presenta como un imperativo estratégico para las empresas porque no se trata únicamente de incorporar innovaciones tecnológicas, sino de rediseñar procesos, mejorar la experiencia ciudadana y modificar profundamente la cultura organizacional. De acuerdo a Westerman et al. (2014) “requiere una Re imaginación completa de cómo las organizaciones deben operar para competir y servir en la era digital” (p. 107). Implicando, por consiguiente, no solo la automatización de servicios, sino también el desarrollo de competencias digitales en el talento humano, la integración de plataformas y la generación de ecosistemas de innovación abierta mediante una visión estratégica que articule tanto el componente tecnológico como el humano.

No obstante, la digitalización de organizaciones empresariales no puede lograrse sin una adecuada planificación del cambio. Kotter (2012) sostiene que uno de los errores más comunes en los procesos de transformación es subestimar la importancia de generar sentido de urgencia, construir una coalición de liderazgo fuerte y comunicar de manera efectiva la visión del cambio; a esto se suma la necesidad de identificar y gestionar la resistencia

organizacional, promover la participación activa de los empleados y establecer indicadores claros de seguimiento como de evaluación.

Además, la transformación de entornos digitales trata sobre la evolución significativa del modelo de negocio de la empresa a través del uso adecuado de las tecnologías para lograr nuevos modelos de negocio; es decir, a juicio de Rogers (2016) combina las características esenciales de las empresas digitales exitosas en una empresa tradicional; razón por lo cual se asumen que es un proceso, el cual le permitirá evolucionar a la organización en este contexto digital.

Pilares de la transformación de entornos digitales

Con el fin de desarrollar a mayor detalle lo que implica la transformación digital, se presentarán los principales pilares de esta. Entre ellos se encuentran los nuevos modelos de negocios, personas, tecnología y procesos.

Nuevos modelos de negocios. Argumentan, de acuerdo a Romero et al. (2019) citado en Bocanegra y Guerrero (2020) que el primer pilar de la transformación digital es la gestión de la estrategia, que está ligada al modelo de negocio, porque crea nuevas oportunidades digitales para satisfacer las necesidades de las unidades de negocio y así conseguir la introducción de nuevas tecnologías para las necesidades de un proyecto organizacional. De allí, los modelos comerciales tienen ciclos de vida cortos, considerando bajas barreras de entrada permiten dar vida a una idea con pocos recursos. A cambio, los líderes de las empresas tradicionales deben estar preparados para aprovechar las oportunidades del rápido desarrollo digital y prevenir las consecuencias negativas de posibles amenazas destructivas,

Personas. Según Pomar (s.f) existe un gran reto en la transformación digital, el cual es transfigurar la forma de actuar de las personas, modo en que se relacionan, pero, también, están incluidos su forma de pensar, compromiso y actitud. Para impulsar y buscar el dinamismo que exige el nuevo entorno digital, la idea es concientizar a la gente para que pierdan el miedo a los cambios.

Tecnología. A juicio de Morante (2020) si una organización quiere llevar a cabo un proceso de transformación digital, debe considerar las innovaciones tecnológicas, herramientas, plataformas y materiales; incluyendo herramientas de visualización que integren información de finanzas, marketing y ERP, usar un enfoque de lago de datos para impulsar la escalabilidad y el análisis a través de big data, y usar herramientas tecnológicas que faciliten la colaboración y la flexibilidad laboral, porque la tecnología se presenta como un habilitador fundamental de los procesos digitales que debe aplicarse en una organización para lograr la transformación digital. Sin embargo, la tecnología hoy no solo juega el papel de mediador, sino que influye y apoya la forma en que se desarrollan las relaciones entre las personas

Proceso. Según For (2015) las empresas obtienen ventajas competitivas en diversas ocasiones cuando se mejoran los procesos internos; además, la referida ventaja de la innovación de procesos es menos obvia para los competidores que la de una experiencia de cliente diferenciada. Los competidores ven que a la compañía le está yendo mejor, pero no pueden determinar cómo llegar allí. Archanco y Vergara (2017) señalan que, si bien la tecnología es un habilitador, los procesos interfieren como agentes claves porque la aplicación de una solución tecnológica en diversas oportunidades falla, no por su naturaleza

tecnológica, sino porque los procesos de la organización no están preparados para manejarla y dar el soporte necesario para lograr la innovación.

Empresas Familiares

La empresa familiar es una entidad empresarial que no solo la define la propiedad y el control de la familia, sino los valores compartidos y la cultura que imparte; Camino et al., (2021) consideran que es una organización compleja, conformada por un vínculo que se dirige a políticas, objetivos y metas, además, es una estructura antigua de la humanidad y se representan dominantes en la economía de cada país. Este término se asocia a un grupo de pequeños negocios referente a una familia que viene de varias generaciones.

Pese a lo cual, unas son compañías pequeñas y otras grandes a nivel mundial son un componente al desarrollo económico y a la generación de empleo, a pesar de ello, Orozco (2022) señala que muchas veces toman decisiones alejadas de lo coherente y suelen caer en un comportamiento incorrecto en la vida económica de su organización. Adicional a esto, no existe un procedimiento que asegure si las empresas son familiares o no, tomando en cuenta que su enfoque es la interrelación entre la empresa, propiedad y familia que la hace única en comparación con otras entidades económicas, porque la familia empresaria es una organización económica con activos en común que desea pasar a la siguiente generación y los cuales definen su identidad colectiva, vínculo jurídico y societariamente a sus miembros a largo plazo y generan roles personales y profesionales complejos.

2.3 Bases Legales

Las bases legales, constituyen el conjunto de leyes que sustentan de forma legal el desarrollo de la investigación, así como reglamentos y normas necesarias que guardan relación con el tema en estudio, como a continuación, se detalla. Así, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en el Artículo 87 manifiesta:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores(as) condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de esas condiciones.

Bajo este contexto, se establece los principios que rigen el comportamiento del Estado venezolano, como lo señala el Artículo 112 al establecer:

Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

Esto en referencia a lo que, planteado en esta investigación, no existe ningún impedimento u obstáculo legal que afecte el desarrollo de las PYMES en este país que no sea otro que el cumplir con lo establecido con el marco legal previo y estipulado en las bases acá presentada. Además, se señala en el Artículo 299:

El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democratización, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado conjuntamente con la iniciativa privada promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar

fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para garantizar una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática participativa y de consulta abierta.

Asimismo, el Artículo 308 establece que:

El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecerle desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

En los artículos citados, deja manifiesto la política de promoción a la iniciativa privada, tanto a la pequeña y mediana industria, así como a las microempresas, a través del empleo de medidas y de iniciativas que aseguren la capacitación, asistencia técnica y financiamiento de las mismas con el fin de satisfacer las necesidades básicas de la población, enmarcadas en el plan de la nación y que permitan el desarrollo de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país.

De igual manera, se fundamenta en la Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2009) que establece en el capítulo V, las condiciones dignas de trabajo en el Artículo 156.

El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potenciales, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando: a) El desarrollo físico, intelectual y moral. b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo. c) El tiempo para el descanso y la recreación. d) El ambiente saludable de trabajo. e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral.

f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

Del mismo modo en el Artículo 157 señala:

Los trabajadores, las trabajadoras, los patronos y las patronas podrán convenir libremente las condiciones en que deba prestarse el trabajo, sin que puedan establecerse entre trabajadores y trabajadoras que ejecuten igual su labor diferencias no previstas por la ley, en ningún caso las convenciones colectivas ni los contratos individuales podrán establecer condiciones inferiores a las fijadas por esta ley.

Por su parte, la Ley Orgánica de Telecomunicaciones (2000:24), en el Artículo 50 numeral 4 establece: “Que todas las personas tengan acceso a la red mundial de información Internet”. Siendo relevantes debido a su foco en la libertad de las prácticas económicas, así como al uso de internet; incluyendo de esta manera dentro de la ley a aquellas personas que disponen del internet o del comercio electrónico como el centro principal de sus operaciones en las empresas con cualquier tipo de razón social. Se reafirma en este apartado, la posibilidad que se les ofrece a las empresas y ciudadanos de este país, de poder acceder a los medios necesarios y suficientes, en el espacio electrónico para la promoción, mejora e incremento del rendimiento de las mismas.

2.4 Definición de Términos Básicos

Cultura: Geertz, Clifford. (2001) La cultura es adquirida por cada persona según la ubicación geográfica, la lengua, la religión, la política estos factores hacen que la cultura funcione como una estructura social.

Debilidades: Son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar.

Eficacia: Es la capacidad de una organización para cumplir con los objetivos propuestos.

Eficiencia: Es el uso apropiado de las herramientas que se cuenta para alcanzar los objetivos.

Fortalezas: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas, es decir, son aquellos elementos que hacen a una organización fuerte y diferente.

Gerencia: Se denomina gerencia a la dirección o coordinación de una empresa, de un área de una empresa denominada departamento, de una institución, etc. Puede igualarse el término al de “dirección”, en la medida en que orienta los esfuerzos y recursos en una determinada dirección, intentando maximizar los beneficios obtenidos o utilidades.

Gestión: Arriagada, R. (2002): La gestión generalmente está asociada a las acciones y decisiones de los ejecutivos superiores en una organización.

Gestión Administrativa: Es la forma en que se utilizan los recursos escasos para conseguir los objetivos deseados.

Procedimiento: Es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.

Proceso Administrativo: Es un conjunto de funciones administrativas que buscan aprovechar al máximo cada recurso que posee una empresa de forma correcta, rápida y eficaz.

Organización: Proceso de arreglar la estructura de una organización para coordinar sus métodos generales y emplear los recursos para alcanzar sus metas.

2.5 Sistema de Variables

A través de la operacionalización de las variables se pretende asignar el significado de las mismas presentes en los objetivos de la investigación, en términos observables, así como comprobables para poder identificarlas; de esta manera determinar las dimensiones y los indicadores adecuados que los caracterizan. En este sentido, Palella y Martins (2014) define la Operacionalización como, “el procedimiento mediante el cual se determinan los indicadores que caracterizan o tipifican a las variables de una investigación, con el fin de hacerlas observables y medibles con cierta precisión y facilidad”. (p. 74).

Cabe destacar, que este proceso obliga a realizar una definición conceptual o teórica de las variables para romper el concepto difuso que ella engloba y así darle sentido concreto dentro de la investigación, en función de ello, se procedió a hacer la definición operacional de la misma para identificar los indicadores que permitirán realizar una medición de forma empírica y cuantitativa, al igual que cualitativamente según el caso.

Cuadro 1

Operacionalización de Variables

Objetivo General: Analizar la gestión de cambio organizacional para la transformación del entorno digital en la Empresa Familiar Inversiones Nicole, municipio Obispos estado Barinas. Año 2025-2026.

Variable	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Ítems
Gestión del cambio organizacional	Terán et al (2023) señale que aborda cómo las organizaciones planean y aplican estrategias de cambio para lograr una evolución efectiva,	Renovación	- Estructuras	1
			- Procedimientos	2
			- Prácticas	3
		Acción	- Comunicación	4
			- Participación	5
			- Recursos	6
		Proceso	- Planificación	7
			- Implementación	8
			- Revisión	9
Transformación del entorno digital en la empresa familiar	Westerman et al. (2014) “requiere una Re imaginación completa de cómo las organizaciones deben operar para competir y servir en la era digital”	Necesidad	- Innovación	10
			- Rediseño de procesos	11
		Componente	- Digitalización	12
			- Automatización	13
		Pilares	- Modelo de negocios	14
			- Personas	15
			- Tecnología	16
			- Procesos	17

Fuente: Pérez y Vargas (2026)

Capítulo III

Marco Metodológico

El marco metodológico en la presente investigación está referido a métodos y técnicas empleados con la finalidad de establecer los hechos hacia los cuales se direcciona el estudio, como lo plantea Balestrini (2014) “el resultado de la selección de aquellos aspectos relacionados con el cuerpo teórico asumido” (p. 114), para materializar los objetivos específicos e incluye la modalidad, tipo, diseño de investigación, así como población, muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, validez, confiabilidad, además, de la técnica de procesamiento y análisis de los datos, como se describe a continuación.

3.1 Enfoque o Paradigma de Investigación

A efectos del desarrollo del trabajo, se adoptó como paradigma el positivista, mediante una investigación cuantitativa. Por tanto, se apoyará en la práctica de técnicas metodológicas acordes con el referido paradigma, empleando el campo estadístico con la aplicación de instrumentos de recolección de datos para conocer la opinión de los sujetos en estudio mediante la indagación de hechos reales para el abordaje de las variables en estudio sobre la base de la cuantificación, con la finalidad de relacionar operaciones empíricas concretas con técnicas estadísticas descriptivas.

Considerando la naturaleza del estudio, así como los objetivos de la investigación, se asumió el Método deductivo, que va de lo general a lo particular, como lo señala Guanipa (2010) orientado por el conjunto de teorías y conceptos básicos para la elaboración deductiva de las consecuencias empíricas inmersas en los supuestos para buscar la solución a problemas planteados, haciendo uso de procedimientos metodológicos para el análisis de la realidad, a partir de las relaciones causa efecto en las variables. En este sentido, se analizó la gestión de cambio organizacional para la transformación del entorno digital en la Empresa Familiar Inversiones Nicole, municipio Obispos estado Barinas.

3.2 Tipo de Investigación

En cuanto al tipo de investigación empleado, ésta se enmarcó como descriptiva, siendo ésta definida por Hernández, Fernández y Baptista (2016) en aquellas que “buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido análisis” (p. 60) mediante la observación para la posterior interpretación, sin manipulación de las variables, de una manera independiente con la finalidad de describir la estructura de los hechos con su respectiva dinámica, además, identificar aspectos relevantes de la realidad.

Se destaca, el tipo de investigación define el nivel de profundidad para abordar el hecho estudiado como descriptivo, determinado en función del problema, objetivos a alcanzar y los recursos a emplear, razón por la cual, se describirá la gestión de cambio organizacional en la Empresa Familiar Inversiones Nicole, municipio Obispos estado Barinas.

3.3 Diseño de la Investigación

En relación al diseño de la investigación, se asumió un diseño de campo, no experimental porque constituye un proceso sistemático, riguroso, racional de recolección, observación y presentación de datos directamente del hecho estudiado. Respecto a ello, la UPEL (2020) argumenta se basa en el “análisis sistemático de problemas de la realidad con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos o entender su naturaleza y factores constituyentes” (p. 18), de esta manera, se dará respuesta a la problemática evidenciada que guarda relación con la gestión de cambio organizacional para la transformación del entorno digital en la Empresa Familiar Inversiones Nicole, municipio Obispos estado Barinas, así como a los objetivos planteados y aportes de los investigadores al estudio.

Por tanto, la recolección de los datos se realizará directamente de la realidad estudiada, con la finalidad de describir la gestión de cambio organizacional para la transformación del entorno digital en la Empresa Familiar Inversiones Nicole, municipio Obispos estado Barinas; además, se abordó como una investigación no experimental, al considerar los aportes de Hurtado (2012) porque “no se manipularán las variables” (p. 752) en el objeto de estudio.

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población

La investigación tuvo como universo poblacional la Empresa Familiar Inversiones Nicole, municipio Obispos estado Barinas, considerada como homogénea de acuerdo a las variables en estudio. En relación a la población, Tamayo y Tamayo (2014) argumenta

“incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades que integran dicho fenómeno en la cual las unidades de población poseen una característica común que es estudiada y da origen a los datos de la investigación” (p. 180), tomando como base el problema planteado y los objetivos propuestos.

Es importante destacar, en la referida empresa laboran diez (10) personas, de las cuales se obtendrán los datos necesarios para desarrollar la investigación, de manera los resultados se puedan convertir en válidos y fiables, tomando en consideración las dimensiones e indicadores en estudio, reflejadas en la operacionalización de variables.

3.4.2 Muestra

En el estudio, la muestra se consideró como una porción o subconjunto de la población, seleccionada por los investigadores, con la finalidad de obtener información confiable, así como representativa que permita alcanzar conclusiones y hacer inferencias relativas al resto de los elementos de la población; en este caso, fue una muestra censal definida por Ramírez (2009) como “aquella que todas las unidades de investigación son consideradas como muestra” (p. 97), es decir, la totalidad sujetos, equivalentes a 10 personas que laboran en la Empresa Familiar Inversiones Nicole, municipio Obispos estado Barinas., los cuales se constituirán en unidades de análisis.

3.5 Técnicas e Instrumento de Recolección de Información

3.5.1 Técnica

Las técnicas de recolección de datos son consideradas como los procedimientos o actividades realizadas por el investigador con el propósito de recabar la información para el

logro de los objetivos del estudio; en otras palabras, se refieren al cómo recoger los datos. En el caso específico de la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta definida por Tamayo y Tamayo (2014) como “el procedimiento que recoge información directa o indirecta formulando preguntas, las cuales son llenadas por un empadronador frente a quien le responde” (p. 184), que permitirán extraer los datos útiles para la investigación por ofrecer mayor objetividad al estudio.

3.5.2 Instrumento de Recolección de Datos

Cuestionario

En relación al instrumento de recolección de datos, Arias (2012) señala son “los medios materiales que se emplean para recolectar y almacenar la información; además, constituyen las diferentes formas o maneras de obtenerla” (p. 74), que en este caso fue un cuestionario, tomando en cuenta los indicadores y dimensiones derivados de la operacionalización de variables, como se puede observar en el Capítulo II de la presente investigación.

El cuestionario, por su parte, es considerado por Balestrini (2014) como “un medio de comunicación escrito entre el encuestador y el encuestado, a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas en forma cuidadosa, susceptibles de analizar en relación al problema estudiado” (p.138), las cuales se constituyeron en función de un cuestionario estructurado compuesto por preguntas cerradas tipo dicotómicas (Sí/No). Este tipo de instrumento fue diseñado con base en los aspectos clave de la investigación, facilitando la recolección de datos de forma directa y objetiva.

De acuerdo a los planteamientos precedentes, el cuestionario diseñado se conformó en diecisiete (17) afirmaciones relacionadas con la problemática evidenciada, así como de los indicadores derivados de las dimensiones y variables de la investigación, el cual se aplicó a la muestra seleccionada en la población objeto de estudio. (Ver Anexo A)

3.6 Validez y Confiabilidad

3.6.1 Validez

La validez es un paso fundamental en una investigación porque permitió comprobar que el instrumento diseñado posee una estructura óptima en relación con las variables en estudio, para la confirmación de la problemática existente. En este sentido, Hurtado (2012) plantea “intenta determinar en qué medida un instrumento mide un evento...Un instrumento tiene validez de constructo cuando sus ítems están en correspondencia con sus sinergias o los indicios que se derivan del concepto del evento que se pretende medir” (p. 790).

Por consiguiente, el instrumento diseñado será un cuestionario con 17 ítems, para ser aplicados en el contexto en la Empresa Familiar Inversiones Nicole., razón por la cual se sometió al juicio de tres expertos: dos administradores y uno en metodología de la investigación. Ver anexo B.

3.6.2 Confiabilidad

En relación a la confiabilidad, Hernández, Fernández y Baptista (2016) señalan “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales consistentes y coherentes (p. 277), lo

cual permitió la generalización de las conclusiones que se obtengan del estudio para muestras similares.

De allí, se realizó una prueba piloto a cinco (5) sujetos que no forman parte de la muestra a quienes se les aplicó el coeficiente Kuder–Richardson 20 (KR-20), que permitió estimar la confiabilidad de instrumentos con respuestas dicotómicas (Sí/No), considerando el número de ítems, la proporción de aciertos y errores en cada uno, así como la varianza de las puntuaciones totales.

Dónde:

- k = número de ítems del cuestionario.
- p = proporción de respuestas afirmativas en cada ítem.
- q = proporción de respuestas negativas en cada ítem ($q = 1 - p$).
- $\Sigma(p \cdot q)$ = suma de las varianzas de cada ítem.
- $\sigma^2 X$ = varianza de las puntuaciones totales del test.

En este caso, el cuestionario estuvo conformado por $k = 17$ ítems, con una suma de varianzas por ítem $\Sigma(p \cdot q) = 2.08$ y una varianza de las puntuaciones totales $\sigma^2 X = 9.04$. Al sustituir estos valores en la fórmula se obtuvo:

$$KR-20 = (12 / 11) \times [1 - (2.08 / 9.04)] \approx 0.84$$

Este resultado indica que el instrumento presenta una consistencia interna alta, lo cual respalda su confiabilidad. No obstante, se recomienda aplicar el cuestionario en una población más amplia para robustecer la estabilidad del coeficiente y garantizar mayor generalización de los hallazgos. (Ver Anexo C)

3.7 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Información

Luego de aplicado el instrumento de medición, que permitió recolectar la información a partir de los reactivos (respuestas emitidas), se procedió a la codificación manual mediante la construcción de una matriz de resultados en el cual se transcribieron las opciones de respuestas seleccionadas en cada uno de los ítems, lo que a su vez contribuyó a la organización como tabulación de datos con ayuda de la Estadística Descriptiva, agrupando datos expresados en cuadros con sus frecuencias y porcentajes obtenido en función de la mayor tendencia de las respuestas emitidas.

Así, una vez realizado este proceso, se hará un análisis e interpretación de los datos expresados en cada cuadro y gráfico en función de las tendencias porcentuales mayoritarias de las mismas, estableciendo un contraste entre el ser (realidad) con el deber ser (teoría), así como con la revisión teórica en la investigación.

Capítulo IV

Análisis e Interpretación de Resultados

4.1 Análisis y Procesamiento de los Datos

En este Capítulo se presentan los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos diseñado con la finalidad de analizar la gestión de cambio organizacional para la transformación del entorno digital en la Empresa Familiar Inversiones Nicole, municipio Obispos estado Barinas; para ello se procedió a la tabulación, graficación y análisis de cada uno de los ítems que conforman los indicadores, así como dimensiones de las variables en estudio con apoyo de la estadística descriptiva, con el propósito de visualizar de una forma mejor el comportamiento de las variables, para posteriormente interpretar los resultados obtenidos que describieron las opiniones de los entrevistados, en los diecisiete (17) ítems.

Por último, se presenta el análisis e interpretación cuantitativa de los resultados obtenidos, a través de las dimensiones e indicadores utilizados en la operacionalización de la variable, todo ello con el apoyo de los referentes teóricos pertinentes. Además, los datos obtenidos permitieron realizar el análisis para elaborar la propuesta, así como las conclusiones y recomendaciones del estudio en cuestión, lo que originó el capítulo con cada una de las respuestas, tal como se mencionan a continuación.

Cuadro 2

Distribución de la opinión emitida en la Variable Gestión del cambio organizacional, Dimensión Renovación, Indicador Estructuras, Procedimientos, Prácticas. Ítem 1, 2, 3.

Ítems	Si		No		Total	
	fr	%	fr	%	fr	%
¿Considera usted que la estructura de la organización se define como centralizada, vertical y horizontal?	8	80	2	20	10	100
¿Cree usted que los procedimientos llevados a cabo en la empresa son planificados?	3	30	7	70	10	100
¿Las prácticas para la renovación organizacional realizadas por los sujetos sociales son vistas como funcionales?	4	40	6	60	10	100

Fuente: Pérez y Vargas (2026)

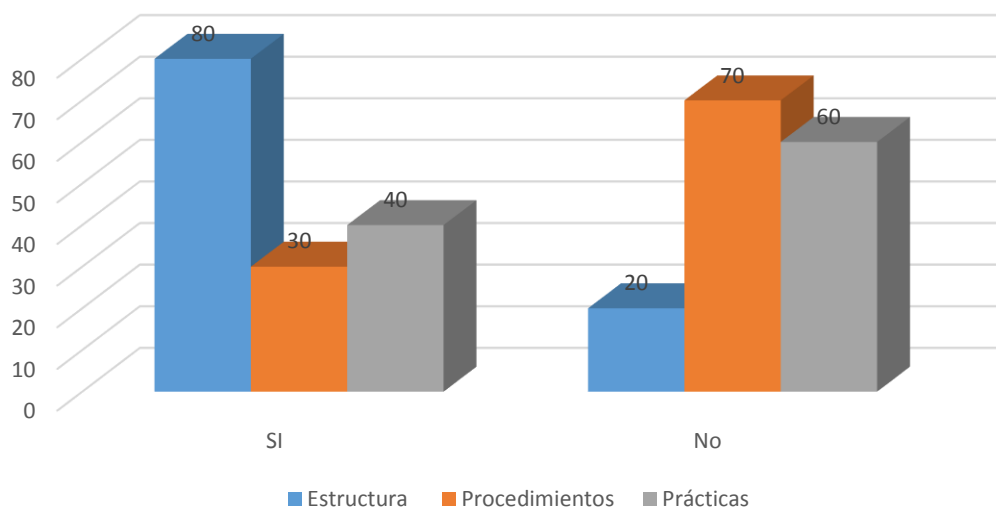


Gráfico 1. Representación gráfica de la Variable Gestión del cambio organizacional, Dimensión Renovación, Indicador Estructuras, Procedimientos, Prácticas. Ítem 1, 2, 3.

Los resultados reflejados en el Cuadro 2 y Gráfico 1, muestran en el ítem 1 que un ochenta por ciento (80%) de los sujetos encuestados considera que la estructura de la organización se define como centralizada, vertical y horizontal, en tanto un veinte por ciento (20%) manifestó que No; además, en el ítem 2 el setenta por ciento (70%) reveló que los procedimientos llevados a cabo en la empresa No son planificados y un treinta por ciento

(30%) indicó que Si; mientras en el ítem 3 un sesenta por ciento (60%) cree que las prácticas para la renovación organizacional realizadas por los sujetos sociales No son vistas como funcionales y un cuarenta por ciento (40%) Si lo son; demostrando con ello, la existencia de una estructura organizacional simple con supervisión directa, sin supervisión en los procedimientos realizados y con prácticas que no son funcionales. En razón de ello, se comparte opinión con Gómez et. al (2010) al señalar que la estructura en la gestión de cambio organizacional puede ser explicada por las fuerzas de división e integración que la componen, la cual provee una interesante variante para la integración social, reproduciendo un orden particular a través del consenso.

Por eso, la capacidad de crear y mantener un sistema que facilite los cambios que se requieran, no solo en sus procesos de operación sino en su forma de percibir y responder a las exigencias de sus stakeholders, se asume según Minoja (2012) como una de las responsabilidades más importantes de la dirección de las organizaciones, tomando en cuenta la gestión del talento humano, el cual debe considerarse más allá de la administración de personal y, por tanto, trascender las prácticas funcionales que les son propias, para responder a los problemas críticos de la organización, como de innovación, creatividad y cambio; en consecuencia, debe preocuparse por acciones innovadoras, entendidas como tales las ideas, los programas, prácticas o los sistemas relacionados con la función de gestión humana, nuevos para la organización adoptante.

Sim embargo, frecuentemente el cambio se opone a intereses ya creados y transgrede ciertos derechos territoriales o prerrogativas de toma de decisiones que los grupos, equipos y departamentos establecieron, aun cuando se han aceptado a lo largo del tiempo, por lo cual se crea una barrera consciente o inconsciente al cambio; en los cuales se incluyen el poder y

el conflicto, diferencias en la orientación funcional, estructura mecanicista y la cultura organizacional.

Cuadro 3

Distribución de la opinión emitida en la Variable Gestión del cambio organizacional, Dimensión Acción, Indicador Comunicación, Participación y Recursos. Ítem 4, 5, 6.

Ítems	Si		No		Total	
	fr	%	fr	%	fr	%
¿La comunicación es utilizada para garantizar que exista entendimiento entre el personal que labora en la empresa?	5	50	5	50	10	100
¿En la empresa existe una participación horizontal del personal?	3	30	7	70	10	100
¿La gestión de recursos en la empresa se encuentra inmersos en los procesos administrativos?	5	50	5	50	10	100

Fuente: Pérez y Vargas (2026)

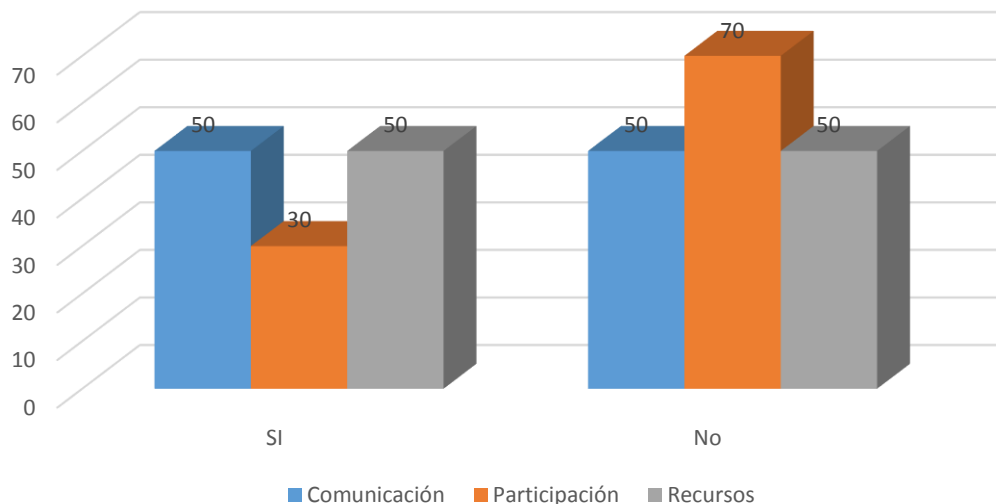


Gráfico 2. Representación gráfica de la Variable Gestión del cambio organizacional, Dimensión Acción, Indicador Comunicación, Participación y Recursos. Ítem 4, 5, 6.

De acuerdo a los resultados reflejados en el Cuadro 3 y Gráfico 2, en el ítem 4 un cincuenta por ciento (50%) de manera proporcional indicó que la comunicación Si es utilizada para garantizar que exista entendimiento entre el personal que labora en la empresa,

en otros casos No. De igual manera, en el ítem 5 un setenta por ciento (70%) reveló que en la empresa No existe una participación horizontal del personal y un treinta por ciento (30%) manifestó que Si; mientras en el ítem 6 un cincuenta por ciento (50%) equitativamente advirtió la gestión de recursos en la empresa Si se encuentra inmersos en los procesos administrativos y en otros eventos No lo están.

Estos resultados advierten, la necesidad que se analice la gestión de cambio organizacional en la empresa en estudio, tomando en cuenta que las acciones a ser tomadas en cuenta incluye la comunicación, participación de los sujetos sociales y los recursos; razón por la cual se comparte opinión con Arenas (2020) quien argumenta que este contexto obliga a las empresas a replantearse continuamente los cambios organizacionales tomando en cuenta procesos administrativos para poder satisfacer las demandas internas, así como la de los ciudadanos, de un modo adecuado a sus expectativas y perspectivas de dicha empresa.

En vista de ello, las empresas han tenido que adecuar los modelos relacionados con la gestión y los procesos, con la finalidad de poder poner en práctica diferentes estrategias, para afrontar a la nueva realidad de las empresas, las cuales tienen un enfoque particular que les ha servido durante años. De allí, la gestión del cambio organizacional debe direccionar las acciones, sustentados en la comunicación y participación de una gestión dinámica, flexible e innovadora, capaz de crear valor añadido, de suministrar servicios eficientemente y de adaptarse continuamente. Se comienza a creer que el desarrollo y actualización del personal, son los mejores medios para conseguir la meta esencial en todas las empresas o comercios: la coordinación y la satisfacción del ciudadano.

Cuadro 4

Distribución de la opinión emitida en la Variable Gestión del cambio organizacional, Dimensión Proceso, Indicador Planificación, Implementación y Revisión. Ítem 7, 8, 9.

Ítems	Si		No		Total	
	fr	%	fr	%	fr	%
¿En la empresa se planifican los cambios a desarrollarse?	3	30	7	70	10	100
¿En la empresa se ha implementado cambios organizacionales?	2	20	8	80	10	100
¿En la empresa se ha realizado una revisión periódica de los cambios implementados?	2	20	8	80	10	100

Fuente: Pérez y Vargas (2026)

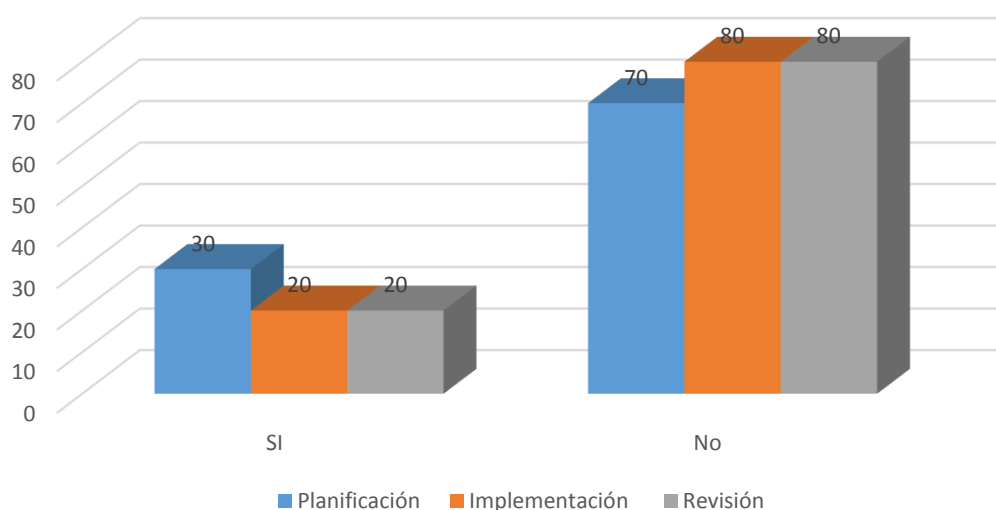


Gráfico 3. Representación gráfica de la Variable Gestión del cambio organizacional, Dimensión Proceso, Indicador Planificación, Implementación y Revisión. Ítems 7, 8, 9.

Los resultados reflejados en el Cuadro 4 y Gráfico 3, muestran en el ítem 7 que un setenta por ciento (70%) en la empresa No se planifican los cambios a desarrollarse y un treinta por ciento (30%) señala que Si; en el ítem 8 el ochenta por ciento (80%) reveló que No se ha implementado cambios organizacionales, en tanto un veinte por ciento (20%) indicó que Sí. Mientras, en el ítem 9 un ochenta por ciento (80%) señaló que No se ha realizado una revisión periódica de los cambios implementados y veinte por ciento (20%) si se ha hecho.

Estos resultados demuestran que no se lleva a cabo un proceso de gestión del cambio organizacional en la empresa en estudio, hecho que contrasta con los aportes de Vázquez (2023) quien indica la gestión del cambio organizacional no solo facilita la transición hacia nuevas formas de operar, sino que también permiten la oportunidad de fortalecer las relaciones, innovar en las actividades y desarrollar habilidades. Adoptar un enfoque proactivo y estratégico hacia el cambio puede maximizar los beneficios y asegurar que la organización esté bien posicionada para enfrentar los desafíos futuros y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado. Para comprender el objetivo del cambio como la innovación de la empresa se debe considerar la naturaleza formada del cambio a través de acciones de planificación, implementación y revisión.

De allí, es necesario que se asuma la idea de cambio planificado en las organizaciones, además de considerar que implementar el referido cambio por muy mínimo que estos sean, deben estar siempre planeados con la intención de que los efectos sean lo menos negativos posibles, para lo cual el primer paso a dar es reflexionar sobre la naturaleza de éste en función de las condiciones bajo las cuales está trabajando la organización.

Cuadro 5

Distribución de la opinión emitida en la Variable Transformación del Entorno Digital de la Empresa Familiar, Dimensión Necesidad. Indicador: Innovación tecnológica y Rediseño de procesos. Ítem 10, 11.

Ítems	Si		No		Total	
	fr	%	fr	%	fr	%
¿En la empresa existe la necesidad de introducir innovaciones tecnológicas para el desarrollo de los procesos administrativos?	9	90	1	10	10	100
¿En la empresa se refleja la necesidad de rediseñar procesos administrativos con apoyo de la tecnología?	8	80	2	20	10	100

Fuente: Pérez y Vargas (2026)

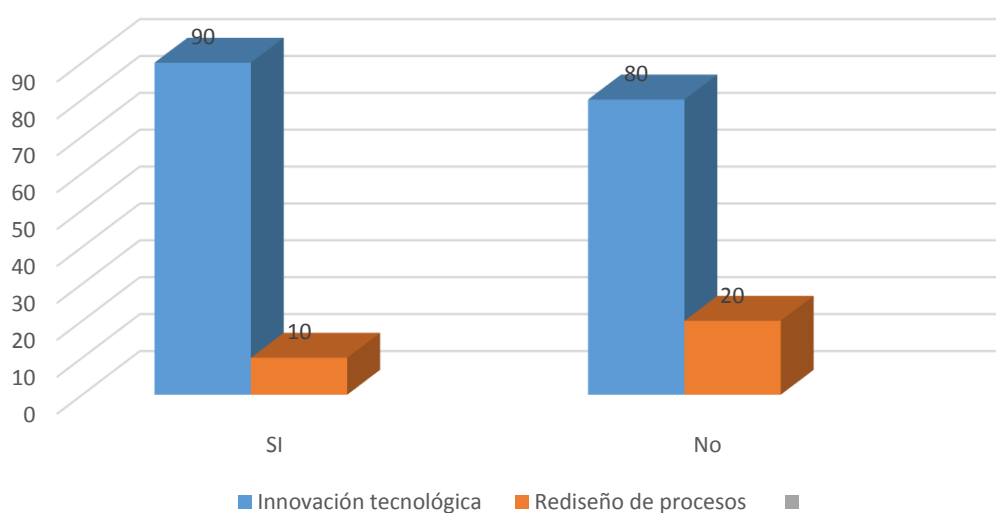


Gráfico 4. Representación gráfica de la Variable Transformación del Entorno Digital de la Empresa Familiar, Dimensión Necesidad. Indicador: Innovación tecnológica y Rediseño de procesos. Ítem 10, 11.

Los resultados aparecidos en el Cuadro 5 y Gráfico 4 muestran en el ítem 10 que un noventa por ciento (90%) en la empresa Si existe la necesidad de introducir innovaciones tecnológicas para el desarrollo de los procesos administrativos, mientras un diez por ciento (10%) expresó que No. En el ítem 11, por su parte, el ochenta por ciento (80%) manifestó

que la empresa Si es necesario rediseñar procesos administrativos con apoyo de la tecnología y un veinte (20%) indicó que No.

Se demuestra, en consecuencia, que es imprescindible una transformación del entorno digital en la empresa familiar, tomando en cuenta lo planteado por Morelos y Fontalvo (2014) que en el mundo existen organizaciones que prosperan por la capacidad de responder a los cambios y nuevas necesidades de manera oportuna y pertinente, es decir, desarrollan la capacidad de cambiar no solo la estructura, sino también repensar la cultura organizacional determinada por una serie de factores, como, la estructura, espíritu de equipo, estilo de liderazgo, características organizacionales, propietarios y el entorno.

Cuadro 6

Distribución de la opinión emitida en la Variable Transformación del Entorno Digital de la Empresa Familiar, Dimensión Componente. Indicador: Digitalización y Automatización. Ítem 12, 13.

Ítems	Si		No		Total	
	fr	%	fr	%	fr	%
¿En la empresa se ha digitalizado los procesos administrativos?	1	10	9	90	10	100
¿En la empresa se refleja la necesidad de automatizar los procesos administrativos con apoyo de la tecnología?	8	80	2	20	10	100

Fuente: Pérez y Vargas (2026)

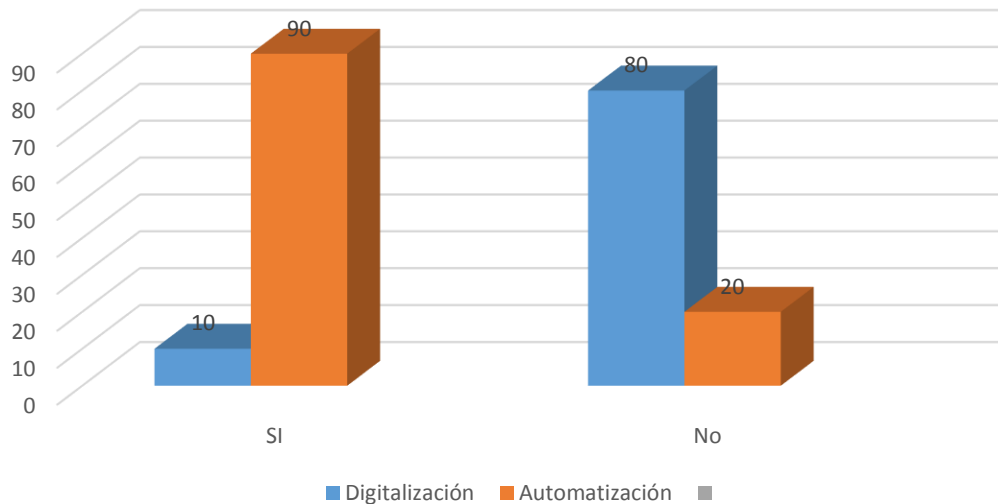


Gráfico 5. Representación gráfica de la Variable Transformación del Entorno Digital de la Empresa Familiar, Dimensión Componente. Indicador: Digitalización y Automatización. Ítem 12, 13.

Los resultados aparecidos en el Cuadro 6 y Gráfico 5 muestran en el ítem 12 que un noventa por ciento (90%) en la empresa No se ha digitalizado los procesos administrativos y un diez por ciento (10%) asegura que Si; mientras que en el ítem 13 un ochenta por ciento (80%) manifestó que Si se refleja la necesidad de automatizar los procesos administrativos con apoyo de la tecnología y un veinte por ciento (20%) expresó que No; demostrando que es necesario la digitalización y automatización de los procesos administrativos.

En razón de ello, Lafonte (2020) sostiene que la transformación digital, si bien es un término que ya lleva algunos años instalado, hoy puso de manifiesto la importancia que tiene encarar estrategias de digitalización y automatización de procesos en las distintas empresas para llegar más rápido y con mejor información a los distintos actores de la economía: clientes, proveedores, estado y comunidad en general. Tomando en cuenta se debe recoger los elementos tecnológicos que se han ido implementado en las empresas familiares y dejan entrever una aparente tendencia hacia la adopción de medios digitales como vehículo para alcanzar objetivos de competitividad y resultados.

Cuadro 7

Distribución de la opinión emitida en la Variable Transformación del Entorno Digital de la Empresa Familiar, Dimensión Pilares. Indicador: Modelo de negocios, Personas, Tecnología, Procesos. Ítem 14, 15, 16, 17.

Ítems	Si		No		Total	
	fr	%	fr	%	fr	%
¿En la empresa se crean nuevas oportunidades digitales para satisfacer las necesidades de los clientes?	1	10	9	90	10	100
¿En la empresa se concientiza a los empleados para que pierdan el miedo a los cambios?	2	20	8	80	10	100
¿En la empresa la tecnología se presenta como un habilitador fundamental de los procesos de transformación del entorno digital?	3	30	7	70	10	100
¿En la empresa los empleados están preparados para manejar la tecnología de manera que den soporte a la innovación?	5	50	5	50	10	100

Fuente: Pérez y Vargas (2026)

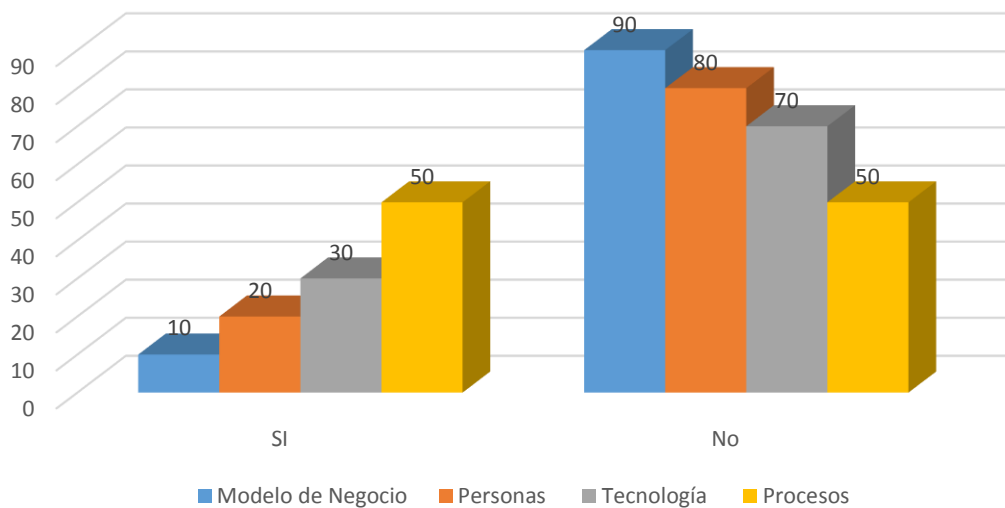


Gráfico 6. Representación gráfica de la Variable Transformación del Entorno Digital de la Empresa Familiar, Dimensión Pilares. Indicador: Modelo de negocios, Personas, Tecnología, Procesos. Ítem 14, 15, 16, 17.

De acuerdo a los resultados reflejados en el Cuadro 7 y Gráfico 6, en el ítem 14 un noventa por ciento (90%) de los encuestados manifestó que en la empresa No se crean nuevas

oportunidades digitales para satisfacer las necesidades de los clientes y un diez por ciento (10%) expresó que Si se crean; en el ítem 15, por su parte, el ochenta por ciento (80%) indicó que No se concientiza a los empleados para que pierdan el miedo a los cambios y un veinte por ciento reveló que Sí. En tanto, un setenta por ciento (70%) muestra que la tecnología No se presenta como un habilitador fundamental de los procesos de transformación del entorno digital y un treinta por ciento (30%) optó por Sí; mientras un cincuenta por ciento (50%) de manera proporcional advirtió que los empleados Si están preparados para manejar la tecnología de manera que den soporte a la innovación.

Estos resultados demuestran que la transformación del entorno digital de las empresas familiares es un proceso de reconversión y adaptación de tecnologías digitales, las mismas que están inmersas en la rutina diaria de las personas, lo que motiva a las instituciones u empresas a incorporar procedimientos innovadores para cubrir la demanda de sus clientes con productos o servicios novedosos que satisfagan sus necesidades y deseos. De allí, que Martínez (2019) y Páez et al. (2022) señalen que implica la integración de las recientes tecnologías al modelo de negocio, es decir, al modo de funcionamiento y la forma en la que se relaciona con el entorno para aumentar los niveles de competitividad.

De acuerdo con lo anterior, se destaca la importancia de la aplicación de tecnología en negocios que ya cuenta con trayectoria para modernizar sus procesos, adicionalmente, esto permite la creación de nuevos modelos de negocios donde la transformación digital es indispensable para su correcto funcionamiento. Entonces, una exitosa aplicación digital genera beneficios organizacionales continuos porque se produce respuestas hábiles a las demandas de clientes presentes y en medida en que los mismos vayan evolucionando.

Capítulo V

Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

El desarrollo investigativo condujo hacia el logro del objetivo orientado hacia el análisis de la gestión de cambio organizacional para la transformación del entorno digital en la Empresa Familiar Inversiones Nicole, municipio Obispos estado Barinas, previa consideración de los objetivos específicos, así como los planteamientos teóricos y la aplicación del instrumento de recolección de datos, de manera que se propicien un equilibrio entre el cambio y las innovaciones tecnológicas en las organizaciones empresariales.

Entonces, al describir la gestión del cambio organizacional en la empresa familiar Inversiones Nicole, se obtuvo que es un proceso diseñado para disminuir efectos negativos y crear aspectos positivos, así como ayudar al futuro de la empresa y a sus miembros, centrado en cómo las organizaciones pueden manejar y adaptarse a los cambios para lograr objetivos y mejorar su desempeño; debido que los procesos de cambios suelen ser dificultosos, toman su tiempo y muchas veces no son exitosos.

Asimismo, ofrecen oportunidad de crecimiento y desarrollo para implantar relaciones, actividades y habilidades en aspectos relacionados con la renovación de la estructura, procesos y prácticas de gestión del cambio organizacional haciendo uso de la comunicación, participación y los recursos, porque no solo facilita la transición hacia nuevas formas de operar, sino que también permiten la oportunidad de fortalecer las relaciones, así

como en la planificación, implementación y revisión de las actividades para desarrollar habilidades.

En función de ello, se debe adoptar un enfoque proactivo y estratégico hacia el cambio que pueda maximizar los beneficios y asegurar que la organización esté bien posicionada para enfrentar los desafíos futuros y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado. Para comprender el objetivo del cambio como la innovación de la empresa se debe considerar la naturaleza formada del cambio. Este no debe entenderse como una crisis o adaptación del proceso, sino como diversas transformaciones en la organización, porque gestionar el cambio da un enfoque para guiar la transición de individuos, equipos y empresas para que cumplan sus objetivos ya sea a corto o largo plazo.

De igual manera, se pudo identificar la transformación del entorno digital en la empresa en estudio, la cual no debe ser vista como una opción, sino como una necesidad en el ámbito empresarial y, en consecuencia, para los individuos porque esta temática y su aplicación permite la hiperconectividad de datos de toda clase con el fin de conjugarlos entre sí para cumplir con un objetivo determinado que ayude a ahorrar tiempo y dinero. Es decir, la era digital ha cambiado la forma tradicional de pensar y actuar en las organizaciones al presentar una idea que facilita el trabajo del talento humano; además, permite satisfacer las necesidades de los clientes al crear experiencias notables y, por ende, se gana mayor participación en el mercado.

En este orden de ideas, al establecer los aspectos de la gestión del cambio organizacional que deben ser tomados en cuenta en la transformación del entorno digital de la empresa Inversiones Nicole, surge la inquietud de apuntar hacia la digitalización y

automatización de los procesos desarrollados, de manera que se trascienda hacia procedimientos de implementación y adaptación de tecnologías, además, del cambio en la mentalidad de las partes involucradas. La digitalización conjuntamente con la digitalización también ha dado paso a la creación de nuevos modelos de negocios en los cuales se emplean tecnologías emergentes, tomando en cuenta a las personas, tecnologías y procesos, con la finalidad de una renovación en sus productos y la cadena de valor, lo que causa en los consumidores nuevos estándares al momento de adquirir un producto o servicio y en otras empresas la necesidad de innovar para ser competitivos.

Por tanto, se puede deducir que la tecnología juega un rol preponderante y los directivos actuales y futuros, así como también los emprendedores y profesionales independientes deberán poder comprenderla, adaptarla a su negocio, por sobre todo impulsar y motivar a sus colaboradores para que nadie se quede en el camino. Es cierto, al menos la digitalización y la automatización acabarán con muchos de los trabajos que hoy se conocen, pero surgirán nuevos roles sin importar la profesión o el cargo, porque la era digital llegó para quedarse.

5.2 Recomendaciones

En función de los objetivos y conclusiones, se efectúan las siguientes recomendaciones:

Adaptar los cambios de la digitalización, de manera que se trascienda la resistencia al cambio en la empresa.

La empresa sea vista como una estructura organizacional que toma en cuenta al talento humano que en ella labora.

Es importante que la gerencia de la empresa entienda los beneficios que puede generar la transformación del entorno digital de la empresa en estudio.

Es importante que la gerencia de la empresa entienda los beneficios que puede generar la transformación del entorno digital de la empresa en estudio.

Entender que los cambios van a ir fluyendo de forma controlada de acuerdo al dinamismo de la empresa, sociedad y cultura organizacional.

El talento humano, gestión de cambio organizacional y el comportamiento organizacional, debe observar cuales son los factores internos que proporcionan o motivan a cada empleado tanto para su mejoramiento intelectual, como para los cambios a ser introducidos en la empresa en estudio

Referencias

- Archanco, R. y Vergara, H. (2017). La Guía ejecutiva para la Transformación Digital: 7 pilares para superar el reto digital. <https://docplayer.es/94251609-Laguia-ejecutiva-para-latransformacion-digital-7-pilares-para-superar-el-reto-digital.html>
- Arenas, A. (2020). Talento humano y cambio organizacional en empresas de telecomunicación: Madrid – España. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 25, núm. 92, pp. 1463-1477, 2020. Universidad del Zulia. Disponible en <https://www.redalyc.org/journal/290/29065286012/html/>
- Arias, F. (2012). *Metodología de la investigación*. Caracas: Episteme.
- Balestrini, M. (2014). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. 7ª Edición. Caracas: Editorial Consultores Asociados
- Barbu, P. y Militararu, J. (2019). *Transformación digital: desafíos en la cultura gerencial*. Bogotá: Norma.
- Bocanegra, R., y Guerrero, R. (2020). Análisis del proceso de la gestión del cambio para la transformación digital durante la pandemia surgida en marzo del 2020: Telefónica del Perú. Facultad de Gestión. Disponible en https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17846/BOCANEGRA_MACHACA_GUERRERO_ROJAS%20%281%29.pdf?sequence=1
- Bracamonte, J. y Olivares, S. (2023). Análisis de la gestión del cambio organizacional para impulsar la transformación digital en Rímac seguros entre el 2021 y 2022 según el modelo de Jeanie Duck. Trabajo de grado. Pontificia Universidad Católica de Perú. Disponible en <https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/2548b833-4c8f-4305-b911-9a820d869cef/content>

- Bridges, W. (2009). Gestionar las transiciones: Aprovechar al máximo el cambio. Da Capo Libros para toda la vida
- Buchanan, D. y Badhan, R. (2008). Poder, política y cambio organizacional: Ganando el juego territorial. Publicaciones SAGE
- Burnes, B. (2004). Teorías de la complejidad y cambio organizacional. Revista Internacional de Revisiones de Gestión, 7(2), 73–9
- Camino Mogro, S., y& Bermudez Barrezueta, N. (02 de 12 de 2021). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. Económicos: https://ojs.supercias.gob.ec/index.php/X-pedientes_Economicos/article/view/20
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial N° 5453. Extraordinario.
- Cummings, T. y Worley, C. (2014). Desarrollo organizacional y cambio. Aprendizaje Cengage.
- For, J. (2015). La transformación digital como medio de creación de valor de las Empresas. <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/7663/1/TFG001345.pdf>
- García y Murillo (2020) “Retos para la Transformación Digital de las PYMES: competencia organizacional para la transformación digital”
- González (2021). La Empresa Familiar como factor clave para el desarrollo local del Estado Mérida
- Guanipa, M. (2010). Opciones epistemológicas y la relación dialógica en la investigación. **Telos**, vol. 13, núm. 1, enero-abril, 2011, pp. 89-102 Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín Maracaibo, Venezuela. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318408007.pdf>

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M.P. (2016). Metodología de la Investigación, (5ª ed.). México: Mc Graw Hill/Interamericana Editores
- Hurtado de B., J. (2012). Metodología para la investigación. Una guía para la comprensión holística de la ciencia. Caracas: Ediciones Quirón.
- Kotter, J. (2012). El líder del cambio. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana
- Lafonte, P. (2020). Efectos de la transformación digital y la automatización de procesos de negocio en el desarrollo de la industria logística en Argentina. Trabajo de Grado. Universidad Abierta Interamericana. Argentina. Disponible en <https://dspaceapi-test.uai.edu.ar/server/api/core/bitstreams/603507af-426b-48ff-94bb-d138604240e0/content>
- Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2009)
- Martínez, J. (2019). Industria 4,0: La transformación digital en la industria. Editorial UOC.
- Minoja, M. (2012). Teoría de la gestión de grupos de interés, estrategia empresarial y ambidextría. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 67–82
- Morante, L. M (2020) Transformación digital: conceptos claves y casos de éxito en el Perú. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/17069/MORANTE_TAVARA_LEANDRO_TRANSFORMACION_DIGITAL_CONCEPTOS.pdf?sequence=1
- Morelos-Gómez, J. y Fontalvo-Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105.
- Oreg, S. et al. (2011). Reacciones de los receptores del cambio al cambio organizacional: Una revisión de 60 años de estudios cuantitativos. *Revista de Ciencias del Comportamiento Aplicadas*, 47(4), 461–524.

- Páez, I., Sanabria, M., & Gauthier, V. (2022). Transformación digital en las organizaciones. Editorial Universidad del Rosario. <https://elibro.net/es/ereader/uta/219878?page=26>
- Parella, F. y Martins, S. (2014). Metodología de la Investigación cuantitativa. Caracas: FEDUPEL.
- Perea (2019). Empresas familiares: administración y profesionalización.
- Pérez (2019). Estructura organizacional y operativa de las empresas familiares en la región
- Pomar, I (s.f).Guía para la transformación digital de las pymes.: https://datisa.es/wpcontent/uploads/2019/06/Guia_para_la_transformacion_digital_de_las_pymes.pdf
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2017). Fundamentos de Administración. Pearson.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2017). Comportamiento organizacional (17ª ed.). Pearson
- Rogers, D. (2016). Manual de Transformación Digital: Replantee su negocio para la era digital. Columbia University Press
- Sheikh, H. (2021). Modelos de gestión del cambio: Una revisión comparativa. Disponible en <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24741.01764>
- Tamayo y Tamayo, M. (2009). El proceso de la Investigación Científica. México, Editorial Limusa.
- Tamayo y Tamayo, M. (2014). El proceso de la Investigación Científica. México, Editorial Limusa.
- Terán, F. et al (2023). Cambio como fundamento de la dirección estratégica. Editorial Grupo AEA, Santo Domingo - Ecuador
- UPEL (2020). Manual de trabajo de grado, Especialización, Maestría y Tesis Doctoral. Caracas, Venezuela

Vásquez, S. (2023). Gestión gerencial organizacional en la era digital: aspectos de abordaje. Revista FACES Vol. 5 N.º 2 julio-diciembre 2023. Disponible en <https://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/evol5n2/art02.pdf>

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Los nueve elementos de la transformación digital. 2014.

Yedigis, J. y Winbach, J. (2016). Metodología de la investigación. Bogotá: El Cid.

Anexos:

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
SENIAT
SISTEMA NACIONAL AUTOMATIZADO DE IMPUESTOS Y ASESORIA FISCAL
SISTEMA NACIONAL AUTOMATIZADO DE IMPUESTOS Y ASESORIA FISCAL

N° COMPROBANTE: 201505U0000025750247

REGISTRO ÚNICO DE INFORMACIÓN FISCAL (RIF)

V127565305 MARIBEL ARAQUE RIVAS
DOMICILIO FISCAL CALLE 2 CASA NRO 128 URB NUEVA BARINAS GUASIMITOS
BARINAS ZONA POSTAL 5213
FIRMAS PERSONALES: 1
INVERSIONES NICOLE 2015, F.P

FECHA DE INSCRIPCIÓN: 28/07/2009
FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN: 13/04/2015
FECHA DE VENCIMIENTO: 13/04/2018

GERENCIA REGIONAL DE TRIBUTOS INTERNOS
REGIÓN LOS ANDES

1127565305-ODX
FIRMA AUTORIZADA



Condición: Contribuyente Ordinario del IVA: La condición de este contribuyente requiere la retención del 75% del impuesto causado, salvo que incurra en los supuestos establecidos para la retención del 100%.

La validez de este Comprobante debe verificarse a través de la dirección www.seniat.gob.ve, Sistemas en Línea mediante la opción 'Consulta Comprobante Digital RIF'. No requiere sello húmedo.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
— MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA RELACIONES INTERIORES Y JUSTICIA —

SERVICIO AUTÓNOMO DE
REGISTROS Y NOTARÍAS.
REGISTRO MERCANTIL SEGUNDO
DEL ESTADO BARINAS

RM No. 412
204 y 156*

ABOGADA RUTH CELESTE RODRIGUEZ PEREZ, Registradora Mercantil

C E R T I F I C A

Que el asiento de Registro de Comercio transcrito a continuación, cuyo original está inscrito en el Tomo: **7-B REGMER2** Número: **17** del año **2015**, así como La Participación y Nota que se copian de seguida son traslado fiel de sus originales, los cuales son del tenor siguiente:

412-13654

ESTE FOLIO PERTENECE A
INVERSIONES NICOLE 2015, F.P
Número de expediente: **412-13654**

INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
UNELLEZ
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

Estimado Empleado Inversiones Nicole

Me dirijo a usted en oportunidad de informarle ha sido seleccionado para llenar este instrumento con el objeto de recabar información para llevar a cabo una investigación titulada, **GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL ENTORNO DIGITAL EN LA EMPRESA FAMILIAR INVERSIONES NICOLE, MUNICIPIO OBISPOS, ESTADO BARINAS, 2025-2026** La información suministrada será de gran significación en el estudio propuesto, por lo cual se le invita a responder todos y cada uno de los ítems con la mayor sinceridad y objetividad posible.

Al responder objetivamente este cuestionario usted estará contribuyendo altamente en la validez de las conclusiones obtenidas en la investigación. Esta información es netamente confidencial, por tanto, no se identifique ni firme el cuestionario.

Si se le presentan dudas por favor consulte al investigador.

Gracias por su valiosa atención y colaboración.

Atentamente:

Axibel Pérez. C.I. 28.260.140

Luis Vargas. C.I. 30.099.044

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Ítems	Si	No
¿Considera usted que la estructura de la organización se define como centralizada, vertical y horizontal?		
¿Cree usted que los procedimientos llevados a cabo en la empresa son planificados?		
¿Las prácticas para la renovación organizacional realizadas por los sujetos sociales son vistas como funcionales?		
¿La comunicación es utilizada para garantizar que exista entendimiento entre el personal que labora en la empresa?		
¿En la empresa existe una participación horizontal del personal?		
¿La gestión de recursos en la empresa se encuentra inmersos en los procesos administrativos?		
¿En la empresa se planifican los cambios a desarrollarse?		
¿En la empresa se ha implementado cambios organizacionales?		
¿En la empresa se ha realizado una revisión periódica de los cambios implementados?		
¿En la empresa existe la necesidad de introducir innovaciones tecnológicas para el desarrollo de los procesos administrativos?		
¿En la empresa se refleja la necesidad de rediseñar procesos administrativos con apoyo de la tecnología?		
¿En la empresa se ha digitalizado los procesos administrativos?		
¿En la empresa se refleja la necesidad de automatizar los procesos administrativos con apoyo de la tecnología?		
¿En la empresa se crean nuevas oportunidades digitales para satisfacer las necesidades de los clientes?		
¿En la empresa se concientiza a los empleados para que pierdan el miedo a los cambios?		
¿En la empresa la tecnología se presenta como un habilitador fundamental de los procesos de transformación del entorno digital?		
¿En la empresa los empleados están preparados para manejar la tecnología de manera que den soporte a la innovación?		

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Barinas, 22 de 11 de 2025

Ciudadano(a):

Prof. Ivonne del Carmen Vela

Presente.-

Distinguido Profesor:

Por medio de la presente, me dirijo a usted con la finalidad de solicitarle su valiosa colaboración en la validación de contenido del instrumento que se utilizará para recabar la información requerida en el Trabajo de Aplicación titulado **“GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL ENTORNO DIGITAL EN LA EMPRESA FAMILIAR INVERSIONES NICOLE, MUNICIPIO OBISPOS, ESTADO BARINAS, 2025-2026”** como requisito para optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos “Ezequiel Zamora”.

Por su experiencia profesional y méritos académicos, le agradecemos emitir su juicio calificativo sobre los ítems del instrumento, tomando en cuenta las instrucciones que se anexan. Sus observaciones y recomendaciones contribuirán a mejorar la calidad del trabajo.

Agradeciendo altamente su valioso aporte. Se despide de usted

Atentamente

Axibel Pérez. C.I. 28.260.140

Luis Vargas. C.I. 30.099.044

Instrucciones para la validación

1. El instrumento anexo tiene como objetivo proponer estrategias para el mejoramiento del control interno de inventario de Roda Agro, C. A. En tal sentido, se aspira que usted como experto en el área evalúe si el cuestionario elaborado sirve para el propósito para el que ha sido construido, de acuerdo con los siguientes criterios: pertinencia, claridad y coherencia.
2. El criterio de **pertinencia** se refiere a la relación o adecuación del ítem con el indicador, la dimensión, la variable y el objetivo.
3. El criterio de **coherencia** se refiere la formulación adecuada del ítem en cuanto al orden y estructura.
4. El criterio de **claridad** se refiere a que el ítem refleje fielmente la magnitud de lo que se pretende medir, evidenciando facilidad de interpretación y precisión en los términos utilizados.
5. Para evaluar los criterios de cada ítem se requiere que en el cuadro de validación indique con una “X” la casilla correspondiente, así mismo si considera que el ítem se debe aceptar, modificar o eliminar.
6. Usted podrá escribir cualquier observación del instrumento que requiera ser mejorada en cuanto a la forma, contenido u otro aspecto.
7. Se le agradece colocar los datos personales solicitados.
8. Se anexa: cuadro de validación, cuestionario, objetivos de la investigación y la operacionalización de variables.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre y Apellido: **Ivonne del Carmen Vela**
C.I. N° **9.991.685** Profesión: Economista Agrícola
Fecha de la Validación: 22 de noviembre de 2025

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	x		x		x		x		
2	x		x		x		x		
3	x		x		x		x		
4	x		x		x		x		
5	x		x		x		x		
6	x		x		x		x		
7	x		x		x		x		
8	x		x		x		x		
9	x		x		x		x		
10	x		x		x		x		
11	x		x		x		x		
12	x		x		x		x		
13	x		x		x		x		
14	x		x		x		x		
15	x		x		x		x		
16	x		x		x		x		
17	x		x		x		x		

Observaciones: _____

Firma



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
UNELLEZ
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

Carta de Validación

Yo, **Ivonne del Carmen Vela**, titular de la Cedula Identidad N° **9.991.685**, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo Especial de Grado titulado “**GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL ENTORNO DIGITAL EN LA EMPRESA FAMILIAR INVERSIONES NICOLE, MUNICIPIO OBISPOS, ESTADO BARINAS, 2025-2026**”, presentado por los Brs. Axibel Pérez. C.I. 28.260.140 y Luis Vargas. C.I. 30.099.044, para optar al Título de Administrador, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 22 días del mes de noviembre de 2025.

Firma del Experto



9.991.685

Barinas, 22 de 11 de 2025

Ciudadano(a):

Prof. Tahiz Guerrero

Presente.-

Distinguido Profesor:

Por medio de la presente, me dirijo a usted con la finalidad de solicitarle su valiosa colaboración en la validación de contenido del instrumento que se utilizará para recabar la información requerida en el Trabajo de Aplicación titulado **“GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL ENTORNO DIGITAL EN LA EMPRESA FAMILIAR INVERSIONES NICOLE, MUNICIPIO OBISPOS, ESTADO BARINAS, 2025-2026”** como requisito para optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos “Ezequiel Zamora”.

Por su experiencia profesional y méritos académicos, le agradecemos emitir su juicio calificativo sobre los ítems del instrumento, tomando en cuenta las instrucciones que se anexan. Sus observaciones y recomendaciones contribuirán a mejorar la calidad del trabajo.

Agradeciendo altamente su valioso aporte. Se despide de usted

Atentamente

Axibel Pérez. C.I. 28.260.140

Luis Vargas. C.I. 30.099.044

Instrucciones para la validación

9. El instrumento anexo tiene como objetivo proponer estrategias para el mejoramiento del control interno de inventario de Roda Agro, C. A. En tal sentido, se aspira que usted como experto en el área evalúe si el cuestionario elaborado sirve para el propósito para el que ha sido construido, de acuerdo con los siguientes criterios: pertinencia, claridad y coherencia.
10. El criterio de **pertinencia** se refiere a la relación o adecuación del ítem con el indicador, la dimensión, la variable y el objetivo.
11. El criterio de **coherencia** se refiere la formulación adecuada del ítem en cuanto al orden y estructura.
12. El criterio de **claridad** se refiere a que el ítem refleje fielmente la magnitud de lo que se pretende medir, evidenciando facilidad de interpretación y precisión en los términos utilizados.
13. Para evaluar los criterios de cada ítem se requiere que en el cuadro de validación indique con una “X” la casilla correspondiente, así mismo si considera que el ítem se debe aceptar, modificar o eliminar.
14. Usted podrá escribir cualquier observación del instrumento que requiera ser mejorada en cuanto a la forma, contenido u otro aspecto.
15. Se le agradece colocar los datos personales solicitados.
16. Se anexa: cuadro de validación, cuestionario, objetivos de la investigación y la operacionalización de variables.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre y Apellido: **Tahiz Elena Guerrero**
C.I. N° **12.207.754** Profesión: Contador Público
Fecha de la Validación: 22 de noviembre de 2025

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	x		x		x		x		
2	x		x		x		x		
3	x		x		x		x		
4	x		x		x		x		
5	x		x		x		x		
6	x		x		x		x		
7	x		x		x		x		
8	x		x		x		x		
9	x		x		x		x		
10	x		x		x		x		
11	x		x		x		x		
12	x		x		x		x		
13	x		x		x		x		
14	x		x		x		x		
15	x		x		x		x		
16	x		x		x		x		
17	x		x		x		x		

Observaciones: _____

Firma



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
UNELLEZ
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

Carta de Validación

Yo, **Tahiz Elena Guerrero**, titular de la Cedula Identidad N° **12.207.754**, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo Especial de Grado titulado “**GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL ENTORNO DIGITAL EN LA EMPRESA FAMILIAR INVERSIONES NICOLE, MUNICIPIO OBISPOS, ESTADO BARINAS, 2025-2026**”, presentado por los Brs. Axibel Pérez. C.I. 28.260.140 y Luis Vargas. C.I. 30.099.044, para optar al Título de Administrador, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 22 días del mes de noviembre de 2025.

Firma del Experto



12.207.754

Barinas, 22 de 11 de 2025

Ciudadano(a):

Prof. Tahiz Guerrero

Presente.-

Distinguido Profesor:

Por medio de la presente, me dirijo a usted con la finalidad de solicitarle su valiosa colaboración en la validación de contenido del instrumento que se utilizará para recabar la información requerida en el Trabajo de Aplicación titulado **“GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL ENTORNO DIGITAL EN LA EMPRESA FAMILIAR INVERSIONES NICOLE, MUNICIPIO OBISPOS, ESTADO BARINAS, 2025-2026”** como requisito para optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos “Ezequiel Zamora”.

Por su experiencia profesional y méritos académicos, le agradecemos emitir su juicio calificativo sobre los ítems del instrumento, tomando en cuenta las instrucciones que se anexan. Sus observaciones y recomendaciones contribuirán a mejorar la calidad del trabajo.

Agradeciendo altamente su valioso aporte. Se despide de usted

Atentamente

Axibel Pérez. C.I. 28.260.140

Luis Vargas. C.I. 30.099.044

Instrucciones para la validación

17. El instrumento anexo tiene como objetivo proponer estrategias para el mejoramiento del control interno de inventario de Roda Agro, C. A. En tal sentido, se aspira que usted como experto en el área evalúe si el cuestionario elaborado sirve para el propósito para el que ha sido construido, de acuerdo con los siguientes criterios: pertinencia, claridad y coherencia.
18. El criterio de **pertinencia** se refiere a la relación o adecuación del ítem con el indicador, la dimensión, la variable y el objetivo.
19. El criterio de **coherencia** se refiere la formulación adecuada del ítem en cuanto al orden y estructura.
20. El criterio de **claridad** se refiere a que el ítem refleje fielmente la magnitud de lo que se pretende medir, evidenciando facilidad de interpretación y precisión en los términos utilizados.
21. Para evaluar los criterios de cada ítem se requiere que en el cuadro de validación indique con una “X” la casilla correspondiente, así mismo si considera que el ítem se debe aceptar, modificar o eliminar.
22. Usted podrá escribir cualquier observación del instrumento que requiera ser mejorada en cuanto a la forma, contenido u otro aspecto.
23. Se le agradece colocar los datos personales solicitados.
24. Se anexa: cuadro de validación, cuestionario, objetivos de la investigación y la operacionalización de variables.

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Nombre y Apellido: **Joel Moreno**

C.I. N° **13.278.020**, Profesión Economista Agrícola y Contador Público

Fecha de la Validación: 22 de noviembre de 2025

	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Recomendación		
	Si	No	Si	No	Si	No	Aceptar	Modificar	Eliminar
1	x		x		x		x		
2	x		x		x		x		
3	x		x		x		x		
4	x		x		x		x		
5	x		x		x		x		
6	x		x		x		x		
7	x		x		x		x		
8	x		x		x		x		
9	x		x		x		x		
10	x		x		x		x		
11	x		x		x		x		
12	x		x		x		x		
13	x		x		x		x		
14	x		x		x		x		
15	x		x		x		x		
16	x		x		x		x		
17	x		x		x		x		

Observaciones: _____

Firma



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
UNELLEZ
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

Carta de Validación

Yo, **Joel Moreno**, titular de la Cedula Identidad N° **13.278.020**, por medio de la presente hago constar que he leído y evaluado el instrumento de recolección de datos correspondiente al Trabajo Especial de Grado titulado "**GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL ENTORNO DIGITAL EN LA EMPRESA FAMILIAR INVERSIONES NICOLE, MUNICIPIO OBISPOS, ESTADO BARINAS, 2025-2026**", presentado por los Brs. Axibel Pérez. C.I. 28.260.140 y Luis Vargas. C.I. 30.099.044, para optar al Título de Administrador, el cual **apruebo** en calidad de validador.

En Barinas a los 22 días del mes de noviembre de 2025.

Firma del Experto



13.278.020