

DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

"DESARROLLO DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LAS PYMES CHILENAS"

Tesina de Grado presentada por

MATÍAS ANTONIO MEDEL PÉREZ

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina MARIANA I. PALUDI LLANPART, PhD

Octubre de 2026

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☐ Memoria o trabajo de título; ☒ Tesis de Postgrado;

Título del trabajo: DESARROLLO DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LAS PYMES CHILENAS

Nombre del candidato(a): Matías Antonio Medel Pérez

Carrera / Grado: MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Campus: Casa Central Valparaiso **;** **Departamento**: Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Mariana I. Paludi Llanpart, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

☒ El trabajo **NO contiene información que amerite confidencialidad** y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

☐ 6 meses; ☐ 12 meses; ☐ 2 años; ☐ 3 años; ☐ 5 años; ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 28/10/2026 ; **Firma:** _____

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 28/10/2026 ; **Firma:** _____

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

TITULO DE TESINA: **“DESARROLLO DE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LAS PYMES CHILENAS”**

AUTOR: **MATÍAS ANTONIO MEDEL PÉREZ**

TRABAJO DE TESINA, presentado en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES: _____

COMISIÓN DE TESINA:

- Mariana I. Paludi Llanpart, PhD, Profesora Guía
- Macarena Gatica Silva, MBA, Profesora Co-Referente Interna
- Rodrigo Calderón Pizarro, Profesor Externo

Valparaíso, octubre 2026

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: MATÍAS ANTONIO MEDEL PÉREZ.

Fecha: Miércoles 28 de octubre de 2026.

Agradecimientos

Agradezco a los profesores y profesoras del MBA, Magíster en Gestión Empresarial, de la Universidad Técnica Federico Santa María, por las herramientas, la exigencia y la mirada crítica que entregaron a lo largo del programa. En especial, a mi profesora guía, Mariana I. Paludi Llanpart, PhD, por su acompañamiento riguroso y sus observaciones, que orientaron cada versión de esta tesina.

A mis colegas, por el intercambio de experiencias, el trabajo en equipo y el apoyo mutuo que hicieron de este proceso un aprendizaje compartido. A mi familia, por su paciencia, su comprensión y su apoyo incondicional durante los meses que demandó este trabajo.

Por último, este trabajo responde también a una convicción personal: la de mantenerme en constante crecimiento, aprendiendo y desafiándome a aportar desde el conocimiento a las organizaciones y a las personas que las hacen posibles.

Resumen Ejecutivo

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) representan el 54% de las empresas formales de Chile y, junto con las microempresas, cerca de dos tercios del empleo, pero alcanzan solo el 44% de la productividad de las grandes. Aunque la literatura vincula estas brechas con capacidades organizacionales internas, en Chile no se ha estudiado cómo se entiende y se manifiesta el Desarrollo Organizacional (DO) en este segmento. Esta tesina explora cómo se comprende y se manifiesta el DO en las Pymes chilenas, con el fin de proponer un modelo preliminar de diagnóstico adaptado a su realidad.

Este estudio, cualitativo, exploratorio y descriptivo, se basa en dos fuentes de información. La fuente primaria son ocho entrevistas semiestructuradas, a cuatro expertos/as en desarrollo organizacional y a cuatro dueños/as de Pymes. La fuente secundaria es un prediagnóstico de Desarrollo Organizacional, uso de datos y madurez digital aplicado a 25 emprendimientos liderados por mujeres en el marco del proyecto Viraliza Formación – Finance ME (Corfo). Este prediagnóstico fue realizado por el autor en su rol de consultor, antes de esta investigación, y se utiliza aquí como base secundaria, con autorización. Ambas fuentes se analizan a partir de tres modelos de diagnóstico organizacional: Burke-Litwin, Weisbord y Denison. La comparación entre ambas fuentes permite contrastar la mirada de expertos/as, dueños/as y emprendedoras.

Los resultados indican que el DO existe en las Pymes de forma implícita e informal: las decisiones dependen del dueño/a, el clima rara vez se evalúa, la digitalización no siempre cambia la forma de trabajar, los roles son múltiples, y el cambio y la retención de talento se gestionan reactivamente. El prediagnóstico ubica a los emprendimientos en un nivel de transición en Desarrollo Organizacional (69,1%), Madurez Digital (64,5%) y Uso de Datos (60,8%), con los menores valores en gobernanza de datos y evaluación del clima. Dueños/as y expertos/as coinciden en la dependencia del fundador/a, pero difieren al valorar la formalización y la gestión del cambio.

A partir de esta evidencia, se propone un modelo preliminar de diagnóstico de DO para Pymes. El modelo organiza el diagnóstico en cinco dimensiones: liderazgo; cultura y clima; innovación y aprendizaje; estructura y coordinación; y gestión del cambio y del talento. Estas dimensiones provienen de los modelos de Burke-Litwin, Weisbord y Denison, y su formulación final está basada en la evidencia de las entrevistas y del prediagnóstico. Además, el modelo incorpora dos ejes transversales, que se revisan en todas las dimensiones: el propósito y la dirección estratégica de la empresa, y el género. Por último, considera criterios de proporcionalidad: no todas las dimensiones se aplican con la misma profundidad en una microempresa que en una pequeña o mediana empresa.

Como siguiente etapa, se recomienda aplicar una encuesta a dueños/as y colaboradores/as para clasificar a cada Pyme en las cinco dimensiones y validar el modelo como instrumento de medición.

Índice de contenidos

Agradecimientos i
Resumen Ejecutivo ii
1. Introducción 1
2. Definición y Justificación del tema 3
3. Objetivos 7
3.1. Objetivo General 7
3.2. Objetivos Específicos 7
4. Alcance del estudio 8
5. Metodología 10
5.1. Enfoque y diseño 10
5.2. Datos disponibles: qué datos, de quiénes y cuándo 10
5.3. Entrevistas semiestructuradas y prediagnóstico (OE1 y OE2) 13
5.4. Análisis, comparación y propuesta (OE3) 16
5.5. Consideraciones éticas y limitaciones metodológicas 18
6. Estado del Arte 20
6.1. Antecedentes del Estado del Arte 21
6.1.1. Antecedentes internacionales y latinoamericanos 21
6.1.2. Antecedentes nacionales 22
6.1.3. Antecedentes de estudios de mercado 23
6.1.4. Antecedentes instrumentales: escalas y modelos de diagnóstico para Pymes 23
6.2. Marco Teórico del Estado del Arte 24
6.2.1. Caracterización de las Pymes en el contexto chileno 24
6.2.2. El Desarrollo Organizacional: fundamentos conceptuales y evolución teórica 27
6.2.3. Modelos de diagnóstico del Desarrollo Organizacional: tres modelos de referencia 28
6.2.4. Liderazgo como dimensión del Desarrollo Organizacional en Pymes 34
6.2.5. Cultura y clima organizacional: dimensiones constitutivas y su medición en Pymes 35
6.2.6. Innovación y aprendizaje organizacional 36
6.2.7. Estructura y mecanismos de coordinación en el contexto de las Pymes 37
6.2.8. Gestión del cambio y del talento 38
6.2.9. Síntesis: marco conceptual inicial y vacío de investigación 39
7. Desarrollo de la propuesta 42

7.1. Corpus y procedimiento de análisis 42
7.2. Libro de códigos (OE1) 43
7.3. Prediagnóstico: asociación con las dimensiones y resultados (OE2) 49
7.4. Hallazgos por dimensión (OE1 y OE2) 54
7.4.1. Liderazgo (D1) 55
7.4.2. Cultura y clima organizacional (D2) 56
7.4.3. Innovación y aprendizaje organizacional (D3) 57
7.4.4. Estructura y mecanismos de coordinación (D4) 59
7.4.5. Gestión del cambio y del talento (D5) 60
7.4.6. Propósito y dirección estratégica (elemento transversal) 61
7.4.7. Género (código transversal) 62
7.4.8. Códigos emergentes 63
7.4.9. Síntesis de los hallazgos 64
7.5. Discusión 65
7.6. Modelo preliminar de diagnóstico del DO en Pymes (OE3) 69
8. Conclusiones 73
9. Recomendaciones 76
9.1. Para la investigación: una etapa de encuestas 76
9.2. Para dueños/as de Pymes 79
9.3. Para programas de apoyo y consultores 80
10. Bibliografía 82
10.1. Bibliografía de documentos 82
10.2. Webgrafía 90
11. Anexos 92
Anexo A. Pauta de entrevista a expertos/as en Desarrollo Organizacional (versión 2) 92
Anexo B. Pauta de entrevista a dueños/as de Pymes (versión 2) 95
Anexo C. Modelo de consentimiento informado 98
Anexo D. Síntesis de las entrevistas 99
Anexo E. Referencias de entrevistas 107
Anexo F. Cuestionario del prediagnóstico 109

Índice de tablas

Tabla 1. Correspondencia entre objetivos específicos, métodos, fuentes y productos 10
Tabla 2. Datos disponibles en la tesina: qué datos, de quiénes y cuándo 12
Tabla 3. Caracterización de las personas entrevistadas 13
Tabla 4. Matriz de operacionalización: dimensiones, fuentes teóricas y preguntas de entrevista 15
Tabla 5. Reglas de decisión para el refinamiento de las dimensiones y elementos 18
Tabla 6. Comparación de los tres modelos de diagnóstico organizacional de referencia 31
Tabla 7. Correspondencia entre los elementos de los modelos de diagnóstico y las dimensiones del marco conceptual inicial 33
Tabla 8. Dimensiones del marco conceptual inicial: definición operativa, elementos e indicios observables en Pymes 40
Tabla 9. Libro de códigos para el análisis de las entrevistas 43
Tabla 10. Asociación de las preguntas del prediagnóstico con las dimensiones del marco y forma de reporte 50
Tabla 11. Niveles de madurez del prediagnóstico por ámbito 51
Tabla 12. Resultados del prediagnóstico por ámbito y tamaño de empresa 53
Tabla 13. Síntesis de los hallazgos por dimensión 64
Tabla 14. Dimensiones de evaluación del DO en Pymes basadas en la evidencia: elementos, evidencia y decisión 70
Tabla 15. Módulos propuestos para la encuesta de la siguiente etapa de investigación 76
Tabla 16. Descriptores preliminares de los niveles de desarrollo por dimensión, propuestos para la etapa de encuestas 79

Índice de figuras

Figura 1. Predominio numérico y participación en los ingresos de las empresas chilenas según tamaño, ELE-7 25
Figura 2. Marco conceptual inicial: dimensiones del Desarrollo Organizacional relevantes para las Pymes 40
Figura 3. Resultados del prediagnóstico por ámbito, según tamaño de empresa (porcentaje del puntaje máximo) 52
Figura 4. Distribución de respuestas por pregunta del prediagnóstico (n = 25) 54
Figura 5. Diagrama del modelo preliminar de diagnóstico del DO en Pymes basado en la evidencia 72

1. Introducción

Las empresas de menor tamaño constituyen la base del tejido productivo de la mayoría de las economías. En América Latina, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) representan el 99,5% de las empresas formales y de ellas depende más del 60% del empleo formal, pero exhiben una productividad laboral considerablemente inferior a la de las grandes compañías y una estructura productiva heterogénea, rasgos que configuran un desempeño frágil (Dini y Stumpo, 2020). Esta combinación de relevancia social y fragilidad económica ha convertido a las Pymes en un objeto de estudio permanente para las ciencias de la gestión y en un foco prioritario de las políticas públicas de fomento productivo.

Buena parte de las explicaciones sobre el desempeño de las Pymes se ha concentrado en factores externos, como el acceso al financiamiento, la carga regulatoria o las condiciones de competencia. Sin embargo, una línea creciente de investigación ha puesto la atención en el interior de las organizaciones: en la forma en que se ejerce el liderazgo, en la cultura y el clima que se construyen en el trabajo cotidiano, en la capacidad de innovar y aprender, en cómo se organizan las tareas y las decisiones, y en la manera en que se gestionan los cambios y a las personas. Estas capacidades organizacionales condicionan el aprovechamiento de cualquier recurso externo, incluida la tecnología, y explican por qué empresas con condiciones de mercado similares obtienen resultados muy distintos.

El campo del Desarrollo Organizacional, surgido a mediados del siglo XX a partir de los trabajos de Kurt Lewin sobre dinámica de grupos y cambio planificado, ofrece un cuerpo de teoría, modelos de diagnóstico e instrumentos orientados precisamente a comprender y mejorar esas capacidades internas. Su aplicación, sin embargo, se desarrolló históricamente en grandes corporaciones, con estructuras formales de recursos humanos y recursos para contratar consultoría especializada. Trasladar esos conceptos y herramientas a organizaciones pequeñas, frecuentemente dirigidas por sus propios fundadores y con una fuerte informalidad en sus prácticas de gestión, plantea preguntas que la literatura todavía no resuelve del todo: qué elementos del

Desarrollo Organizacional son pertinentes para una Pyme, cómo se manifiestan en su realidad cotidiana y cómo podrían evaluarse de manera útil y proporcionada a su escala.

2. Definición y Justificación del tema

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) representan el 54% de las 409.300 empresas formales que caracteriza la Séptima Encuesta Longitudinal de Empresas[1] (ELE-7), elaborada por la Unidad de Estudios del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (MEFT, 2024), y, junto con las microempresas, concentran cerca del 64% del empleo del país (Szigethi, 2026)[2]. Pese a este rol protagónico, su desempeño exhibe una fragilidad estructural: de acuerdo con el estudio del McKinsey Global Institute citado por Szigethi (2026), las Pymes chilenas alcanzan apenas el 44% de la productividad de las grandes empresas, mientras que en las economías avanzadas esta relación supera el 60%; solo el 33% utiliza inteligencia artificial o analítica de datos (frente al 78% de las grandes empresas), el 31% ofrece capacitación digital a sus colaboradores, el 17% exporta y la probabilidad de que se les rechace una solicitud de financiamiento es cinco veces mayor que en las grandes compañías, cifra coherente con lo reportado por la propia ELE-7 (MEFT, 2024). Estas brechas se refuerzan entre sí y resultan muy difíciles de cerrar desde el exterior de la empresa si no existen capacidades internas de gestión que permitan aprovechar los recursos disponibles.

En este contexto, el Desarrollo Organizacional (DO) ha sido planteado como una alternativa estratégica para fortalecer dichas capacidades. Siguiendo a Beckhard (1969), el DO es un esfuerzo planificado, que abarca a toda la organización y es gestionado desde la dirección, orientado a aumentar la efectividad y la salud organizacional mediante intervenciones deliberadas en sus procesos, apoyadas en el conocimiento de las ciencias del comportamiento. Cummings y Worley (2019) lo definen, en términos actuales, como la aplicación sistémica del conocimiento de las ciencias del comportamiento al desarrollo, mejoramiento y refuerzo planificado de las estrategias, estructuras y procesos que conducen a la efectividad de la organización. En el ámbito de las Pymes, varios trabajos han propuesto explícitamente el DO como estrategia de fortalecimiento. La revisión sistemática de Noriega Niño de Guzmán y

[1] https://www.economia.gob.cl/2024/12/27/septima-encuesta-longitudinal-de-empresas-ele-7.htm
[2] https://www.ex-ante.cl/afteroffice/pymes-y-productividad-crecimiento/

Farfán Pimentel (2025), realizada bajo el protocolo PRISMA sobre 16 artículos de Scopus y SciELO publicados entre 2014 y 2024, concluye que las Pymes que han sostenido su competitividad han gestionado estratégicamente su desarrollo organizacional mediante cambios en su estructura, su comunicación y sus procesos, y promoviendo la innovación como parte de su cultura. Caira Centeno (2023), con una muestra de 306 micro y pequeñas empresas de Puno, Perú, estimó que el DO explica el 12% de la variabilidad de la competitividad empresarial. Figueroa Soledispa (2014) analizó el DO como modelo de gestión para potenciar a las Pymes industriales de Manabí, Ecuador, aplicando el modelo de diagnóstico de Weisbord; y Oviedo Muñoz y Ramos Fuentes (2024) sostienen que el DO constituye un recurso vital para el desempeño del capital humano en las MiPymes[3] latinoamericanas.

La evidencia sobre la producción científica regional ayuda a dimensionar el problema. Flores-Urbáez et al. (2025) realizaron una revisión sistemática de la literatura sobre DO en empresas latinoamericanas publicada entre 2012 y 2024 en Scopus, ScienceDirect y SciELO, utilizando el descriptor “desarrollo organizacional” y criterios explícitos de inclusión y exclusión, y analizando indicadores bibliométricos y de contenido. Entre sus hallazgos destacan tres: solo diez artículos de campo superaron los criterios de selección en doce años, lo que evidencia la escasez de investigación empírica sobre el tema en las bases de datos de mayor relevancia. Ecuador, México, Perú y Venezuela concentraron las publicaciones, sin que se registraran estudios chilenos; y las pequeñas y medianas empresas fueron el tipo de organización más estudiado (20% de los artículos), con predominio del enfoque cuantitativo (70%). Los autores concluyen que el DO es de gran utilidad para realizar diagnósticos profundos de la realidad de una empresa y para integrar procesos que habitualmente se estudian por separado, como la cultura, la estrategia, la estructura, el trabajo en equipo y el liderazgo. Estos hallazgos se vinculan directamente con el presente estudio, que busca aportar evidencia empírica desde el contexto chileno, hasta ahora ausente en

[3] Son las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (https://www.subrei.gob.cl/ejes-de-trabajo/home-comercio-inclusivo/pymes).

esa literatura, y adoptar precisamente la perspectiva integradora que dichos autores recomiendan.

Históricamente, las Pymes chilenas han transitado desde modelos familiares e informales hacia estructuras más profesionalizadas, proceso facilitado por políticas como el Registro de Empresas y Sociedades (“Tu Empresa en un Día”), a través del cual se constituyó el 89,5% de las 14.571 empresas y sociedades creadas en diciembre de 2024 (MEFT, 2025a). En paralelo, los estudios de mercado anticipan una aceleración de la agenda tecnológica. El estudio SAP Insights – Business Priorities 2025 difundido por Forbes Chile (2025) proyecta que la inteligencia artificial, la eficiencia operativa y el crecimiento serán las principales prioridades de las empresas chilenas en 2026, con las empresas medianas enfocadas en escalar ventas y modernizar procesos mediante plataformas digitales. Sin embargo, la evidencia disponible advierte que la incorporación de tecnología no genera por sí sola mejores resultados. El estudio global SAP Insights (2024), que encuestó a 12.003 líderes de empresas medianas, identificó como principales barreras internas al crecimiento la debilidad de los procesos (39,1%), la falta de datos de calidad y herramientas de planificación (34,9%) y la baja integración entre sistemas (33,4%). De la Cruz Maldonado et al. (2022), con 388 dueños y gerentes de Pymes mexicanas, mostraron que el efecto de las capacidades tecnológicas sobre el rendimiento se produce a través de capacidades organizacionales como la alineación estratégica, el aprendizaje organizacional y la agilidad de procesos. Por último, Pozo Benites et al. (2025) concluyen, tras comparar once países de la región, que la transformación digital de las Pymes requiere una reconfiguración cultural y organizacional y no solo la incorporación de tecnología. Este es el puente que articula el problema de productividad y digitalización de las Pymes chilenas con el Desarrollo Organizacional: las dimensiones organizacionales que esta tesina explora son, precisamente, las condiciones internas que determinan si una Pyme logra convertir la tecnología y los demás recursos en desempeño sostenible.

Ahora bien, esta investigación no asume que el problema consista en que las Pymes “no adopten” el DO de manera sistemática. La literatura sugiere escenarios más

matizados: las Pymes pueden aplicar prácticas asociadas al DO sin denominarlas de ese modo y de manera informal (Noriega Niño de Guzmán y Farfán Pimentel, 2025); pueden enfrentar barreras de recursos, conocimiento y escala que condicionan su gestión (Oviedo Muñoz y Ramos Fuentes, 2024; Pozo Benites et al., 2025); y es posible que determinados instrumentos y prácticas diseñados para grandes organizaciones no sean directamente transferibles a empresas de menor tamaño, razón por la cual investigaciones recientes han debido construir escalas específicas para Pymes en lugar de aplicar mecánicamente las existentes (Verenzuela-Barroeta et al., 2024). De allí se deriva el vacío que motiva este estudio y que atraviesa todo el documento: en Chile, los trabajos disponibles sobre Pymes han examinado variables aisladas, como el estilo de liderazgo (Araya-Pizarro, 2023; Rodríguez, 2010) o la conducta intraemprendedora (Cabana et al., 2018), pero no se ha estudiado cómo entienden el Desarrollo Organizacional quienes dirigen y asesoran a las Pymes chilenas, qué dimensiones del DO consideran relevantes, cómo se manifiestan en su práctica cotidiana y qué modelo de diagnóstico resultaría pertinente y proporcionado a su realidad. Responder a estas preguntas desde un diseño exploratorio es el propósito de esta tesina y constituye el paso previo indispensable para que, en una etapa posterior, pueda construirse y validarse un instrumento de medición del DO para las Pymes chilenas.

Para responder estas preguntas, la tesina dispone de dos fuentes empíricas complementarias. La primera son ocho entrevistas a expertos/as en DO (4) y a dueños/as de Pymes chilenas (4). La segunda es un prediagnóstico de Desarrollo Organizacional, Uso de Datos y Madurez Digital aplicado a 25 emprendimientos liderados por mujeres en el marco del proyecto Viraliza Formación – Finance ME, financiado por Corfo y ejecutado por Mujeres Empresarias. Esta segunda fuente amplía el foco del estudio en una dirección pertinente, pues el 23,2% de las empresas chilenas tiene a una mujer como máxima autoridad (MEFT, 2025b), de modo que un modelo de diagnóstico del DO para Pymes debe ser capaz de recoger también la experiencia de quienes las lideran. Las encuestas a dueños/as y colaboradores, necesarias para medir el DO a mayor escala, no forman parte de esta tesina y se proponen como una etapa posterior de la investigación.

3. Objetivos

El Desarrollo Organizacional ofrece a las pequeñas y medianas empresas un enfoque para fortalecer su gestión interna, mejorar la toma de decisiones, desarrollar el liderazgo y consolidar una cultura orientada al cambio y la innovación, en un entorno caracterizado por la incertidumbre, la transformación digital y la necesidad de adaptabilidad. Como se expuso en el apartado anterior, la literatura latinoamericana ha propuesto el DO como estrategia para las Pymes (Noriega Niño de Guzmán y Farfán Pimentel, 2025; Caira Centeno, 2023; Figueroa Soledispa, 2014), pero la investigación de campo es escasa (Flores-Urbáez et al., 2025) y en Chile no se ha explorado cómo se comprende y se manifiesta el DO en este segmento. En coherencia con ese vacío y con el carácter exploratorio del estudio, los objetivos se formulan de la siguiente manera.

3.1. Objetivo General

Explorar cómo se comprende y se manifiesta el desarrollo organizacional en Pymes chilenas, con el fin de proponer un modelo preliminar de diagnóstico adaptado a su realidad.

3.2. Objetivos Específicos

OE1. Describir cómo comprenden el Desarrollo Organizacional expertos/as en la materia y dueños/as de Pymes, qué prácticas utilizan las empresas y qué barreras enfrentan.

OE2. Caracterizar las prácticas de desarrollo organizacional presentes en emprendimientos liderados por mujeres.

OE3. Proponer un modelo preliminar de diagnóstico de desarrollo organizacional para Pymes.

4. Alcance del estudio

El estudio se circunscribe a las pequeñas y medianas empresas formalmente constituidas en Chile, entendidas según la clasificación por ventas anuales del Servicio de Impuestos Internos (pequeñas: entre 2.400,01 y 25.000 UF; medianas: entre 25.000,01 y 100.000 UF) y caracterizadas estadísticamente por la ELE-7, que representa a 409.300 empresas formales, de las cuales el 54% corresponde a Pymes, el 43% a microempresas y el 3% a grandes empresas (MEFT, 2024). Las microempresas no forman parte del universo de estudio, aunque parte de la literatura revisada las incluye bajo la denominación MiPymes, lo que se señala explícitamente cuando corresponde. Por la misma razón, cuando se utilizan los datos del prediagnóstico, que incluye 11 microempresas entre los 25 emprendimientos evaluados, los resultados se informan para el total y para el subconjunto de pequeñas y medianas empresas.

En cuanto a su tipo, la investigación es exploratoria, porque aborda un problema poco estudiado en el contexto chileno (cómo se entiende y se manifiesta el Desarrollo Organizacional en Pymes) con el propósito de identificar dimensiones y relaciones que orienten estudios posteriores, y descriptiva, en la medida en que describe cómo comprenden el DO los participantes, qué prácticas aplican las Pymes y qué barreras enfrentan, y caracteriza las prácticas de DO de los emprendimientos liderados por mujeres. No es correlacional ni explicativa: no busca medir la asociación entre variables ni establecer relaciones causales. El enfoque es cualitativo y el trabajo de campo comprendió ocho entrevistas semiestructuradas, realizadas entre el 13 y el 22 de octubre de 2026: cuatro a expertos/as en DO, con experiencia en consultoría, empresas y academia, y cuatro a dueños/as de empresas de servicios profesionales y de comercio. A ellas se suma el análisis descriptivo de un prediagnóstico respondido por 25 emprendimientos liderados por mujeres, que se utiliza como fuente secundaria complementaria.

Quedan explícitamente fuera del alcance de esta tesina la aplicación de encuestas a dueños/as y colaboradores, la clasificación de cada Pyme en niveles de desarrollo por dimensión, la construcción y validación psicométrica de una escala de medición del

DO (confiabilidad, análisis factorial) y el desarrollo de estudios de caso en profundidad. Estas actividades se plantean como una etapa posterior de investigación, cuyo diseño se propone en el apartado 9.1. En consecuencia, los resultados no pretenden generalizarse estadísticamente al universo Pyme chileno, sino ofrecer un modelo preliminar de diagnóstico, fundamentado en la literatura y basado en la evidencia recogida con actores relevantes, que sirva de base para el autodiagnóstico de las empresas, para el diseño de programas de apoyo y para investigaciones de mayor escala.

5. Metodología

5.1. Enfoque y diseño

La investigación adoptó un enfoque cualitativo con alcance exploratorio y descriptivo (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Su lógica fue secuencial: la revisión de literatura permitió construir un marco conceptual inicial de cinco dimensiones del DO (apartado 6.2.9); ese marco orientó las pautas de entrevista y, después, la construcción del libro de códigos; y la evidencia de las entrevistas y del prediagnóstico se analizó a la luz de ese marco para elaborar el modelo preliminar de diagnóstico. La literatura, por tanto, no opera como una fuente de triangulación, sino como el fundamento conceptual de la investigación; la propuesta se sustenta en la triangulación de dos fuentes empíricas: las entrevistas a expertos/as y a dueños/as de Pymes, y el prediagnóstico aplicado a emprendimientos liderados por mujeres. Siguiendo el principio de asignar un método principal a cada objetivo específico, la Tabla 1 resume la correspondencia entre objetivos, métodos, fuentes y productos.

Tabla 1

Correspondencia entre objetivos específicos, métodos, fuentes y productos

Objetivo	Método	Fuentes / participantes	Producto
OE1	Cualitativo: entrevistas semiestructuradas	Cuatro expertos/as en DO (E1 a E4) y cuatro dueños/as de Pymes (D1 a D4), con las pautas de los Anexos A y B	Libro de códigos (Tabla 9) y hallazgos sobre comprensión, prácticas y barreras (apartados 7.2 y 7.4)
OE2	Cuantitativo: análisis descriptivo secundario del prediagnóstico	Prediagnóstico respondido por las dueñas o socias de 25 emprendimientos liderados por mujeres (Anexo F)	Caracterización de las prácticas de DO por ámbito y por dimensión (apartados 7.3 y 7.4)
OE3	Cualitativo: análisis comparado de ambas fuentes y reglas de decisión (Tabla 5)	Hallazgos del OE1 y del OE2, interpretados a partir del marco conceptual inicial (Tabla 8)	Modelo preliminar de diagnóstico del DO para Pymes (Tabla 14 y Figura 5; apartados 7.5 y 7.6)

Fuente: elaboración propia.

5.2. Datos disponibles: qué datos, de quiénes y cuándo

La tesina trabajó con dos tipos de datos, resumidos en la Tabla 2. El primero corresponde a ocho entrevistas semiestructuradas realizadas por el autor entre el 13

y el 22 de octubre de 2026, en el marco de esta tesina, con las pautas de los Anexos A y B, construidas a partir del marco conceptual inicial. Todas fueron grabadas con el consentimiento informado de los participantes (Anexo C) y transcritas para su análisis; el Anexo D presenta una síntesis anonimizada de cada entrevista. El segundo es un prediagnóstico organizacional que no fue diseñado para esta investigación y que se utiliza como dato secundario.

El prediagnóstico se aplicó en el marco del proyecto Viraliza Formación – Finance ME, iniciativa financiada por Corfo y ejecutada por Mujeres Empresarias, cuyo propósito es fortalecer las capacidades financieras y estratégicas de emprendimientos liderados por mujeres que se encuentran en etapa de escalamiento. El proyecto surge de la necesidad de abordar brechas en gestión financiera, planificación, acceso a financiamiento y toma de decisiones estratégicas, y entrega, mediante un proceso formativo especializado, herramientas prácticas para profesionalizar la gestión financiera de los negocios, prepararlos para crecer y vincularlos con el ecosistema de inversión y financiamiento. Se enmarca en el instrumento Viraliza de Corfo, que en su categoría de formación busca reforzar el entorno y la cultura de emprendimiento e innovación (Corfo, s. f.), y es ejecutado por una organización dedicada al desarrollo profesional de mujeres en el mundo empresarial (Mujeres Empresarias, s. f.). En ese contexto, la Consultora que realizó este análisis, equipo en el que el autor participó como consultor, realizó a 25 emprendimientos un diagnóstico de gestión comercial y financiamiento que incluyó un prediagnóstico general en tres ámbitos: Desarrollo Organizacional, Uso de Datos y Madurez Digital. El cuestionario (Anexo F) consta de 12 preguntas de caracterización y 15 preguntas cerradas, cinco por ámbito, con tres alternativas de respuesta (Sí, Parcialmente y No). Fue respondido por las dueñas o socias de cada emprendimiento durante el último trimestre de 2025, antes e independientemente de esta tesina.

Según el tramo de ventas declarado, los 25 emprendimientos corresponden a 11 microempresas, 11 pequeñas y 3 medianas empresas; 22 tienen entre 1 y 9 colaboradores y 3 entre 10 y 49; 19 llevan entre 1 y 5 años en su rubro; 21 operan solo en la Región Metropolitana; y pertenecen a sectores diversos, con predominio de los

servicios. Como el universo de esta tesina son las pequeñas y medianas empresas, los resultados del prediagnóstico se informan para el total (n = 25) y para el subconjunto de pequeñas y medianas (n = 14). La Tabla 3 caracteriza a las personas entrevistadas.

Tabla 2

Datos disponibles en la tesina: qué datos, de quiénes y cuándo

Fuente	Qué datos	De quiénes	Cuándo	Uso en la tesina
Entrevistas semiestructuradas	Ocho entrevistas de 45 a 60 minutos, grabadas y transcritas (pautas en Anexos A y B)	Cuatro expertos/as en DO (E1 a E4) y cuatro dueños/as de Pymes (D1 a D4)	Del 13 al 22 de octubre de 2026	OE1 y OE3: libro de códigos, hallazgos y discusión; base para elaborar el modelo preliminar de diagnóstico (Tabla 14 y Figura 5)
Prediagnóstico (dato secundario)	15 preguntas cerradas (Sí, Parcialmente, No) en tres ámbitos y 12 preguntas de caracterización	25 dueñas o socias de emprendimientos liderados por mujeres del proyecto Viraliza Formación – Finance ME (11 micro, 11 pequeñas y 3 medianas)	Último trimestre de 2025, antes de la tesina	OE2 y OE3: caracterización de las prácticas de DO de los emprendimientos liderados por mujeres y evidencia complementaria para las dimensiones del modelo preliminar de diagnóstico (Tabla 14 y Figura 5)

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3

Caracterización de las personas entrevistadas

Código	Perfil	Ámbito o sector	Antigüedad de la empresa	Colabora-dores	Experiencia profesional	Fecha y duración
E1	Experto; consultor, cofundador de una consultora y académico en gestión de personas y DO	Consultoría, empresas y academia	—	—	30 años	20-10-2026 45 min
E2	Experto; consultor en gestión de personas y DO	Empresas y consultoría	—	—	30 años	20-10-2026 45 min
E3	Experta; jefa de DO y Talento en una empresa grande	Empresas y consultoría	—	—	18 años	20-10-2026 45 min
E4	Experta; consultora y cofundadora de una consultora en IA organizacional y gestión del cambio	Consultoría y empresas	—	—	15 años	22-10-2026 45 min
D1	Dueño; cofundador y gerente general	Servicios de ingeniería e innovación	10 años	25 a 30	18 años	13-10-2026 60 min
D2	Dueña; fundadora	Alimentos (comercio minorista)	5 años	13	10 años	13-10-2026 45 min
D3	Dueño; cofundador a cargo de finanzas y operaciones	Consultoría a emprendimientos de salud	2 años	7	17 años	15-10-2026 60 min
D4	Dueño; fundador y gerente general	Consultoría	4 años	4	19 años	16-10-2026 45 min

Fuente: elaboración propia a partir de las fichas de caracterización de las entrevistas. Duración aproximada registrada en cada ficha.

5.3. Entrevistas semiestructuradas y prediagnóstico (OE1 y OE2)

Se realizaron ocho entrevistas semiestructuradas: cuatro a expertos/as y cuatro a dueños/as de Pymes. Los criterios de selección definidos previamente fueron, para los expertos/as, contar con al menos cinco años de experiencia en Desarrollo Organizacional, gestión del cambio o diagnóstico organizacional y con trabajo directo con Pymes; y, para los dueños/as, dirigir Pymes formales con al menos tres años de operación y cinco o más colaboradores, procurando variedad de sectores y la inclusión de al menos una empresa cuya máxima autoridad fuera mujer. Los participantes fueron contactados a través de la red profesional del autor y de referencias de otros

participantes. Los cuatro expertos/as cumplen los criterios, con entre 15 y 30 años de experiencia. Entre los dueños/as, dos empresas no cumplen alguno de los criterios iniciales: una tiene dos años de operación (D3) y otra, cuatro colaboradores (D4); se mantuvieron porque aportan la perspectiva de empresas en etapa temprana, lo que se considera al interpretar sus testimonios. Tres de las cuatro empresas pertenecen a servicios de consultoría e ingeniería y una al comercio de alimentos, que es además la única dirigida por una mujer (D2). El número de entrevistas no persiguió la saturación teórica, que la literatura sitúa en torno a doce entrevistas para grupos relativamente homogéneos (Guest et al., 2006), sino un contraste exploratorio entre dos perspectivas complementarias.

Las pautas de entrevista (Anexos A y B) se estructuraron en las cinco dimensiones del marco conceptual inicial, con dos preguntas por dimensión, más una ficha de caracterización, una introducción que explica el propósito del estudio y la duración estimada (45 a 60 minutos) y un cierre que permite al entrevistado agregar temas no previstos. Las pautas no presuponen un estilo de liderazgo particular: la dimensión se denomina “Liderazgo” y las preguntas indagan en comportamientos concretos, dejando al investigador la tarea de interpretar, con el marco de Bass y Avolio (1993), si tales comportamientos corresponden a un liderazgo transformacional, transaccional o pasivo. En la pauta de dueños/as se consideró una pregunta sobre cómo perciben los colaboradores el estilo de liderazgo y si existen mecanismos de retroalimentación, para matizar la autopercepción del entrevistado. En la pauta de expertos, la noción de “Pyme exitosa” se define explícitamente bajo la triple línea de resultados (económicos, sociales y ambientales) propuesta por Elkington (1997). Para hacer explícito el puente entre el problema de digitalización planteado en el apartado 2 y las entrevistas, la dimensión de innovación incluye un sondeo sobre la incorporación de herramientas digitales y los cambios organizacionales que la acompañaron. La Tabla 4 muestra qué dimensiones se preguntaron en cada pauta y de qué fuentes teóricas provienen.

Tabla 4

Matriz de operacionalización: dimensiones, fuentes teóricas y preguntas de entrevista

Dimensión del marco inicial	Fuentes teóricas y empíricas principales	Preguntas pauta Expertos (Anexo A)	Preguntas pauta Dueños/as (Anexo B)
D1. Liderazgo	Bass (1990); Bass y Avolio (1993); Araya-Pizarro (2023); Rodríguez (2010); Chiquillo Rodelo et al. (2023); Burke y Litwin (1992): liderazgo; Weisbord (1976): liderazgo	P1: diferencias de liderazgo entre Pymes con mejor y peor desempeño; relación desempeño–tipo de liderazgo. P2: cómo diagnostica el estilo de liderazgo y lo traduce en recomendaciones.	P1: descripción del propio estilo y prácticas de motivación. P2: percepción del equipo sobre el estilo y mecanismos de retroalimentación. P3: ejemplo de meta o desafío compartido (sondeo: propósito o visión declarada).
D2. Cultura y clima organizacional	Deshpandé et al. (1993); Ogbonna y Harris (2000); Denison y Mishra (1995); Verenzuela-Barroeta et al. (2024); Verenzuela-Barroeta y Araque-Manrique (2024); Burke y Litwin (1992): cultura y clima de unidad	P3: indicadores para distinguir cultura orientada a la innovación vs. a la competitividad; frecuencia en Pymes exitosas (triple línea de resultados). P4: indicios para evaluar el clima en empresas de menor tamaño; ejemplos de empresas asesoradas.	P4: descripción del ambiente de trabajo y factores que influyen en la comodidad de los colaboradores. P5: qué se premia (riesgo e innovación vs. cumplimiento tradicional), con ejemplo.
D3. Innovación y aprendizaje organizacional	D'anjour et al. (2024); Cabana et al. (2018); Nardelli y Osorio Londoño (2026); De la Cruz Maldonado et al. (2022); Pozo Benites et al. (2025); Denison: adaptabilidad	P5: formas de innovación en gestión y en canales de conocimiento más efectivas en Pymes. P6: distinción entre empresa genuinamente innovadora y mera adopción tecnológica.	P6: cambios o mejoras recientes en la forma de trabajar (incluidas herramientas digitales) y origen de la idea. P7: ideas propuestas por colaboradores, implementación y reflexiones posteriores.
D4. Estructura y mecanismos de coordinación	García-Vidal et al. (2023); Weisbord (1976): estructura y mecanismos útiles; Burke y Litwin (1992): estructura, sistemas y prácticas de gestión; Pérez Uribe et al. (2009): estructura organizacional (MMGO)	P7: grado de formalización óptimo y momento de transición hacia estructuras más formales; recomendaciones. P8: cómo distingue problemas de diseño estructural (autoridad, tareas, roles) de problemas de liderazgo o cultura.	P8: organización de tareas y responsabilidades; existencia de organigrama; roles y jerarquías. P9: cambios en la organización y en la toma de decisiones ante crecimiento o demanda no planificada; aprendizajes.

Dimensión del marco inicial	Fuentes teóricas y empíricas principales	Preguntas pauta Expertos (Anexo A)	Preguntas pauta Dueños/as (Anexo B)
D5. Gestión del cambio y del talento	Lewin (1947); Kotter (1996); Pacheco-Ruíz et al. (2020); Oviedo Muñoz y Ramos Fuentes (2024); Preziosi (1980): actitud hacia el cambio; Weisbord (1976): recompensas; Burke y Litwin (1992): motivación, necesidades y habilidades individuales	P9: metodología o modelo de gestión del cambio con mejores resultados en Pymes y adaptaciones. P10: desarrollo de talento y sucesión en empresas familiares o de fundador único. P11: desarrollo de talento y sucesión en Pymes no familiares.	P10: último cambio importante: cómo lo gestionó y evaluación posterior. P11: identificación de personas con potencial (vertical u horizontal) y medidas de retención.

Fuente: elaboración propia.

El prediagnóstico, por su parte, se analizó como dato secundario. Cada respuesta, según lo definido previamente en el trabajo de consultoría para que fuese más simple y directo, se puntuó con 3 (Sí), 2 (Parcialmente) o 1 (No), de modo que el puntaje de cada ámbito varía entre 5 y 15 puntos y se expresa como porcentaje del máximo. El instrumento original clasifica ese porcentaje en cuatro niveles de madurez: Inicial (0 a 47%), Transición (48% a 73%), Desarrollo (74% a 87%) y Avanzado (88% a 100%). Para esta tesina se calcularon, además, las frecuencias y los porcentajes de cada alternativa por pregunta y el promedio de cada pregunta en la escala de 1 a 3. Como las preguntas no se construyeron a partir del marco de esta investigación, cada una se asoció a la dimensión con la que tiene mayor correspondencia conceptual (Tabla 10); las dimensiones o elementos sin preguntas asociadas se analizaron solo con las entrevistas.

5.4. Análisis, comparación y propuesta (OE3)

Las transcripciones se analizaron mediante análisis temático (Braun y Clarke, 2006) con un libro de códigos (Saldaña, 2016). Las dimensiones y categorías del libro se derivaron del marco conceptual inicial (Tabla 8), lo que corresponde a una codificación deductiva; los códigos, en cambio, se formularon como frases breves de dos o tres palabras que resumen lo dicho por los participantes, y cada código se conservó solo si contaba con al menos una cita textual que lo respaldara. Como las pautas se construyeron con las dimensiones del marco, pero los participantes hablaron libremente de su experiencia, se reservó un espacio para códigos emergentes, no

previstos por las dimensiones. Además, considerando que el prediagnóstico se aplicó a emprendimientos liderados por mujeres, se incorporó el género como código transversal, con cuatro categorías definidas a priori: cuidados y conciliación, financiamiento, redes y legitimidad como líderes. Las citas se transcriben de forma literal; solo se eliminaron muletillas y repeticiones que no alteran el sentido, las omisiones se indican con (…) y las aclaraciones del autor, así como las correcciones de errores evidentes de la transcripción automática, se presentan entre corchetes.

Cada hallazgo se redactó siguiendo una misma secuencia: el patrón que aparece en los datos; si dueños/as y expertos/as lo ven de igual modo; lo que muestra el prediagnóstico, cuando la dimensión tiene preguntas asociadas; una o dos citas por tipo de actor; y los casos que contradicen el patrón. La teoría se retoma en la discusión y no en la presentación de los hallazgos. Finalmente, para pasar de los hallazgos al modelo preliminar de diagnóstico se aplicaron las reglas de decisión de la Tabla 5. Un elemento se consideró respaldado por un grupo de entrevistados cuando al menos la mitad de sus integrantes lo mencionó de manera espontánea o lo valoró como relevante al ser consultado; el prediagnóstico se utilizó como evidencia descriptiva complementaria para los elementos con preguntas asociadas.

Tabla 5

Reglas de decisión para el refinamiento de las dimensiones y elementos

Patrón de evidencia	Decisión	Implicancia para el modelo
Elemento del marco inicial respaldado por ambos grupos de entrevistados, con o sin datos del prediagnóstico.	Mantener	El elemento se conserva; su redacción se ajusta con los ejemplos y el lenguaje de los participantes.
Elemento del marco inicial respaldado por los expertos/as, que los dueños/as no reconocen o describen de forma distinta.	Reformular	Se reescribe en términos de las prácticas, formales o informales, que los dueños/as sí reconocen; la brecha entre teoría y práctica se registra como hallazgo.
Tema relevante para ambos grupos o reflejado en el prediagnóstico, pero no previsto en el marco inicial.	Agregar	Se incorpora como elemento, eje transversal o variable de contexto, con su fundamentación en la discusión.
Dos elementos que los participantes describen como indistinguibles en la práctica de una Pyme.	Fusionar	Se integran en un único elemento, señalando la diferencia conceptual.
Elemento del marco inicial sin evidencia en los datos o considerado no observable en una Pyme.	Diferir	Se excluye del modelo de esta tesina y se traslada a la etapa de encuestas (apartado 9.1).

Fuente: elaboración propia.

5.5. Consideraciones éticas y limitaciones metodológicas

Cada participante recibió información sobre el propósito del estudio, la duración de la entrevista y el uso de los datos, y otorgó su consentimiento informado antes de iniciar la grabación (Anexo C). Las entrevistas se identifican mediante códigos (E1 a E4 para expertos/as; D1 a D4 para dueños/as) y en el documento no se mencionan nombres de personas ni de sus empresas. Los datos del prediagnóstico se informan de manera agregada, sin identificar a los emprendimientos. Debe declararse, además, la doble posición del autor: participó como consultor en la aplicación del prediagnóstico y contactó a parte de los entrevistados a través de su red profesional. Para acotar el sesgo que ello puede introducir, el prediagnóstico se analizó solo con sus datos originales, sin reinterpretar respuestas individuales, y los hallazgos de las entrevistas se presentan con sus citas y con los casos que los contradicen.

Declaración sobre el uso de herramientas de Inteligencia Artificial Generativa:

El autor declara que, durante la investigación y redacción de esta tesina de Máster, se utilizaron herramientas de Inteligencia Artificial Generativa como Copilot y Gemini de

manera complementaria y como apoyo exclusivamente para mejorar redacción en la explicación de una idea, corrección gramatical para la redundancia, interpretación de contenido para ver coherencia de las ideas escritas en el documento y transcripción de entrevistas.

Se garantiza que ninguna parte del contenido conceptual, análisis crítico, conclusiones ni la recolección de datos originales de este trabajo ha sido generada de manera automática por dichas tecnologías. La autoría intelectual, la interpretación de los resultados y la responsabilidad ética y académica del documento final recaen en su totalidad sobre el autor de esta tesina.

Entre las limitaciones del diseño se reconocen las siguientes. Primero, el número acotado de entrevistas no permite alcanzar saturación ni generalizar, y la muestra de dueños/as se concentra en servicios de consultoría, con una sola mujer entre ellos. Segundo, las respuestas de los dueños/as son autorreportadas, sobre todo en liderazgo, y no se dispuso de la perspectiva directa de los colaboradores; el diseño no contempló, por ejemplo, una evaluación 360° del liderazgo, que habría permitido contrastar la autodescripción de quienes dirigen con la mirada de su equipo (apartado 7.5). Tercero, el prediagnóstico fue diseñado con otro propósito: mide tres ámbitos y no las cinco dimensiones del marco, por lo que no permite clasificar a cada Pyme en esas dimensiones; utiliza una escala de tres alternativas; incluye preguntas que combinan dos contenidos (por ejemplo, la pregunta 62, sobre inversión en tecnología y en capacitación digital); incluye microempresas; y en cinco de los 25 casos se observa la misma respuesta en 13 o más de las 15 preguntas, lo que sugiere respuestas poco diferenciadas. Cuarto, ni las pautas de entrevista ni el prediagnóstico se construyeron con perspectiva de género, por lo que temas como los cuidados, el financiamiento, las redes o la legitimidad como líderes quedaron fuera de la observación, lo que se refleja en la escasa evidencia sobre género (apartado 7.4.7). Por último, las fuentes secundarias caracterizan condiciones de gestión, pero no miden directamente el DO. Estas limitaciones orientan las recomendaciones para la etapa de encuestas (apartado 9.1).

6. Estado del Arte

El estado del arte constituye el fundamento conceptual de la investigación: a partir de él se construyó el marco conceptual inicial que orientó las pautas de entrevista, el libro de códigos y el modelo preliminar de diagnóstico. Por ello, la literatura no se trata como una fuente de triangulación, sino como el marco desde el cual se analizan las dos fuentes empíricas. Para elaborarlo, en primer lugar, se analizaron los informes de resultados, metodológico y de calidad de la ELE-7 (MEFT, 2024), el Estudio de Economía y Género elaborado a partir de la misma encuesta (MEFT, 2025b) y el informe mensual de constitución de empresas (MEFT, 2025a), complementados con estudios de mercado recientes sobre productividad y prioridades empresariales (Forbes Chile, 2025; SAP Insights, 2024; Szigethi, 2026). El análisis se organizó en torno a variables de caracterización (tamaño, sector, ingresos, financiamiento, empleo, género de la máxima autoridad) y a indicadores asociados a las dimensiones del marco conceptual (capacitación, adopción tecnológica, formalización). Cabe precisar que estas fuentes permiten caracterizar el contexto y las condiciones de gestión de las Pymes, pero no miden directamente el Desarrollo Organizacional, limitación que se asume explícitamente y que refuerza la necesidad del trabajo de campo.

A continuación, se presentan los antecedentes del problema: la producción científica internacional y latinoamericana sobre Desarrollo Organizacional en Pymes, los estudios chilenos disponibles, la evidencia de mercado y los instrumentos y modelos de diagnóstico recientemente desarrollados para empresas de menor tamaño. Luego, el marco teórico caracteriza a las Pymes chilenas a partir de fuentes secundarias, revisa los fundamentos conceptuales del DO, examina tres modelos de diagnóstico organizacional de referencia y desarrolla cada una de las dimensiones del marco conceptual inicial, cerrando con una síntesis de dicho marco y del vacío que la investigación busca abordar.

6.1. Antecedentes del Estado del Arte

6.1.1. Antecedentes internacionales y latinoamericanos

El Desarrollo Organizacional ha mostrado un notable dinamismo investigativo en América Latina durante la última década, articulando disciplinas como la psicología organizacional, la administración estratégica y la ingeniería industrial. Como se señaló en el apartado 2, la revisión sistemática de Flores-Urbáez et al. (2025) sobre artículos de campo publicados entre 2012 y 2024 en Scopus, ScienceDirect y SciELO identificó solo diez estudios que cumplieran los criterios de inclusión, concentrados en Ecuador, México, Perú y Venezuela, con predominio del enfoque cuantitativo (70%) y con las Pymes como tipo de empresa más estudiado (20%). Sus autores concluyen que el DO permite realizar diagnósticos que visibilizan fortalezas y debilidades de las empresas y que se concibe como un proceso integrado que requiere planificación, capacitación, innovación y liderazgo efectivo. En una línea convergente, Noriega Niño de Guzmán y Farfán Pimentel (2025) revisaron sistemáticamente 16 artículos sobre DO en MiPymes publicados entre 2014 y 2024 y concluyeron que las empresas que han sostenido su competitividad han gestionado estratégicamente su desarrollo organizacional, con cambios en la estructura, la comunicación y los procesos, mejorando las habilidades gerenciales de quienes las dirigen e impulsando la innovación como parte de la cultura. Por su parte, Oviedo Muñoz y Ramos Fuentes (2024) sostienen que el DO constituye un recurso vital para el desempeño del capital humano en las MiPymes latinoamericanas y que su fortalecimiento exige una gestión estratégica del talento que trascienda las prácticas administrativas reactivas.

La evidencia empírica cuantitativa, aunque escasa, respalda la relación entre DO y resultados en empresas de menor tamaño. Caira Centeno (2023) aplicó un diseño no experimental y transversal a una muestra de 306 micro y pequeñas empresas de Juliaca, Perú, y estimó que el DO explica el 12% de la variabilidad de la competitividad ($p < 0,001$), porcentaje que asciende al 29,6% cuando se incorporan la edad, el tamaño, la etapa de evolución y el crecimiento de la organización. Pacheco-Ruíz et al. (2020), con 44 directivos de Pymes colombianas de servicios tecnológicos, concluyeron que los procesos de adaptación al cambio se sustentan en culturas

organizacionales fuertes que generan resistencia, por lo que recomiendan programas de DO orientados a reducirla. Marulanda et al. (2016), en 321 Pymes colombianas, mostraron que la cultura organizacional modera positiva y significativamente las competencias para la gestión del conocimiento. Chiquillo Rodelo et al. (2023) documentaron en Pymes venezolanas un liderazgo percibido como poco efectivo por el 52,4% de los trabajadores y un clima considerado desfavorable por el 63%, evidenciando la relevancia práctica de estas dimensiones. Finalmente, De la Cruz Maldonado et al. (2022) y Pozo Benites et al. (2025) muestran que el aprovechamiento de la tecnología en las Pymes depende de capacidades organizacionales (alineación estratégica, aprendizaje, agilidad de procesos) y de una reconfiguración cultural, lo que conecta directamente la agenda de digitalización con el DO.

6.1.2. Antecedentes nacionales

En Chile, la investigación sobre Pymes vinculada al DO se ha concentrado en determinantes conductuales y de liderazgo, más que en el estudio del DO como proceso integral. Araya-Pizarro (2023) encuestó a 119 administradores de empresas del sector comercial de la Región de Coquimbo y, mediante ecuaciones estructurales y regresión múltiple, estableció que solo el liderazgo transformacional tiene una influencia significativa sobre el desempeño financiero, estratégico y de satisfacción de la organización. Rodríguez (2010), en 68 Pymes del norte del país, demostró que el liderazgo transformacional explica la cultura de innovación y la cultura competitiva, las que a su vez determinan la eficacia organizativa. Cabana et al. (2018), con 392 trabajadores de Pymes de la misma región, mostraron que el apoyo directivo, la autonomía laboral y el sistema de recompensas explican el 62% de la varianza de la identificación organizacional, antecedente de la conducta intraemprendedora.

El repositorio institucional de la Universidad Técnica Federico Santa María (Repositorio Institucional USM, 2026) aporta antecedentes aplicados que confirman el interés del programa por la gestión de las empresas de menor tamaño, coherente con la orientación de la tesina del MBA hacia el ámbito del desarrollo empresarial (MBA USM, 2026). Muñoz Urbina (2025) desarrolló, en el marco del MBA, una guía para un modelo integral de gestión organizacional de empresas en crecimiento a partir del caso

Sicom Chile; Jiménez Montenegro (2025) midió el impacto de una propuesta de coaching empresarial adaptada a MiPymes chilenas sobre el desempeño y los resultados del negocio; Lucero Velásquez (2014) estudió la medición del éxito de las Pymes y los factores que inciden en su desarrollo y crecimiento en Chile; Araya Araya (2016) realizó un diagnóstico organizacional y un plan de mejora para una empresa consultora de menor tamaño; y Alzamora Olivares (2004) analizó la influencia de la gestión del talento humano en la productividad de un conjunto de Pymes chilenas. Ninguno de estos trabajos, sin embargo, aborda de manera exploratoria cómo se entiende y se manifiesta el Desarrollo Organizacional en las Pymes ni propone un modelo para su diagnóstico, lo que delimita el espacio de contribución de esta tesina.

6.1.3. Antecedentes de estudios de mercado

Los estudios de mercado recientes confirman la vigencia del problema desde una perspectiva aplicada. El estudio del McKinsey Global Institute citado por Szigethi (2026) sitúa la productividad de las Pymes chilenas en el 44% de la de las grandes empresas y atribuye la brecha a limitaciones combinadas en digitalización, talento, vínculos comerciales y acceso a capital. El estudio SAP Insights – Business Priorities 2025 (Forbes Chile, 2025) identifica que las empresas medianas chilenas concentrarán sus prioridades de 2026 en la eficiencia operativa, la adopción de inteligencia artificial y el crecimiento, mientras que el estudio global de SAP Insights (2024), con 12.003 líderes de empresas de 250 a 1.500 empleados, documenta que las principales barreras internas al crecimiento son los procesos débiles (39,1%), la falta de datos de calidad para decidir (34,9%) y la baja integración entre sistemas (33,4%). Aunque estas empresas medianas son de mayor tamaño que buena parte de las Pymes chilenas, sus barreras remiten a condiciones organizacionales (procesos, información, integración) que son precisamente objeto del DO.

6.1.4. Antecedentes instrumentales: escalas y modelos de diagnóstico para Pymes

En el plano instrumental, la última década ha sido testigo de un renovado interés por desarrollar herramientas específicas para empresas de menor tamaño. Verenzuela-Barroeta et al. (2024) diseñaron y validaron la Escala de Clima Organizacional para

Pymes (ESCO-PYMES), con una prueba piloto de 109 participantes y una muestra de validación de 595 colaboradores, obteniendo cuatro dimensiones robustas. D'anjour et al. (2024) validaron una escala multidimensional de innovación organizacional en 542 micro y pequeñas empresas de Natal, Brasil, con cinco constructos. Tortolero et al. (2025) propusieron un modelo holístico de diagnóstico organizacional que integra variables formales e informales, y posteriormente diseñaron y validaron un instrumento de 64 ítems basado en dicho modelo (Modelo DIO) con 210 trabajadores de tres MiPymes de Durango, México, alcanzando un alfa de Cronbach global de 0,946 (Tortolero et al., 2026). Martínez Varela et al. (2025) propusieron la metodología del Diagnóstico Organizacional Integral (D.O.I.), de carácter sistémico, holístico y participativo. En una perspectiva de madurez de la gestión, el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO) de la Universidad EAN evalúa 16 componentes en cuatro estadios y ha sido aplicado a más de 127 Pymes colombianas (Pérez Uribe et al., 2009; Plaza Cárdenas, 2016). Estos antecedentes muestran que es posible medir elementos del DO en Pymes, pero también que los instrumentos disponibles son parciales (una dimensión) o fueron desarrollados en contextos distintos del chileno, lo que justifica la fase exploratoria que propone esta tesina antes de construir o adaptar un instrumento.

6.2. Marco Teórico del Estado del Arte

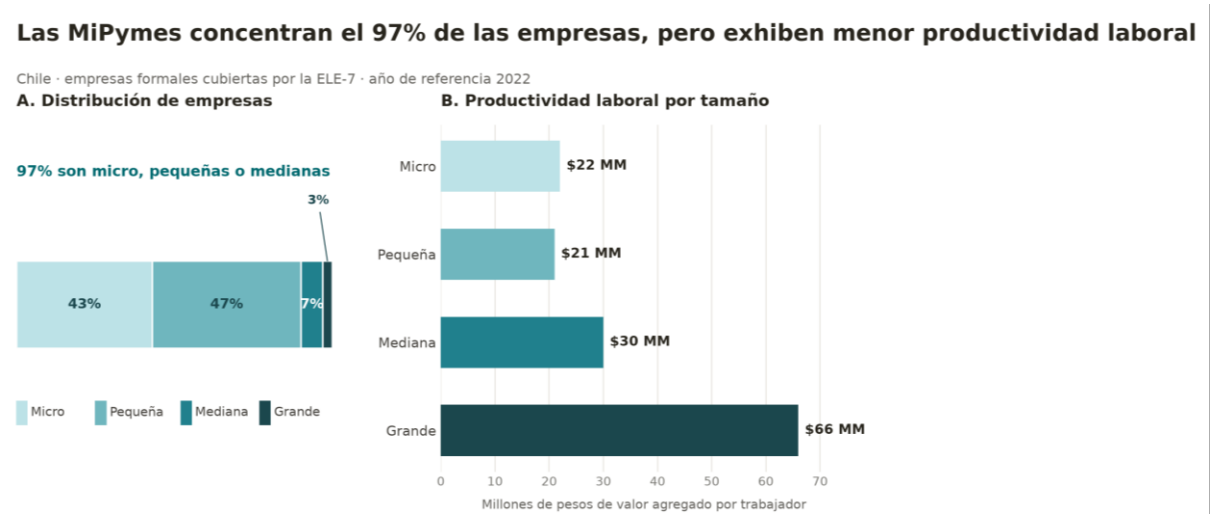
6.2.1. Caracterización de las Pymes en el contexto chileno

Para comprender el objeto de estudio es indispensable delimitar conceptual y estadísticamente el universo de las Pymes en Chile. La Séptima Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE-7), mandatada por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo al Instituto Nacional de Estadísticas, con años de referencia 2020 a 2022 y levantamiento en 2023, representa a 409.300 empresas formales: el 43% corresponde a microempresas, el 54% a Pymes y solo el 3% a grandes empresas, de modo que las MiPymes constituyen el 97% del tejido empresarial (MEFT, 2024). Esta preponderancia numérica convive con una profunda asimetría en los resultados: las grandes empresas generaron más del 80% de los 24.700 millones de UF de ingresos estimados, mientras que las Pymes aportaron el 16% y las microempresas el 2%

(MEFT, 2024). La Figura 1 ilustra este contraste entre predominio numérico y participación en los ingresos.

Figura 1

Predominio numérico y participación en los ingresos de las empresas chilenas según tamaño, ELE-7



Fuente: elaboración propia a partir de MEFT (2024).

La misma fuente muestra que las condiciones de gestión difieren marcadamente según el tamaño. Las empresas grandes y medianas utilizan al menos cinco fuentes de financiamiento relevantes, mientras que las pequeñas y micro utilizan tres; solo el 17% de las empresas solicitó al menos un préstamo durante el período y las MiPymes enfrentaron hasta cinco veces más rechazos que las grandes (MEFT, 2024). La evidencia reciente del McKinsey Global Institute (Szigethi, 2026) actualiza esta brecha estructural al situar la productividad relativa de las Pymes en el 44% en comparación al de las grandes empresas, muy por debajo del 60% observado en las economías avanzadas, y al documentar que apenas el 33% de las Pymes utiliza inteligencia artificial o analítica de datos y el 31% ofrece capacitación digital a sus colaboradores. Estos indicadores de capacitación, adopción tecnológica y acceso a recursos describen el contexto en el que operan las dimensiones organizacionales que esta tesina explora, aunque no miden el DO en sí mismo.

Un segundo eje de caracterización se refiere al género de la máxima autoridad. El Estudio de Economía y Género elaborado por la Unidad de Estudios del MEFT (2025b)

a partir de la ELE-7 establece que el 23,2% de las empresas (95.027) tiene a una mujer como máxima autoridad y que, de las 142.095 personas que integran directorios, solo el 26,3% son mujeres; las empresas lideradas por mujeres presentan además una mayor proporción de empleadas (37% frente a 26%). Este hallazgo es relevante porque la literatura internacional ha mostrado que el género de la gerencia incide en la cultura y en el desempeño de las Pymes. García Solarte et al. (2012, 2018), en 600 Pymes de Murcia, España, encontraron que las empresas dirigidas por mujeres tienden a desarrollar culturas orientadas a la cohesión, la participación y el trabajo en equipo, mientras que las dirigidas por hombres privilegian la competitividad, la productividad y el control; y García Solarte et al. (2020), en 354 Pymes de Cali, Colombia, mediante el modelo de valores en competencia de Quinn y Rohrbaugh (1983), determinaron que el género del gerente impacta significativamente en la reducción de la rotación, la eficiencia de los procesos internos y la rentabilidad. En consecuencia, el género de la máxima autoridad se considera, en primer término, una variable de contexto.

La literatura sobre emprendimiento femenino permite ir más allá del género como variable de contexto. Brush et al. (2009) proponen un marco de emprendimiento con perspectiva de género según el cual el desarrollo de los negocios liderados por mujeres no depende solo del mercado, del dinero y de la gestión, sino también del contexto familiar y de cuidados y del entorno institucional y normativo en que operan. Por su parte, la teoría de la congruencia de rol (Eagly y Karau, 2002) explica que, cuando las expectativas asociadas al rol de líder no coinciden con los estereotipos de género, las mujeres tienden a ser percibidas como menos idóneas para liderar y su comportamiento como líderes es evaluado de forma menos favorable, lo que afecta su legitimidad en posiciones de dirección. De ambos enfoques se desprenden cuatro aspectos que una evaluación del DO en Pymes lideradas por mujeres debería considerar: la carga de cuidados y su conciliación con el trabajo, el acceso al financiamiento, las redes de apoyo y la legitimidad como líderes. Por esta razón, el análisis de esta tesina incorpora el género como código transversal (apartado 5.4).

Finalmente, la ELE-7 evidencia una alta heterogeneidad sectorial y de escala, con más de la mitad de las empresas concentradas en el comercio (MEFT, 2024). Esta heterogeneidad, sumada al rezago tecnológico documentado, implica que cualquier modelo de diagnóstico del DO aplicable a Pymes chilenas debe contemplar mecanismos de adaptación según tamaño, sector y estructura de propiedad, evitando la aplicación mecánica de instrumentos diseñados para organizaciones de mayor escala y complejidad administrativa.

6.2.2. El Desarrollo Organizacional: fundamentos conceptuales y evolución teórica

El Desarrollo Organizacional surge como campo a partir de los trabajos de Lewin (1947) sobre dinámica de grupos y cambio social planificado, cuya secuencia de descongelamiento, movimiento y recongelamiento sigue siendo la base de la mayoría de los modelos de gestión del cambio. Beckhard (1969) lo definió como un esfuerzo planificado, de toda la organización y gestionado desde la dirección, para aumentar la efectividad y la salud organizacional mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, apoyadas en las ciencias del comportamiento. Cummings y Worley (2019) actualizan esta definición y sitúan al DO como la aplicación sistémica del conocimiento conductual al desarrollo y refuerzo planificado de las estrategias, estructuras y procesos que conducen a la efectividad organizacional, articulado en un ciclo de entrada, diagnóstico, retroalimentación, planificación e implementación de intervenciones y evaluación. De estas definiciones se desprenden cuatro rasgos que delimitan el concepto utilizado en esta tesina: el DO es planificado, sistémico, orientado a la efectividad y basado en el diagnóstico.

El diagnóstico organizacional constituye, por tanto, el núcleo metodológico del DO. Tortolero et al. (2024), en una revisión bibliográfica de 30 documentos publicados entre 2008 y 2022, identifican dos unidades de análisis del diagnóstico (la organización y el comportamiento humano) y tres categorías de modelos de intervención: los orientados a cambios estructurales, los orientados al comportamiento humano y los que abordan las alteraciones entre estructura y comportamiento. Martínez Varela et al. (2025) sostienen que el diagnóstico organizacional integral permite a las organizaciones

comprender en profundidad sus operaciones internas, identificar áreas problemáticas y desarrollar estrategias de mejora, fundándose en el enfoque sistémico, la perspectiva holística y la participación de los grupos de interés. Tortolero et al. (2025, 2026) refuerzan esta mirada al articular ocho variables formales (como estrategia, procesos e infraestructura) con variables informales vinculadas al comportamiento humano, argumentando que la utilidad de un modelo de diagnóstico radica en integrar ambas de manera balanceada. Esta distinción entre lo formal y lo informal resulta especialmente pertinente para las Pymes, que suelen carecer de estructuras formales de gestión de personas y de planificación institucionalizada, por lo que cualquier evaluación del DO debe ser capaz de capturar prácticas que existen, aunque no estén documentadas.

La evolución teórica del campo muestra, además, una transición desde enfoques centrados en variables aisladas hacia modelos integrales que reconocen las interrelaciones entre liderazgo, cultura, estructura, procesos y resultados. En el contexto chileno, Rodríguez (2010) anticipó esta tendencia al validar un modelo secuencial en el que los estilos de liderazgo inciden en la cultura organizativa y esta, a su vez, en la eficacia. Esa cadena de relaciones (liderazgo, cultura y clima, desempeño) es también el eje de los modelos de diagnóstico que se revisan a continuación y constituye el núcleo estructurante del marco conceptual inicial de esta tesina.

6.2.3. Modelos de diagnóstico del Desarrollo Organizacional: tres modelos de referencia

Para identificar qué elementos del DO han sido considerados relevantes y medibles en las empresas, se revisaron los principales modelos de diagnóstico organizacional del campo y se seleccionaron tres de referencia aplicando cuatro criterios: (a) amplia utilización y respaldo teórico; (b) existencia de un instrumento asociado, con evidencia de validez y, de preferencia, adaptación al español; (c) aplicaciones documentadas en Pymes o en contextos latinoamericanos; y (d) cobertura de los elementos del marco conceptual inicial. Los modelos seleccionados fueron el modelo causal de desempeño y cambio de Burke y Litwin (1992), el modelo de las Seis Cajas de Weisbord (1976)

con su cuestionario de diagnóstico (Preziosi, 1980), y el modelo de cultura organizacional y efectividad de Denison (Denison y Mishra, 1995; Denison et al., 2006). Como referencias complementarias se consideran el modelo de congruencia de Nadler y Tushman (1980), el marco 7-S de Waterman et al. (1980), el MMGO (Pérez Uribe et al., 2009) y el Modelo DIO (Tortolero et al., 2026).

a) Modelo causal de desempeño y cambio organizacional de Burke y Litwin (1992). Burke y Litwin propusieron un modelo de doce variables interrelacionadas que explican el desempeño organizacional y el cambio, distinguiendo entre factores transformacionales, que responden a la interacción con el entorno y requieren comportamientos nuevos de los miembros (entorno externo, misión y estrategia, liderazgo y cultura organizacional), y factores transaccionales, asociados al funcionamiento cotidiano (estructura, prácticas de gestión, sistemas, políticas y procedimientos, clima de la unidad de trabajo, requerimientos de la tarea y habilidades individuales, motivación, necesidades y valores individuales, y desempeño individual y organizacional). El modelo es causal: postula que los factores transformacionales tienen mayor peso sobre los transaccionales y que el clima de la unidad y la motivación median la relación entre las prácticas de gestión y el desempeño. Su utilidad como marco de diagnóstico ha sido demostrada en estudios cualitativos. Martins y Coetzee (2009) lo aplicaron en una empresa internacional multicultural mediante grupos focales con 147 empleados y entrevistas semiestructuradas con 11 ejecutivos, identificando factores de efectividad e inefectividad en ambas dimensiones, lo que muestra que el modelo puede orientar un diagnóstico exploratorio sin necesidad de aplicar cuestionarios extensos. Para esta tesina, el modelo aporta la distinción entre lo transformacional (liderazgo y cultura) y lo transaccional (estructura, sistemas, clima, motivación), coherente con la cadena liderazgo–cultura–desempeño observada por Rodríguez (2010) en Pymes chilenas, y ofrece un lenguaje para interpretar si los problemas que describen los entrevistados son de naturaleza estratégica o de funcionamiento cotidiano.

b) Modelo de las Seis Cajas de Weisbord (1976) y Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (Preziosi, 1980). Weisbord propuso un mapa de seis “cajas” en las

que conviene mirar para detectar problemas en una organización, “con o sin una teoría”: propósitos (claridad y acuerdo sobre la misión y las metas), estructura (cómo se divide el trabajo), relaciones (cómo se gestionan los conflictos y la coordinación entre personas y unidades), recompensas (qué conductas se incentivan, formal e informalmente), liderazgo (quién mantiene las cajas en equilibrio) y mecanismos útiles (planificación, control, presupuesto, información), todo ello inserto en un entorno con el que la organización intercambia insumos y resultados. Preziosi (1980) operacionalizó el modelo en el Cuestionario de Diagnóstico Organizacional (ODQ), de 35 ítems en escala Likert, agregando una séptima variable, la actitud hacia el cambio. La simplicidad del modelo lo ha hecho especialmente popular en organizaciones pequeñas: Mendoza Shaw et al. (2025) lo aplicaron a 70 trabajadores de 24 marisquerías pequeñas y medianas de Hermosillo, México, identificando percepciones moderadamente favorables con diferencias según antigüedad y rol, y señalando la comunicación y el sistema de recompensas como áreas críticas; Figueroa Soledispa (2014) lo utilizó para analizar el DO como modelo de gestión en Pymes industriales de Manabí, Ecuador. Para esta tesina, el modelo aporta un lenguaje directo y comprensible para dueños/as de Pymes (cómo se reparte el trabajo, qué se premia, cómo se resuelven los conflictos, qué información se usa para decidir) y la variable de actitud hacia el cambio, que conecta con la dimensión de gestión del cambio y del talento.

c) Modelo de cultura organizacional y efectividad de Denison (Denison y Mishra, 1995; Denison et al., 2006). A partir de estudios de caso cualitativos en cinco empresas y de una encuesta a directivos de 764 organizaciones, Denison y Mishra (1995) identificaron cuatro rasgos culturales asociados a la efectividad: implicación (empoderamiento, orientación al equipo y desarrollo de capacidades), consistencia (valores centrales, acuerdo, coordinación e integración), adaptabilidad (creación de cambio, orientación al cliente y aprendizaje organizacional) y misión (dirección e intención estratégica, metas y objetivos, y visión). Los rasgos se organizan en dos tensiones: flexibilidad frente a estabilidad y foco interno frente a foco externo. El instrumento asociado, la Denison Organizational Culture Survey, consta de 60 ítems agrupados en 12 índices y fue validado con 35.474 personas de 160 organizaciones

(Denison et al., 2006). Existe una adaptación al español con propiedades psicométricas adecuadas, aplicada a 488 participantes de 39 grupos de I+D de la Universidad Politécnica de Valencia (Bonavia et al., 2010), y aplicaciones latinoamericanas que reflexionan sobre su uso en empresas colombianas (Martínez Avella, 2010). Para esta tesina, el modelo aporta una operacionalización madura de la dimensión de cultura y clima, un vínculo explícito entre cultura y resultados y, mediante el rasgo de adaptabilidad, una conexión directa con la innovación y el aprendizaje organizacional; su principal limitación en Pymes es la extensión del instrumento y su origen en organizaciones de mayor tamaño, lo que exige adaptación.

La Tabla 6 compara los tres modelos en cuanto a origen, propósito, elementos que miden, instrumento asociado, aplicaciones en Pymes o en América Latina, y fortalezas y limitaciones para el contexto de las Pymes chilenas.

Tabla 6

Comparación de los tres modelos de diagnóstico organizacional de referencia

Criterio	Burke–Litwin (1992)	Seis Cajas de Weisbord (1976) / ODQ (Preziosi, 1980)	Cultura organizacional de Denison (1995; 2006)
Propósito	Explicar el desempeño y orientar el cambio organizacional distinguiendo factores transformacionales y transaccionales.	Mapa práctico para localizar problemas (“dónde mirar”) en una organización y orientar intervenciones.	Relacionar rasgos de la cultura con la efectividad organizacional y diagnosticar la cultura.
Elementos del DO que mide	Entorno externo; misión y estrategia; liderazgo; cultura; estructura; prácticas de gestión; sistemas (políticas y procedimientos); clima de la unidad; requerimientos de la tarea y habilidades; motivación; necesidades y valores individuales; desempeño.	Propósitos; estructura; relaciones; recompensas; liderazgo; mecanismos útiles (planificación, control, información); actitud hacia el cambio (ODQ).	Implicación (empoderamiento, orientación al equipo, desarrollo de capacidades); consistencia (valores, acuerdo, coordinación); adaptabilidad (creación de cambio, orientación al cliente, aprendizaje); misión (dirección estratégica, metas, visión).
Instrumento y evidencia	Cuestionarios derivados del modelo; uso cualitativo en grupos focales y entrevistas (Martins y Coetzee, 2009: 147 empleados y 11 ejecutivos).	ODQ de 35 ítems Likert, 7 variables; cuestionarios adaptados en estudios de Pymes (Mendoza Shaw et al., 2025: 70 trabajadores de 24 Pymes).	DOCS de 60 ítems y 12 índices; validación con 35.474 personas en 160 organizaciones (Denison et al., 2006); adaptación al español (Bonavia et al., 2010; n = 488).
Aplicaciones en Pymes / América Latina	Uso frecuente en diagnósticos y tesis latinoamericanas; aplicación cualitativa exploratoria documentada.	Pymes de Hermosillo, México (Mendoza Shaw et al., 2025); Pymes industriales de Manabí, Ecuador (Figueroa Soledispa, 2014).	Empresas colombianas (Martínez Avella, 2010); adaptación española (Bonavia et al., 2010).

Criterio	Burke–Litwin (1992)	Seis Cajas de Weisbord (1976) / ODQ (Preziosi, 1980)	Cultura organizacional de Denison (1995; 2006)
Fortalezas para Pymes chilenas	Visión integral y causal; distingue problemas estratégicos de problemas de funcionamiento; compatible con entrevistas.	Simplicidad y lenguaje accesible para dueños/as; incluye recompensas y mecanismos de información, críticos en Pymes; incorpora actitud hacia el cambio.	Operacionalización madura de cultura; vínculo cultura–resultados; versión en español disponible; incluye aprendizaje y orientación al cliente.
Limitaciones para Pymes chilenas	Complejidad (12 variables) y origen en grandes organizaciones; requiere simplificación.	Menor desarrollo de la dimensión de innovación y aprendizaje; evidencia psicométrica limitada del ODQ.	Instrumento extenso; cubre principalmente cultura; requiere complementarse con estructura y liderazgo.

Fuente: elaboración propia a partir de Burke y Litwin (1992), Weisbord (1976), Preziosi (1980), Denison y Mishra (1995), Denison et al. (2006), Bonavia et al. (2010), Martins y Coetzee (2009), Mendoza Shaw et al. (2025), Figueroa Soledispa (2014) y Martínez Avella (2010).

Los modelos complementarios refuerzan y matizan esta lectura. El modelo de congruencia de Nadler y Tushman (1980) concibe a la organización como un sistema que transforma insumos (entorno, recursos, historia y estrategia) en resultados a través de cuatro componentes (tareas, individuos, organización formal y organización informal), y postula que la efectividad depende del ajuste entre ellos; su énfasis en la organización informal es particularmente útil para Pymes. El marco 7-S de Waterman et al. (1980) recuerda que la estructura no es la organización y que la efectividad depende de la congruencia entre estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos. En América Latina, el MMGO (Pérez Uribe et al., 2009; Plaza Cárdenas, 2016) evalúa 16 componentes de gestión, entre ellos la cultura organizacional, la estructura organizacional, la gestión humana, la comunicación e información y la innovación y conocimiento, clasificando a cada empresa en cuatro estadios de madurez; su aplicación a 127 Pymes colombianas mostró que el 13% se ubicaba en el estadio 1, el 63% en el estadio 2 y el 24% en el estadio 3, con los menores puntajes en innovación y conocimiento (34,5 sobre 100). Finalmente, el Modelo DIO (Tortolero et al., 2026) demuestra que es posible construir un instrumento psicométricamente consistente para MiPymes que integre variables formales e informales. La Tabla 7 sintetiza la correspondencia entre los elementos de estos modelos y las cinco dimensiones del marco conceptual inicial de esta tesina.

Tabla 7

Correspondencia entre los elementos de los modelos de diagnóstico y las dimensiones del marco conceptual inicial

Dimensión del marco inicial	Burke–Litwin (1992)	Weisbord (1976) / ODQ (1980)	Denison (1995; 2006)	MMGO (2009) y otros
D1. Liderazgo	Liderazgo (transformacional); prácticas de gestión (transaccional)	Liderazgo (mantiene las cajas en equilibrio)	Misión: dirección e intención estratégica; visión (rol del líder)	7-S: estilo; Nadler–Tushman: organización informal
D2. Cultura y clima organizacional	Cultura organizacional; clima de la unidad de trabajo	Relaciones; recompensas	Implicación; consistencia (valores centrales, acuerdo)	MMGO: cultura organizacional; comunicación e información
D3. Innovación y aprendizaje organizacional	Entorno externo; misión y estrategia (respuesta al entorno)	Propósitos (orientación al entorno); mecanismos útiles	Adaptabilidad: creación de cambio, orientación al cliente, aprendizaje organizacional	MMGO: innovación y conocimiento; análisis del entorno
D4. Estructura y mecanismos de coordinación	Estructura; sistemas, políticas y procedimientos; requerimientos de la tarea	Estructura; mecanismos útiles (planificación, control, información)	Consistencia: coordinación e integración	MMGO: estructura organizacional; 7-S: estructura y sistemas; Nadler–Tushman: organización formal
D5. Gestión del cambio y del talento	Motivación; necesidades y valores individuales; habilidades individuales	Recompensas; actitud hacia el cambio (ODQ)	Implicación: desarrollo de capacidades, empoderamiento	MMGO: gestión humana; Lewin (1947); Kotter (1996)
Elemento transversal a contrastar: propósito y dirección estratégica	Misión y estrategia	Propósitos	Misión: metas y objetivos	MMGO: direccionamiento estratégico; 7-S: estrategia y valores compartidos
Resultados (variable de referencia)	Desempeño individual y organizacional	Resultados hacia el entorno	Efectividad (crecimiento, rentabilidad, satisfacción, calidad)	MMGO: estadio de madurez (1 a 4)

Fuente: elaboración propia.

Nota: La fila “propósito y dirección estratégica” identifica un elemento presente en todos los modelos y tratado solo indirectamente en el marco inicial; su pertinencia como dimensión autónoma se contrastó con las entrevistas y el prediagnóstico (apartados 7.4.6 y 7.6).

La comparación permite extraer tres conclusiones para el diseño de la investigación. Primero, los tres modelos de referencia coinciden en que el liderazgo, la cultura y el clima, la estructura y los mecanismos de coordinación, las recompensas y la motivación de las personas, y la capacidad de adaptación al entorno son los elementos del DO que importan en las empresas; estos elementos coinciden con las cinco dimensiones del marco conceptual inicial. Segundo, todos los modelos incluyen el

propósito, la misión o la dirección estratégica como un elemento central, lo que llevó a explorar en las entrevistas si en las Pymes chilenas este elemento opera como una dimensión diferenciada o como parte del liderazgo del fundador. Tercero, la experiencia de aplicación en Pymes (Mendoza Shaw et al., 2025; Figueroa Soledispa, 2014; Pérez Uribe et al., 2009; Tortolero et al., 2026) indica que los instrumentos deben simplificarse, usar un lenguaje cercano a la gestión cotidiana y capturar prácticas informales, criterios que recoge el modelo preliminar de diagnóstico (apartado 7.6).

6.2.4. Liderazgo como dimensión del Desarrollo Organizacional en Pymes

El estilo de liderazgo ejercido por la máxima autoridad es una de las variables más consistentemente asociadas al desempeño de las Pymes. El marco de referencia predominante sigue siendo el de Bass (1990) y Bass y Avolio (1993), que distingue el liderazgo transformacional (el líder comparte una visión, plantea desafíos y motiva a partir del desarrollo de sus colaboradores), el transaccional (la motivación se basa en el intercambio de recompensas por el logro de metas) y el laissez faire o pasivo (el líder renuncia al control y las decisiones operativas recaen en los subordinados). En Chile, Araya-Pizarro (2023) encontró que solo el liderazgo transformacional explica significativamente el desempeño financiero, estratégico y de satisfacción en 119 empresas comerciales de Coquimbo; Rodríguez (2010) mostró que el liderazgo transformacional explica la cultura de innovación y la cultura competitiva en 68 Pymes del norte del país, mientras el transaccional resultó irrelevante; y Cabana et al. (2018) identificaron el apoyo de la dirección como un factor clave de la identificación organizacional y de la conducta intraemprendedora en 392 trabajadores de Pymes. En América Latina, Chiquillo Rodelo et al. (2023) documentaron la asociación entre un liderazgo percibido como poco efectivo y un clima laboral desfavorable en Pymes, y Nardelli y Osorio Londoño (2026) mostraron que la composición y el funcionamiento del equipo directivo de Pymes regionales argentinas condicionan su capacidad de sostener simultáneamente innovaciones incrementales y radicales.

En coherencia con la teoría revisada, esta investigación no presupone que el liderazgo de las Pymes chilenas sea, o deba ser, transformacional. El marco de Bass y Avolio (1993) se utiliza como herramienta analítica para interpretar los comportamientos de

liderazgo que describan los entrevistados: compartir una visión, plantear desafíos, reconocer y desarrollar a las personas, intercambiar recompensas por resultados o abstenerse de intervenir. Se reconoce, además, que la autopercepción de los dueños/as sobre su propio estilo puede diferir de la percepción de sus colaboradores, razón por la cual la entrevista incluyó una pregunta sobre cómo creen que su equipo percibe su liderazgo y si cuentan con mecanismos de retroalimentación. Los modelos de diagnóstico revisados ubican el liderazgo como el elemento que mantiene en equilibrio a los demás (Weisbord, 1976) y como factor transformacional de mayor peso causal (Burke y Litwin, 1992), lo que justifica su inclusión como primera dimensión del marco inicial.

6.2.5. Cultura y clima organizacional: dimensiones constitutivas y su medición en Pymes

La cultura organizacional ha sido conceptualizada como el conjunto de creencias, valores y normas compartidas que configuran los patrones de interacción al interior de la organización y con su entorno. Deshpandé et al. (1993) y Ogbonna y Harris (2000) propusieron una tipología de cuatro culturas ampliamente utilizada en la investigación latinoamericana: la cultura de innovación (asunción de riesgos y búsqueda de nuevas soluciones), la competitiva (cumplimiento de metas medibles y generación de valor), la burocrática (formalización y estandarización) y la comunitaria (compromiso, cohesión y bienestar). Rodríguez (2010) encontró en Pymes chilenas que solo las culturas de innovación y competitiva influyen significativamente sobre la eficacia organizativa, explicando conjuntamente el 69,9% de su varianza, lo que sugiere que en empresas de menor tamaño son los rasgos culturales orientados al dinamismo y al logro los que resultan determinantes. El modelo de Denison, revisado en el apartado 6.2.3, ofrece una operacionalización complementaria que vincula la implicación, la consistencia, la adaptabilidad y la misión con la efectividad (Denison y Mishra, 1995), y Marulanda et al. (2016) mostraron en 321 Pymes colombianas que la cultura modera positivamente las competencias para gestionar el conocimiento.

Estrechamente relacionado, pero conceptualmente distinguible, el clima organizacional corresponde a la percepción compartida de los colaboradores sobre las

condiciones, políticas y prácticas del ambiente de trabajo en un momento dado. La contribución instrumental más relevante de los últimos años para Pymes es la escala ESCO-PYMES de Verenzuela-Barroeta et al. (2024), validada con 595 colaboradores tras una prueba piloto con 109 participantes, que identifica cuatro dimensiones: condiciones organizacionales; beneficios, recompensas y desarrollo laboral; sentido de pertenencia, empoderamiento y apertura al cambio; y liderazgo directivo, comunicación y relaciones interpersonales. Su relevancia radica en haber sido construida específicamente para Pymes, en lugar de aplicar mecánicamente escalas concebidas para grandes corporaciones. En el plano descriptivo, la revisión bibliométrica de Verenzuela-Barroeta y Araque-Manrique (2024), sobre 60 artículos publicados entre 2013 y 2023, concluye que el clima organizacional en las Pymes latinoamericanas ha tendido a ser negativo, asociado a prácticas de gestión deficientes, insatisfacción, ausentismo y rotación, y propone una filosofía de gestión humanista y motivacional como orientación de intervención. En las Pymes, que raramente aplican encuestas formales de clima, la evaluación debe apoyarse en indicios cualitativos (rotación, ausentismo, conflictos, participación en decisiones, reconocimiento), tal como lo sugieren las “cajas” de relaciones y recompensas de Weisbord (1976) y el clima de la unidad de trabajo de Burke y Litwin (1992). Por ello, la cultura y el clima se integran como segunda dimensión del marco inicial.

6.2.6. Innovación y aprendizaje organizacional

La innovación organizacional ha adquirido creciente relevancia en los modelos contemporáneos de DO, en la medida en que la capacidad de generar mejoras continuas en productos, procesos y formas de gestión condiciona la competitividad y la supervivencia de la empresa. Frente a una concepción tradicionalmente tecnológica, propia de las grandes corporaciones con áreas de I+D, D'anjour et al. (2024) validaron, mediante PLS-SEM en 542 micro y pequeñas empresas de Natal, Brasil, una escala multidimensional de cinco constructos, entre los que destaca la innovación en canales de conocimiento, reconociendo la capacidad de las pequeñas empresas para generar múltiples mejoras incrementales. En Chile, Cabana et al. (2018) mostraron que la identificación organizacional, favorecida por el apoyo directivo, la autonomía y las

recompensas, antecede la conducta intraemprendedora, es decir, que la innovación en Pymes emerge en gran medida de la gestión cotidiana del talento y del estilo de liderazgo. Nardelli y Osorio Londoño (2026) agregan que la innovación ambidiestra (explotación de lo existente y exploración de lo nuevo) depende del funcionamiento del equipo directivo. El rasgo de adaptabilidad del modelo de Denison (creación de cambio, orientación al cliente y aprendizaje organizacional) y el componente de innovación y conocimiento del MMGO, que obtuvo los menores puntajes en las Pymes colombianas (Pérez Uribe et al., 2009), confirman que este es un elemento medible y frecuentemente deficitario en empresas de menor tamaño.

La dimensión adquiere especial relevancia a la luz de la agenda de digitalización: apenas el 33% de las Pymes chilenas utiliza inteligencia artificial o analítica (Szigethi, 2026) y las empresas medianas priorizarán la modernización de procesos en 2026 (Forbes Chile, 2025). Sin embargo, como muestran De la Cruz Maldonado et al. (2022) y Pozo Benites et al. (2025), la tecnología solo se traduce en desempeño cuando existen capacidades de aprendizaje, alineación y agilidad, y cuando se produce una reconfiguración cultural y organizacional. Por esta razón, el marco inicial define la tercera dimensión como innovación y aprendizaje organizacional, operacionalizada no solo mediante innovación tecnológica o de producto, sino también mediante innovación en procesos de gestión, canales de conocimiento y mejoras incrementales impulsadas por los propios colaboradores, e incluyó en las entrevistas un sondeo explícito sobre la incorporación de herramientas digitales y los cambios organizacionales que la acompañaron, aspecto que el prediagnóstico permite observar en su ámbito de Madurez Digital.

6.2.7. Estructura y mecanismos de coordinación en el contexto de las Pymes

La estructura organizacional es una dimensión clásica del DO que ha recobrado relevancia como determinante de la capacidad de adaptación de las empresas de menor tamaño. García-Vidal et al. (2023) definen el diseño organizacional como el proceso mediante el cual se establece la estructura básica de la organización, determinando la división y asignación de tareas, e identifican cinco procesos constitutivos: identificación y clasificación de actividades; agrupamiento en unidades;

establecimiento de posiciones y líneas de autoridad; asignación de responsabilidades y delegación; y coordinación horizontal y vertical. Los autores argumentan que las estructuras orgánicas (baja formalización, descentralización y coordinación flexible) resultan más pertinentes que las mecanicistas para Pymes que operan en entornos dinámicos, lo que converge con la irrelevancia de la cultura burocrática para explicar la eficacia en las Pymes chilenas (Rodríguez, 2010). Los modelos de diagnóstico revisados añaden matices importantes: Weisbord (1976) distingue la estructura de los mecanismos útiles (planificación, control, presupuesto e información) que permiten coordinar el trabajo; Burke y Litwin (1992) incorporan los sistemas, políticas y procedimientos y los requerimientos de la tarea; Nadler y Tushman (1980) subrayan el ajuste entre la organización formal y la informal; y el MMGO incluye la estructura organizacional y la comunicación e información como componentes de madurez de la gestión (Pérez Uribe et al., 2009). La barrera de integración entre sistemas que reporta el 33,4% de los líderes de empresas medianas (SAP Insights, 2024) es una manifestación concreta de estructuras fragmentadas.

En consecuencia, la cuarta dimensión del marco inicial, estructura y mecanismos de coordinación, no se concibe como una variable dicotómica de presencia o ausencia de formalización, sino como un continuo que permite describir el grado de claridad de roles, la distribución de la toma de decisiones, la existencia de mecanismos de planificación e información y la capacidad de la empresa para reorganizarse ante el crecimiento o ante demandas no planificadas. Las preguntas de las pautas indagaron precisamente en estos aspectos, incluyendo la existencia de un organigrama u otra representación de la estructura.

6.2.8. Gestión del cambio y del talento

La gestión del cambio es constitutiva del DO desde sus orígenes: el modelo de tres fases de Lewin (1947) y las ocho etapas de Kotter (1996) (crear sentido de urgencia, formar una coalición, desarrollar y comunicar una visión, empoderar, generar logros de corto plazo, consolidar y anclar el cambio en la cultura) continúan siendo los referentes más utilizados por los consultores, aunque su aplicación en Pymes requiere adaptaciones que la literatura ha documentado escasamente. Pacheco-Ruíz et al.

(2020) observaron en Pymes colombianas que la resistencia al cambio se arraiga en culturas fuertes, y recomendaron programas de DO para reducirla. Por su parte, Preziosi (1980) incorporó la actitud hacia el cambio como variable del ODQ, y Verenzuela-Barroeta et al. (2024) incluyeron la apertura al cambio en una de las dimensiones de la ESCO-PYMES. En cuanto al talento, Oviedo Muñoz y Ramos Fuentes (2024) sostienen que el desempeño del capital humano en las MiPymes depende de una gestión estratégica del talento. Alzamora Olivares (2004) analizó en Pymes chilenas la relación entre gestión del talento humano y productividad; y los modelos de referencia incluyen explícitamente la motivación, las habilidades y las necesidades individuales (Burke y Litwin, 1992), las recompensas (Weisbord, 1976) y el desarrollo de capacidades y el empoderamiento (Denison y Mishra, 1995). En las Pymes, donde los procesos de desarrollo y sucesión suelen ser informales, especialmente en empresas familiares o de fundador único, esta dimensión se manifiesta en cómo se identifican y retienen las personas con potencial, cómo se gestionan e implementan los cambios importantes y cómo se evalúan sus resultados. Por ello constituye la quinta dimensión del marco inicial.

6.2.9. Síntesis: marco conceptual inicial y vacío de investigación

La revisión permite proponer un marco conceptual inicial de cinco dimensiones del Desarrollo Organizacional relevantes para las Pymes, que se presenta en la Figura 2 y se resume en la Tabla 8: (D1) liderazgo; (D2) cultura y clima organizacional; (D3) innovación y aprendizaje organizacional; (D4) estructura y mecanismos de coordinación; y (D5) gestión del cambio y del talento. Las dimensiones se relacionan con la efectividad y la sostenibilidad de la Pyme, entendida bajo la triple línea de resultados económicos, sociales y ambientales (Elkington, 1997), y están condicionadas por variables de contexto como el tamaño, el sector, el género de la máxima autoridad y la estructura de propiedad. El propósito y la dirección estratégica, presentes en los tres modelos de referencia, se incorporan como elemento transversal a contrastar con los datos. A ellos se suma el género, que el análisis incorpora como código transversal (véanse los apartados 5.4 y 6.2.1).

Figura 2

Marco conceptual inicial: dimensiones del Desarrollo Organizacional relevantes para las Pymes



Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de literatura y de los modelos de Burke y Litwin (1992), Weisbord (1976) y Denison y Mishra (1995).

Tabla 8

Dimensiones del marco conceptual inicial: definición operativa, elementos e indicios observables en Pymes

Dimensión	Definición operativa	Elementos (a partir de los modelos de referencia)	Indicios observables en una Pyme
D1. Liderazgo	Comportamientos de la máxima autoridad para orientar, motivar y desarrollar a su equipo, y forma en que estos son percibidos por los colaboradores.	Visión compartida; desafíos y reconocimiento; intercambio de recompensas por metas; apoyo directivo; retroalimentación.	Existencia de una visión o propósito conocido por el equipo; prácticas de reconocimiento; mecanismos de retroalimentación; delegación.
D2. Cultura y clima organizacional	Valores y normas compartidas que orientan la conducta, y percepción de los colaboradores sobre su ambiente de trabajo.	Orientación a la innovación o al cumplimiento; relaciones; recompensas; implicación; consistencia; condiciones organizacionales.	Qué se premia; manejo de conflictos; rotación y ausentismo; participación en decisiones; comunicación interna.

Dimensión	Definición operativa	Elementos (a partir de los modelos de referencia)	Indicios observables en una Pyme
D3. Innovación y aprendizaje organizacional	Capacidad de introducir mejoras en productos, procesos, gestión y canales de conocimiento, incluida la incorporación de herramientas digitales con cambios organizacionales asociados.	Creación de cambio; aprendizaje organizacional; orientación al cliente; conducta intraemprendedora; innovación en canales de conocimiento.	Mejoras recientes implementadas y su origen; ideas propuestas por colaboradores; uso de herramientas digitales acompañado de cambios en procesos; reflexión posterior a la implementación.
D4. Estructura y mecanismos de coordinación	Forma en que se dividen las tareas, se asignan responsabilidades, se toman decisiones y se coordina el trabajo, incluidos los mecanismos de planificación e información.	Estructura; sistemas y procedimientos; mecanismos útiles; organización formal e informal; coordinación e integración.	Claridad de roles; organigrama u otra representación; quién decide; procedimientos documentados; reorganización ante crecimiento o demanda no planificada.
D5. Gestión del cambio y del talento	Forma en que la empresa planifica, implementa y evalúa los cambios, y cómo identifica, desarrolla y retiene a las personas con potencial.	Actitud hacia el cambio; motivación; desarrollo de capacidades; empoderamiento; recompensas; sucesión.	Gestión y evaluación del último cambio importante; identificación de personas con potencial; medidas de desarrollo y retención; planes de sucesión.
Elemento transversal: propósito y dirección estratégica	Claridad y acuerdo sobre la misión, las metas y la dirección de la empresa.	Misión y estrategia; propósitos; metas y objetivos; direccionamiento estratégico.	Existencia de metas explícitas; grado de acuerdo del equipo; vínculo entre decisiones cotidianas y propósito.

Fuente: elaboración propia.

No obstante, la riqueza de la evidencia acumulada, la revisión confirma el vacío planteado en el apartado 2, al que responden los objetivos del apartado 3. Existen estudios chilenos que validan la relevancia de variables aisladas (liderazgo, cultura, intraemprendimiento), instrumentos validados para dimensiones específicas (clima, innovación), modelos holísticos desarrollados en otros países (DIO, D.O.I., MMGO) y modelos clásicos de diagnóstico de amplio uso, pero no se ha identificado investigación que explore cómo entienden el Desarrollo Organizacional quienes dirigen y asesoran a las Pymes chilenas, qué dimensiones consideran relevantes, cómo se manifiestan, formal o informalmente, en su práctica, cómo se caracterizan esas prácticas en los emprendimientos liderados por mujeres y qué modelo de diagnóstico resultaría pertinente y proporcionado a su realidad. Abordar ese vacío es el propósito del análisis y de la propuesta que se desarrollan en el siguiente apartado.

7. Desarrollo de la propuesta

Este apartado desarrolla los tres objetivos específicos. Su punto de partida es el marco conceptual inicial (Tabla 8), del que se derivan las dimensiones y categorías con que se analizaron los datos. Tras presentar el corpus y el procedimiento de análisis (apartado 7.1), el libro de códigos (apartado 7.2) y los hallazgos por dimensión (apartado 7.4) responden al objetivo específico 1, al describir cómo comprenden el DO expertos/as y dueños/as, qué prácticas aplican las empresas y qué barreras enfrentan. La asociación de las preguntas del prediagnóstico con las dimensiones y sus resultados (apartado 7.3), junto con lo que el prediagnóstico muestra en cada dimensión y en el código de género (apartados 7.4.1 a 7.4.7), responden al objetivo específico 2, al caracterizar las prácticas de DO de los emprendimientos liderados por mujeres. Por último, la discusión de los hallazgos (apartado 7.5) y el modelo preliminar de diagnóstico basado en la evidencia (apartado 7.6) responden al objetivo específico 3.

7.1. Corpus y procedimiento de análisis

Las entrevistas recogen el discurso de dos tipos de actores sobre las cinco dimensiones, mientras que el prediagnóstico mide, con quince preguntas cerradas, solo una parte de ellas. Además, las poblaciones difieren: tres de los cuatro dueños/as entrevistados son hombres y dirigen empresas de servicios, mientras que el prediagnóstico corresponde a emprendimientos liderados por mujeres, en su mayoría micro y pequeñas empresas. Por ello, el prediagnóstico se utiliza como evidencia descriptiva, que permite observar si los patrones de las entrevistas aparecen también en otro grupo de empresas, sin pretender generalizar sus resultados ni contrastarlos estadísticamente con las entrevistas.

La codificación de las entrevistas se desarrolló en dos ciclos (Saldaña, 2016). En el primero, de carácter deductivo, los fragmentos de las transcripciones se asignaron a las dimensiones y categorías derivadas del marco inicial. En el segundo, cada fragmento se resumió en un código de dos o tres palabras; los códigos redundantes se fusionaron, se eliminaron los que no tenían una cita textual que los respaldara y se

agruparon como emergentes los temas que no correspondían a ninguna dimensión. El resultado es un libro de 64 códigos respaldados por 73 citas: 49 códigos se ubican en las cinco dimensiones (12 en liderazgo, 9 en cultura y clima, 8 en innovación y aprendizaje, 9 en estructura y coordinación y 11 en gestión del cambio y del talento), 4 en el elemento transversal de propósito y dirección, 2 en el código transversal de género y 9 son emergentes. Además de la literatura metodológica citada, el análisis se apoyó en herramientas de inteligencia artificial para precisar la organización de la información y su presentación.

7.2. Libro de códigos (OE1)

La Tabla 9 presenta el libro de códigos. Para cada código se indican la dimensión y la categoría a la que pertenece, su definición, una cita textual que lo ejemplifica y la fuente. Cuando un código fue mencionado por ambos tipos de actores, se incluye una cita de cada uno.

Tabla 9

Libro de códigos para el análisis de las entrevistas

Dimensión	Categoría	Código	Definición	Cita	Fuente
D1. Liderazgo	Centralización de decisiones	**DEPENDE DEL DUEÑO**	Las decisiones y la continuidad de la operación dependen de la presencia del dueño/a.	“cuando se ausenta ese dueño se paraliza todo porque no está el dueño y no podemos aprobar”	Experta (E3)
D1	Centralización de decisiones	**DUEÑO GERENTE**	El rol de propietario se confunde con el de gerente.	“el patrón general que yo veo en las Pymes es que el rol [de gerente] está súper mezclado con el rol de ser dueño de la empresa”	Experto (E2)
D1	Centralización de decisiones	**DECIDE SOLO/A**	El dueño/a cierra las discusiones y decide por sí mismo/a.	“yo dije que esta [discusión] se acabó porque si no vamos a discutir todo el mes. Y le coloqué el nombre”	Dueño (D3)
D1	Centralización de decisiones	**DECISIÓN REACTIVA**	Las decisiones se toman ante urgencias y según la caja y el tiempo disponibles.	“por alcance de caja, por alcance de tiempo, por alcance personal siempre están full tomando decisiones muchas veces reactivas”	Experta (E3)
D1	Delegación	**CONFIANZA CON CONTROL**	Se delega, pero la confianza se condiciona al cumplimiento y se supervisa.	“doy cierta confianza a los equipos de trabajo (…) Voy monitoreando y la voy midiendo en cumplimiento”	Dueño (D4)

Dimensión	Categoría	Código	Definición	Cita	Fuente
D1	Estilo y motivación	**LIDERAZGO CERCANO**	El dueño/a describe su estilo como accesible, colaborativo o de apoyo.	"Yo soy una líder muy accesible. Siento que la comunicación es primordial en los equipos"	Dueña (D2)
D1	Estilo y motivación	**LIDERAZGO INFORMAL**	El liderazgo se ejerce desde la experiencia práctica, sin formación ni estructuras formales.	"más bien a punta de codo que de estructuras un poquito más formales de liderazgo"	Experto (E1)
D1	Estilo y motivación	**MOTIVAR CON MIEDO**	Estilo tradicional que motiva mediante la presión o el temor.	"motivaban en base al dolor, en base al miedo"	Experta (E4)
D1	Estilo y motivación	**INCENTIVO COLECTIVO**	Los incentivos premian el trabajo del equipo y no solo el resultado individual.	"el bono no se reparte al que lo vendió, sino que se reparte en función a las horas trabajadas en el equipo"	Dueña (D2)
D1	Retroalimentación	**SIN FEEDBACK FORMAL**	No existen mecanismos formales para que el equipo retroalimente al líder.	"No tengo una herramienta que me permita recibir feedback."	Dueño (D4)
D1	Retroalimentación	**FEEDBACK EXTERNO**	La retroalimentación se obtiene con apoyo de una consultora externa.	"Me entrevistan a mí o me entrevistan a los jefes directos del equipo. Y van viendo acciones como de ajuste"	Dueño (D1)
D1	Retroalimentación	**EVALUACIÓN 360**	Se recomienda evaluar el liderazgo con la percepción de distintos actores.	"para mí uno de los mejores (…) es la evaluación 360"	Experta (E3)
D2. Cultura y clima organizacional	Origen de la cultura	**CULTURA DEL FUNDADOR**	La cultura refleja la personalidad y los valores de quienes fundaron la empresa.	"estos patrones de cultura tienen mucho que ver con los fundadores" (E1) "creo que las startup van mucho de la persona que lidera la empresa, como que tiene el ADN de la persona" (D3)	Experto (E1); dueño (D3)
D2	Qué se premia	**RIESGO Y RESULTADOS**	Se valoran a la vez la innovación y el cumplimiento; no se perciben como opuestos.	"yo no me atrevo a definirme por una o por otra, porque siento que soy ambas" (D2) "la cultura de la pyme (…) está mucho más orientada a una cultura más híbrida, más de innovación, más de aprendizaje, más de combinar los resultados" (E3)	Dueña (D2); experta (E3)
D2	Qué se premia	**CULTURA VIVIDA**	Importa cómo las personas viven la cultura, más que su orientación declarada.	"La cultura finalmente tiene que ver con cómo la persona se siente en esa cultura"	Experto (E2)

Dimensión	Categoría	Código	Definición	Cita	Fuente
D2	Qué se premia	**TRANSPARENCIA DE NÚMEROS**	La información financiera se comparte abiertamente con el equipo.	“las finanzas de la empresa están super abiertas. Todos pueden ver lo que se gana”	Dueño (D3)
D2	Trato del error	**CASTIGO AL ERROR**	El error se sanciona, lo que inhibe la participación y la innovación.	“Somos adversos al error, castigamos el error”	Experta (E4)
D2	Trato del error	**CLIMA SIN REPRESALIAS**	Proponer ideas o equivocarse no tiene consecuencias negativas.	“un clima que no tenga represalias” (E1) “no se castiga al que está mal” (D3)	Experto (E1); dueño (D3)
D2	Conocimiento del clima	**CLIMA POR CERCANÍA**	El clima se infiere de la conducta cotidiana del equipo, sin instrumentos.	“cuando hay un problema y no se acercan y no se atreven a decírtelo. Es porque algo no está funcionando bien”	Dueña (D2)
D2	Conocimiento del clima	**SEÑALES INDIRECTAS**	Indicadores que permiten inferir el clima sin aplicar encuestas.	“La rotación voluntaria de las personas que se van de la organización, no las que son desvinculadas”	Experto (E2)
D2	Conocimiento del clima	**MEDICIÓN DE CLIMA**	El clima se evalúa con instrumentos confidenciales y se le hace seguimiento.	“en el último año se han mejorado como un 20% los indicadores de clima laboral”	Dueño (D1)
D3. Innovación y aprendizaje organizacional	Origen de las ideas	**IDEAS DEL EQUIPO**	Las mejoras surgen de propuestas de los colaboradores.	“muchas de las cosas nuevas que podríamos estar haciendo vienen del equipo, vienen de ideas del equipo, propuestas del equipo”	Dueño (D4)
D3	Origen de las ideas	**IDEAS DEL DUEÑO**	Las ideas que se implementan provienen principalmente del dueño/a.	“Muchas ideas que en verdad voy yo desarrollando porque, como que mi mente explota todos los días”	Dueña (D2)
D3	Adopción digital	**DIGITALIZAR PROCESOS**	Se incorporan plataformas digitales para ordenar y automatizar procesos.	“este año, ya se han ingresado unas cuatro o cinco herramientas nuevas que nos permiten poder optimizar los procesos de trabajo”	Dueño (D1)
D3	Adopción digital	**HERRAMIENTA SIN ADOPCIÓN**	Se adquieren herramientas sin cambiar la forma de trabajar.	“compraste la herramienta para decir que sí, eres topísimo y para la foto, pero no te estás haciendo cambio”	Experta (E4)
D3	Adopción digital	**TECNOLOGÍA ES CULTURA**	La adopción tecnológica exige cambios culturales y capacitación.	“eso es tecnológico, 100%. Pero también es cultural”	Dueño (D1)

Dimensión	Categoría	Código	Definición	Cita	Fuente
D3	Aprendizaje	**CAPACITACIÓN DE CUMPLIMIENTO**	La capacitación se reduce a entregar material o a cumplir, sin acompañamiento ni evaluación del aprendizaje.	"yo cumplo con decir ya aquí está y te pongo a disposición el protocolo XYZ y ya no podís decir que no te lo enseñé" (E2) "la capacitación es algo que te voy a dar impreso. Para que te lo estudie en la casa. Y nunca lo voy a evaluar." (D2)	Experto (E2); dueña (D2)
D3	Aprendizaje	**APRENDER EQUIVOCÁNDOSE**	Se aprende por ensayo y error, sin inducción ni acompañamiento.	"la capacitación es aprende sola y equivócate"	Dueño (D3)
D3	Tiempo para innovar	**SIN TIEMPO PARA INNOVAR**	La operación diaria no deja tiempo para mejorar ni para pensar el futuro.	"No hay espacio para innovar porque (…) el factor base para innovar es el ocio"	Experta (E4)
D4. Estructura y mecanismos de coordinación	Roles	**ROLES MÚLTIPLES**	Una misma persona, con frecuencia el dueño/a, cumple varias funciones.	"Tuve una reestructura organizacional y ya no tengo [encargada] de tienda, y estoy asumiendo yo ese rol múltiple" (D2) "soy la de marketing, soy la que vende, soy la que ejecuta" (E4)	Dueña (D2); experta (E4)
D4	Roles	**POLIVALENCIA VALORADA**	La flexibilidad de funciones se considera una ventaja, salvo en los cargos de especialidad.	"mientras más polifuncionales, mejor"	Experto (E2)
D4	Roles	**ROLES CLAROS**	Los roles están definidos pese al tamaño de la empresa.	"pese a ser una empresa chica, hay roles que están bastante claros"	Dueño (D4)
D4	Roles	**JERARQUÍA DIFUSA**	La jerarquía no está formalizada y el liderazgo se ejerce de hecho.	"la jerarquía en la práctica no está tan definida como yo quisiera, pero en realidad es a propósito"	Dueño (D3)
D4	Formalización	**ESTRUCTURA SIGUE ESTRATEGIA**	La estructura debe ajustarse a la estrategia y formalizarse desde temprano.	"la estructura debe seguir la estrategia, no al revés"	Experto (E1)
D4	Coordinación e información	**FUNCIONES DUPLICADAS**	Señales de problemas de diseño: procesos poco claros, duplicidad, vacíos y exceso de aprobaciones.	"nadie tiene claridad el proceso que tiene que seguir, eso es una falta claramente (…) a la ejecución, a las funciones duplicadas, a las responsabilidades vacantes, al exceso [de] aprobaciones"	Experta (E3)
D4	Coordinación e información	**COORDINACIÓN VISIBLE**	Herramientas compartidas y reportes periódicos hacen visibles las tareas y metas.	"Todos los días se manda un WhatsApp a todas las personas y un correo con el porcentaje de la meta de esa persona semanal"	Dueño (D3)

Dimensión	Categoría	Código	Definición	Cita	Fuente
D4	Coordinación e información	**DATOS PARA PLANIFICAR**	Se usan datos históricos para anticipar la operación.	“Veo, por ejemplo, cómo estuvieron las variaciones de ventas respecto al año anterior y, en función a eso, hacer la proyección y no generar quiebras de stock”	Dueña (D2)
D4	Respuesta al crecimiento	**CRECER SIN SATURAR**	Ante más demanda, se amplían plazos o se refuerza con externos antes que sobrecargar al equipo.	“lo que salimos es a ampliar el tiempo, no a saturar a los que ya están”	Dueño (D1)
D5. Gestión del cambio y del talento	Gestión del cambio	**CAMBIO REACTIVO**	Los cambios responden a crisis o urgencias, sin planificación previa.	“esto lo hice como un parche antes de la herida” (D2) “las más pequeñas, están lejos todavía de gestión del cambio” (E1)	Dueña (D2); experto (E1)
D5	Gestión del cambio	**CAMBIO CON MÉTODO**	Los cambios se gestionan con un modelo explícito, adaptado a la Pyme.	“diagnosticar el cambio, alinearlo, prepararlo, implementarlo, medirlo, sostenerlo en el tiempo”	Experta (E3)
D5	Gestión del cambio	**CAMBIO EN LA CULTURA**	El cambio debe ser parte de la cultura y no un proceso aparte.	“la gestión del cambio tiene que ser (…) parte del [ADN] del proyecto, más que una línea aparte” (E2) “la clave en eso es que la persona abrace el cambio como algo bueno” (D3)	Experto (E2); dueño (D3)
D5	Desarrollo y retención	**RETENER SIN RECURSOS**	Las Pymes no pueden competir en remuneraciones para retener a las personas.	“al final, las lucas son las que mandan”	Dueña (D2)
D5	Desarrollo y retención	**DESAFÍOS COMO RETENCIÓN**	Se retiene con proyectos, responsabilidades y desafíos nuevos.	“cuando tú los desafías constantemente con proyectos nuevos, esos los mantiene constantemente en movimiento”	Dueño (D4)
D5	Desarrollo y retención	**PROMESA DE ACCIONES**	Se motiva y retiene con la expectativa de participar en la propiedad.	“les prometo a futuro si esto funciona, acciones de la empresa”	Dueño (D3)
D5	Desarrollo y retención	**TALENTO INTERNO**	Las personas que ya trabajan en la empresa son el principal activo para crecer.	“la mejor inversión que esa persona tiene o ese dueño (…) tiene son las personas que tiene internamente”	Experta (E3)
D5	Desarrollo y retención	**DESARROLLO SIN PERSONALIZAR**	Las empresas no tienen capacidad para diseñar planes de desarrollo individuales.	“no hay capacidad en las empresas para poder personalizar un plan de desarrollo de talento”	Experta (E4)

Dimensión	Categoría	Código	Definición	Cita	Fuente
D5	Continuidad y sucesión	**PLAN DE BACKUP**	Asegurar reemplazos para las funciones críticas, más que planes formales de sucesión.	“Yo le llamaría como plan de backup”	Experto (E2)
D5	Continuidad y sucesión	**SUCESIÓN POR PARENTESCO**	En la empresa familiar, la sucesión se define por parentesco.	“la sucesión está marcada probablemente (…) por la línea (…) del parentesco, principalmente”	Experto (E2)
D5	Continuidad y sucesión	**SUCESIÓN SIN PREPARAR**	Sin un traspaso temprano del negocio, la siguiente generación no está preparada y la continuidad peligra.	“cuando no ocurre ese traspaso de información en etapas iniciales, los más chicos nunca entendieron bien el negocio”	Experto (E1)
T. Propósito y dirección estratégica (elemento transversal)	Metas	**METAS COMERCIALES**	La dirección se expresa en metas de ventas o de crecimiento comercial.	“Las metas de ventas se definen en función a las ventas del año anterior ya y con un porcentaje, un delta de crecimiento”	Dueña (D2)
T	Metas	**METAS COMPROMETIDAS**	Los objetivos se traducen en compromisos individuales con indicadores y plazos.	“firman cartas de compromiso, en la cual hacen bajar indicadores, cuáles van a ser los plazos”	Dueño (D1)
T	Propósito	**PROPÓSITO POSTERGADO**	La misión y la visión no se gestionan, por el tamaño de la empresa o por la dificultad de medirlas.	“por el tamaño de la empresa, ni siquiera estoy en condiciones de ir midiendo si estoy cumpliendo o no mi visión, mi misión”	Dueño (D4)
T	Propósito	**DECLARACIONES SIN SUSTENTO**	Misión y valores declarados sin prácticas que los respalden.	“frases bonitas, que no tienen ese sustento”	Experto (E1)
G. Género (código transversal)	Cuidados y conciliación	**RESPETO DE LÍMITES**	La dueña protege el tiempo personal y familiar de su equipo.	“mis equipos no hacen horas extra”	Dueña (D2)
G	Legitimidad como líderes	**POTENCIAR A SOCIA**	Se asigna un cargo formal a una socia para fortalecer su liderazgo.	“quiero colocar a la [socia] como gerente general (…) para potenciarla al liderazgo”	Dueño (D3)
Códigos emergentes	Sentido del DO en la Pyme	**DO IMPLÍCITO**	El DO se practica sin nombrarlo ni formalizarlo.	“yo creo que ninguna Pymes no tenemos mucho desarrollo organizacional, ¿verdad?”	Dueña (D2)
Emergente	Sentido del DO en la Pyme	**DO PARA GRANDES**	Las herramientas de DO se perciben como propias de empresas grandes.	“creo que esas funcionan para empresa grande”	Dueño (D3)
Emergente	Sentido del DO en la Pyme	**MENOS ES MÁS**	Las prácticas de DO deben ser proporcionales a la escala de la empresa.	“a veces menos es más”	Experto (E2)

Dimensión	Categoría	Código	Definición	Cita	Fuente
Emergente	Recursos y carga de trabajo	**ESCASEZ DE RECURSOS**	La falta de tiempo y de recursos limita la gestión de personas.	“hay muchas cosas que no puedo hacer por falta de recursos”	Dueña (D2)
Emergente	Recursos y carga de trabajo	**SOBRECARGA**	El dueño/a y el equipo trabajan saturados, sin margen para otras tareas.	“no tengo tiempo para andar viendo gente, si yo estoy super colapsado” (D3) “la gente está saturada y cansada” (E4)	Dueño (D3); experta (E4)
Emergente	Entorno de apoyo	**APOYO PÚBLICO**	Los programas públicos apoyan, pero imponen exigencias de corto plazo o resultan insuficientes.	“te pasan los 50 millones, tienes que gastarlo en 6 meses y te piden mucho objetivo muy a corto plazo” (D3) “existe poca ayuda para ellas” (E3)	Dueño (D3); experta (E3)
Emergente	Gobierno de la empresa	**GOBIERNO Y CONTRAPESO**	Un directorio o socios activos supervisan la gestión y reducen la dependencia del dueño/a.	“En el directorio hay algo distinto que el gerente supervisa, cuestiona, pide, acompaña”	Experta (E3)
Emergente	Diversidad	**DIVERSIDAD SIN INCLUSIÓN**	Contar con personas diversas no basta si no acceden a cargos de responsabilidad.	“ninguna de ellas todavía está en un cargo, por ejemplo, directivo”	Experto (E1)
Emergente	Medición	**MEDICIÓN VALIDADA**	Una medición solo es útil si está estandarizada y validada para su propósito.	“para que una medición sirva, tiene que estar estandarizada (…) y que tiene que estar validada para el (…) propósito que se usa”	Experto (E2)

Fuente: elaboración propia a partir de las transcripciones de las entrevistas.

Nota: E1 a E4 = expertos/as; D1 a D4 = dueños/as. Las categorías de financiamiento y de redes del código transversal de género no registraron fragmentos, por lo que no tienen códigos; se incorporan al módulo de género propuesto para la etapa de encuestas (apartado 9.1). En las citas, (…) indica una omisión y los corchetes, una aclaración del autor o la corrección de un error evidente de la transcripción automática.

7.3. Prediagnóstico: asociación con las dimensiones y resultados (OE2)

Como el prediagnóstico no se construyó con el marco de esta tesina, cada pregunta se asoció a la dimensión con la que tiene mayor correspondencia conceptual y se definió la forma de reportarla (Tabla 10). La correspondencia es desigual: la estructura y coordinación concentra seis preguntas; la innovación y el aprendizaje, cuatro; la cultura y el clima, tres; y el liderazgo y la gestión del cambio y del talento, una cada una. Varios elementos del marco no tienen preguntas asociadas, al igual que el código de género, por lo que se analizan solo con las entrevistas. El propósito y la dirección estratégica se observan de manera indirecta mediante las preguntas 59 y 73.

Tabla 10

Asociación de las preguntas del prediagnóstico con las dimensiones del marco y forma de reporte

N.°	Pregunta del prediagnóstico	Ámbito del instrumento	Dimensión del marco	Forma de reporte
59	¿La empresa tiene una estrategia digital definida y alineada con sus objetivos de negocio?	Madurez Digital	D3 (y T)	% de Sí, Parcialmente y No; promedio (1 a 3). Evidencia indirecta para T.
60	¿Existe automatización en los procesos internos (ventas, atención al cliente, operaciones)?	Madurez Digital	D3	% de Sí, Parcialmente y No; promedio (1 a 3).
61	¿Se utilizan herramientas digitales para la colaboración interna y la gestión de proyectos?	Madurez Digital	D4	% de Sí, Parcialmente y No; promedio (1 a 3).
62	¿La organización invierte periódicamente en tecnología y capacitación digital?	Madurez Digital	D3 (y D5)	% de Sí, Parcialmente y No; promedio (1 a 3). Pregunta doble: se interpreta con cautela.
63	¿La organización está capacitada para la adopción de nuevas tecnologías emergentes?	Madurez Digital	D3	% de Sí, Parcialmente y No; promedio (1 a 3).
64	¿La empresa recopila y almacena datos relevantes sobre ventas, operaciones, mercado, etc.?	Uso de Datos	D4	% de Sí, Parcialmente y No; promedio (1 a 3).
65	¿Se utilizan herramientas de análisis de datos para apoyar la toma de decisiones estratégicas?	Uso de Datos	D4	% de Sí, Parcialmente y No; promedio (1 a 3).
66	¿Existe una cultura organizacional que promueva el uso de datos en todos los niveles?	Uso de Datos	D2	% de Sí, Parcialmente y No; promedio (1 a 3).
67	¿Los datos que se utilizan en la empresa tienen un nivel de calidad y confiabilidad?	Uso de Datos	D4	% de Sí, Parcialmente y No; promedio (1 a 3).
68	¿La empresa ha implementado políticas de gobernanza de datos y protección de la información?	Uso de Datos	D4	% de Sí, Parcialmente y No; promedio (1 a 3).
69	¿La empresa tiene definidos roles, responsabilidades y estructuras organizacionales claras?	Desarrollo Organizacional	D4	% de Sí, Parcialmente y No; promedio (1 a 3).
70	¿Se promueve el aprendizaje continuo y el desarrollo de competencias entre los colaboradores?	Desarrollo Organizacional	D5 (y D3)	% de Sí, Parcialmente y No; promedio (1 a 3).
71	¿La comunicación interna es efectiva entre equipos y niveles jerárquicos?	Desarrollo Organizacional	D2	% de Sí, Parcialmente y No; promedio (1 a 3).
72	¿Existen mecanismos para evaluar el clima organizacional y la satisfacción de los empleados?	Desarrollo Organizacional	D2	% de Sí, Parcialmente y No; promedio (1 a 3).

N.°	Pregunta del prediagnóstico	Ámbito del instrumento	Dimensión del marco	Forma de reporte
73	¿La organización comunica oportunamente los objetivos y metas?	Desarrollo Organizacional	D1 (y T)	% de Sí, Parcialmente y No; promedio (1 a 3). Evidencia indirecta para T.
59–73	Puntaje de cada ámbito (suma de sus cinco preguntas).			Puntaje (5 a 15), % del puntaje máximo y nivel de madurez (Tabla 11).
—	Elementos sin preguntas asociadas: estilo de liderazgo, delegación y retroalimentación (D1); qué se premia y trato del error (D2); origen de las ideas (D3); gestión del cambio, retención y sucesión (D5); propósito (T, salvo de forma indirecta); género (G).			Se analizan solo con las entrevistas.

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario del prediagnóstico (Anexo F).

Nota: Las preguntas conservan la numeración del formulario original. Todas se reportan para el total (n = 25) y para las pequeñas y medianas empresas (n = 14). Entre paréntesis se indica una dimensión secundaria, para la cual la pregunta se usa como evidencia indirecta. Escala: Sí = 3; Parcialmente = 2; No = 1.

El instrumento original clasifica el puntaje de cada ámbito en cuatro niveles de madurez, cuyos rangos y descripciones se presentan en la Tabla 11.

Tabla 11

Niveles de madurez del prediagnóstico por ámbito

Nivel	Puntaje del ámbito	% del máximo	Madurez Digital	Uso de Datos	Desarrollo Organizacional
N1. Inicial	5 a 7	0 a 47%	La digitalización es incipiente y limitada a herramientas básicas.	El uso de datos es esporádico y no sistematizado.	La estructura organizacional es básica y con baja formalización.
N2. Transición	8 a 11	48% a 73%	Se avanza hacia la integración digital en procesos clave.	Se comienza a utilizar datos para decisiones operativas.	Se fortalecen la comunicación interna y el desarrollo de competencias.
N3. Desarrollo	12 a 13	74% a 87%	La tecnología potencia la eficiencia y la colaboración organizacional.	Los datos son confiables y se usan estratégicamente en toda la organización.	La organización promueve el liderazgo, la cultura y la gestión del cambio.
N4. Avanzado	14 a 15	88% a 100%	La empresa lidera con innovación digital y adopción tecnológica estratégica.	La empresa opera con inteligencia de negocio y analítica avanzada.	La empresa cultiva una cultura de alto desempeño e innovación continua.

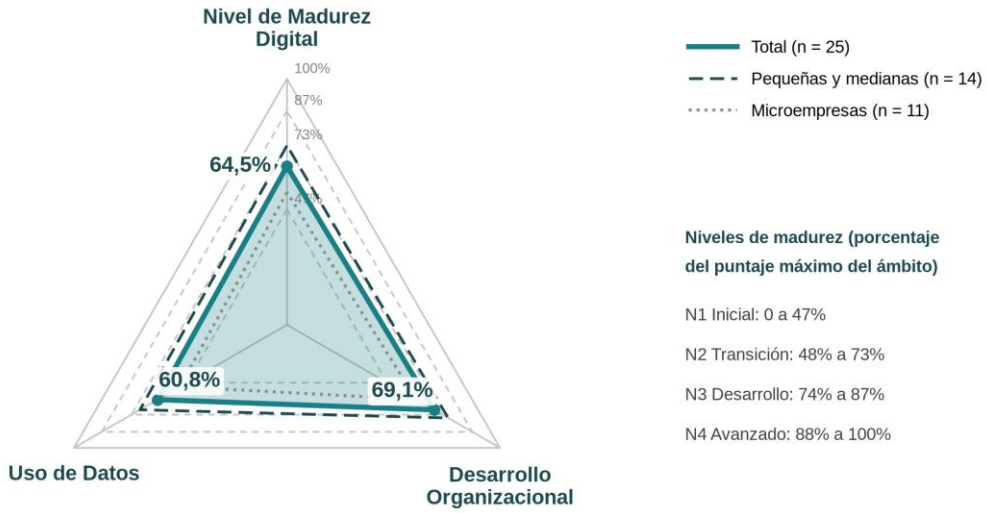
Fuente: elaboración propia a partir de la descripción de puntaje por nivel del prediagnóstico.

Los resultados por ámbito se presentan en la Figura 3 y en la Tabla 12. Considerando los 25 emprendimientos, los tres ámbitos se ubican en el nivel de transición: Desarrollo Organizacional alcanza el 69,1% del puntaje máximo (10,36 de 15 puntos); Madurez

Digital, el 64,5% (9,68 puntos); y Uso de Datos, el 60,8% (9,12 puntos). Las pequeñas y medianas empresas superan a las microempresas en los tres ámbitos, con diferencias de entre 15 y 19 puntos porcentuales, y en Desarrollo Organizacional alcanzan, en promedio, el nivel de desarrollo (75,7%). La distribución por niveles muestra que Uso de Datos es el ámbito más rezagado: 11 de los 25 emprendimientos se ubican en el nivel inicial y solo 2, en el avanzado. En Desarrollo Organizacional, 13 emprendimientos se ubican en el nivel de transición y 3, en el avanzado.

Figura 3

Resultados del prediagnóstico por ámbito, según tamaño de empresa (porcentaje del puntaje máximo)



Fuente: elaboración propia a partir de la ficha de resultados del prediagnóstico (n = 25).

Tabla 12

Resultados del prediagnóstico por ámbito y tamaño de empresa

Ámbito	Indicador	Total (n = 25)	Pequeñas y medianas (n = 14)	Microempresas (n = 11)
Madurez Digital	Puntaje promedio (% del máximo)	9,68 (64,5%)	10,93 (72,9%)	8,09 (53,9%)
	Nivel del promedio	N2. Transición	N2. Transición	N2. Transición
	Emprendimientos por nivel (N1 / N2 / N3 / N4)	5 / 14 / 3 / 3	0 / 10 / 2 / 2	5 / 4 / 1 / 1
Uso de Datos	Puntaje promedio (% del máximo)	9,12 (60,8%)	10,36 (69,0%)	7,55 (50,3%)
	Nivel del promedio	N2. Transición	N2. Transición	N2. Transición
	Emprendimientos por nivel (N1 / N2 / N3 / N4)	11 / 7 / 5 / 2	4 / 5 / 3 / 2	7 / 2 / 2 / 0
Desarrollo Organizacional	Puntaje promedio (% del máximo)	10,36 (69,1%)	11,36 (75,7%)	9,09 (60,6%)
	Nivel del promedio	N2. Transición	N3. Desarrollo	N2. Transición
	Emprendimientos por nivel (N1 / N2 / N3 / N4)	3 / 13 / 6 / 3	0 / 7 / 4 / 3	3 / 6 / 2 / 0

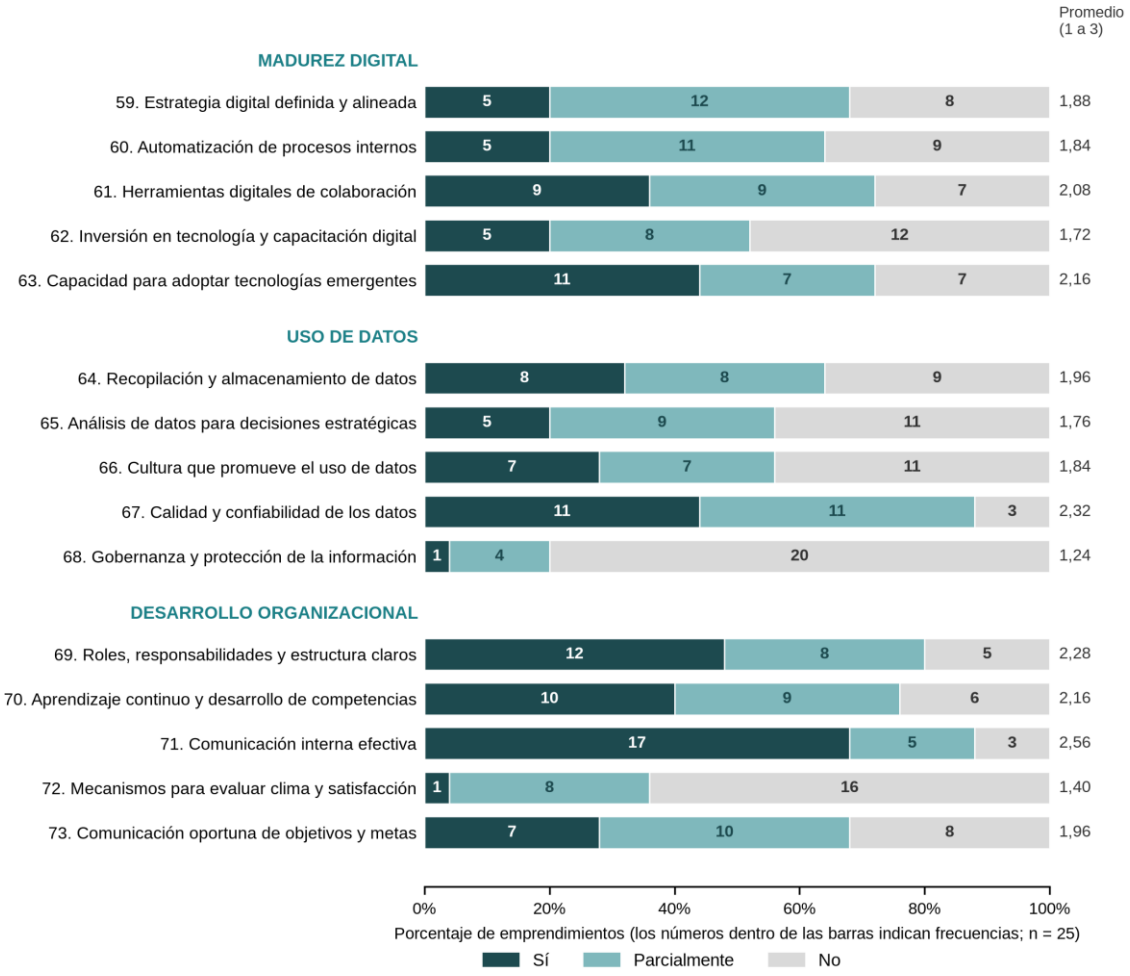
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del prediagnóstico.

Nota: Puntaje de cada ámbito entre 5 y 15. El nivel corresponde al porcentaje promedio del grupo, según los rangos de la Tabla 11. El tamaño corresponde al tramo de ventas mensuales declarado: microempresas, hasta 7,9 millones de pesos; pequeñas y medianas, más de 7,9 y hasta 330 millones de pesos.

La Figura 4 muestra la distribución de respuestas por pregunta. Las prácticas con mayor presencia son la comunicación interna efectiva (pregunta 71: 68% de respuestas Sí; promedio 2,56), los roles y responsabilidades definidos (69: 48%; 2,28), la calidad y confiabilidad de los datos (67: 44% Sí y solo 12% No; 2,32), la capacidad para adoptar tecnologías emergentes (63: 44%; 2,16) y la promoción del aprendizaje continuo (70: 40%; 2,16). En el extremo opuesto se ubican la gobernanza y protección de los datos (68: 4% Sí y 80% No; 1,24), los mecanismos para evaluar el clima y la satisfacción (72: 4% Sí y 64% No; 1,40), la inversión periódica en tecnología y capacitación digital (62: 20% Sí y 48% No; 1,72), el análisis de datos para decisiones estratégicas (65: 20% Sí y 44% No; 1,76) y, con un promedio de 1,84, la automatización de procesos (60) y la cultura de uso de datos (66).

Figura 4

Distribución de respuestas por pregunta del prediagnóstico (n = 25)



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del prediagnóstico.

Estos resultados deben leerse con tres resguardos. Primero, son autorreportes de las dueñas o socias, sin verificación externa. Segundo, en cinco de los 25 casos se observa la misma respuesta en 13 o más de las 15 preguntas, lo que sugiere respuestas poco diferenciadas. Tercero, la pregunta 62 combina dos contenidos, la inversión en tecnología y la capacitación digital, por lo que su resultado no permite distinguir cuál de ellos está ausente.

7.4. Hallazgos por dimensión (OE1 y OE2)

Los hallazgos se presentan por dimensión, seguidos del elemento transversal de propósito y dirección, del código de género y de los códigos emergentes. En cada caso

se describen el patrón observado, la comparación entre dueños/as y expertos/as, lo que muestra el prediagnóstico, las citas que lo ilustran y los casos que lo contradicen.

7.4.1. Liderazgo (D1)

Patrón. El liderazgo se identifica con la persona del dueño/a. Las decisiones se concentran en él o ella; la delegación existe, pero se condiciona al cumplimiento y se acompaña de seguimiento; y la retroalimentación sobre el estilo del líder es informal o inexistente. Tres de los cuatro dueños/as no cuentan con un mecanismo para recibirla.

Dueños/as y expertos/as. Ambos grupos describen la concentración de las decisiones, pero la valoran de forma distinta. Los expertos/as la presentan como un riesgo para la continuidad de la operación y como una confusión entre el rol de propietario y el de gerente (E2, E3), y agregan que el liderazgo se aprende en la práctica, sin formación ni estructuras formales (E1). Los dueños/as, en cambio, describen su estilo como cercano, colaborativo o de apoyo (D1, D2, D4) y no mencionan la centralización como un problema, aunque esta aparece en sus relatos: D3 cerró una discusión del equipo decidiendo por sí mismo, y D1 y D4 explican que la confianza que entregan se acompaña de seguimiento.

Prediagnóstico. La dimensión tiene una sola pregunta asociada, la comunicación oportuna de objetivos y metas (73), con 28% de respuestas Sí, 40% Parcialmente y 32% No (promedio 1,96; 2,29 en las pequeñas y medianas). El estilo de liderazgo, la delegación y la retroalimentación no se miden, por lo que estos elementos se sustentan solo en las entrevistas.

Citas. Entre los dueños/as: “Yo soy una líder muy accesible. Siento que la comunicación es primordial en los equipos” (D2); y “doy cierta confianza a los equipos de trabajo (…) Voy monitoreando y la voy midiendo en cumplimiento” (D4). Entre los expertos/as: “cuando se ausenta ese dueño se paraliza todo porque no está el dueño y no podemos aprobar” (E3); y “el patrón general que yo veo en las Pymes es que el rol [de gerente] está súper mezclado con el rol de ser dueño de la empresa” (E2).

Casos que contradicen. D1 distribuye el liderazgo en dos jefaturas (“Esas dos personas son las que hacen la bajada principalmente con el resto del equipo” (D1)) y

obtiene retroalimentación mediante jornadas mensuales con una consultora externa de recursos humanos: “Me entrevistan a mí o me entrevistan a los jefes directos del equipo” (D1). En sentido inverso, D3, que describe su estilo como una mezcla en la que predomina lo democrático, reconoce durante la entrevista que esa descripción no ha sido contrastada: “eso es la percepción, pero no tengo un feedback” (D3).

7.4.2. Cultura y clima organizacional (D2)

Patrón. La cultura se describe como reflejo de quienes fundaron la empresa y como una combinación de orientaciones, a la innovación, al riesgo y al resultado, más que como un tipo predominante. El clima, por su parte, se conoce por la cercanía cotidiana con el equipo y rara vez se mide.

Dueños/as y expertos/as. Ambos grupos coinciden en el origen fundacional de la cultura (E1; D3) y en su carácter híbrido (E3; D1, D2). Difieren en la forma de conocer el clima: los dueños/as lo infieren de la conducta del equipo, por ejemplo, de si las personas se acercan o no a plantear problemas (D2, D4), mientras que los expertos/as proponen señales indirectas, como la rotación voluntaria, el ausentismo, las licencias médicas o las demandas (E2), y la evaluación de riesgos psicosociales que exigen las mutualidades (E3). Los expertos/as agregan dos elementos ausentes en el relato de los dueños/as: el trato del error, que en su experiencia tiende a castigarse (E4), y la necesidad de un clima sin represalias para que las personas opinen (E1). Uno de ellos relativiza, además, la importancia de la orientación cultural frente a la experiencia de las personas: “La cultura finalmente tiene que ver con cómo la persona se siente en esa cultura” (E2).

Prediagnóstico. La comunicación interna efectiva (71) es la práctica mejor evaluada del instrumento (68% Sí; promedio 2,56), mientras que los mecanismos para evaluar el clima y la satisfacción (72) están entre las peores (4% Sí y 64% No; 1,40). La cultura que promueve el uso de datos (66) obtiene 28% Sí y 44% No (1,84). El contraste entre una comunicación percibida como buena y la ausencia de medición del clima coincide con lo relatado por los dueños/as.

Citas. Entre los dueños/as: “creo que las startup van mucho de la persona que lidera la empresa, como que tiene el ADN de la persona” (D3); y, ante la pregunta de si en su empresa se premia más el riesgo o el cumplimiento de metas, “yo no me atrevo a definirme por una o por otra, porque siento que soy ambas” (D2). Entre los expertos/as: “estos patrones de cultura tienen mucho que ver con los fundadores” (E1); y, como señal indirecta del clima, “La rotación voluntaria de las personas que se van de la organización, no las que son desvinculadas” (E2).

Casos que contradicen. D1 mide el clima con evaluaciones confidenciales, ha concentrado en él una parte importante de su inversión y reporta que “en el último año se han mejorado como un 20% los indicadores de clima laboral” (D1). D3, por su parte, practica una transparencia poco habitual: “las finanzas de la empresa están super abiertas. Todos pueden ver lo que se gana” (D3).

7.4.3. Innovación y aprendizaje organizacional (D3)

Patrón. La innovación se expresa sobre todo en la incorporación de herramientas digitales para ordenar y automatizar procesos. El aprendizaje, en cambio, ocurre por ensayo y error o mediante capacitaciones orientadas al cumplimiento, y la operación diaria deja poco tiempo para mejorar.

Dueños/as y expertos/as. Los dueños/as destacan herramientas incorporadas recientemente, como plataformas de gestión de personas, la integración entre la tienda en línea y el punto de venta, asistentes de inteligencia artificial y herramientas compartidas de planificación (D1, D2, D3). Los expertos/as advierten que muchas herramientas se adquieren sin que cambie la forma de trabajar, ya sea porque “están de moda” (E3) o “para la foto” (E4), y uno de los dueños comparte esa lectura: “eso es tecnológico, 100%. Pero también es cultural” (D1). El origen de las ideas divide a los dueños/as: en dos empresas provienen principalmente del equipo (D1, D4) y en las otras dos, del propio dueño/a (D2, D3). Ambos grupos describen capacitaciones que se limitan a entregar material (E2; D2) y la falta de tiempo, sea para innovar (E4) o para evaluar el desempeño (D2).

Prediagnóstico. La capacidad para adoptar tecnologías emergentes (63) obtiene 44% de respuestas Sí (promedio 2,16), pero la estrategia digital definida y alineada con el negocio (59) y la automatización de procesos internos (60) alcanzan solo 20% cada una (1,88 y 1,84), y la inversión periódica en tecnología y capacitación digital (62), 20% Sí y 48% No (1,72). El prediagnóstico muestra, así, una brecha entre la disposición a adoptar tecnología y las condiciones para hacerlo de manera planificada, coherente con la advertencia de los expertos/as.

Citas. Entre los dueños/as: “este año, ya se han ingresado unas cuatro o cinco herramientas nuevas que nos permiten poder optimizar los procesos de trabajo” (D1); y, al comparar su empresa con una grande, “la capacitación es algo que te voy a dar impreso. Para que te lo estudie en la casa. Y nunca lo voy a evaluar.” (D2). Entre los expertos/as: “compraste la herramienta para decir que sí, eres topísimo y para la foto, pero no te estás haciendo cambio” (E4); y “yo cumplo con decir ya aquí está y te pongo a disposición el protocolo XYZ y ya no podís decir que no te lo enseñé” (E2).

Casos que contradicen. D3 ofrece el contraste más claro, porque desafía de manera deliberada las ideas de su equipo. Cuando un colaborador propone una idea, no la rechaza por su autoridad: la revisa durante una hora con quien la propuso, proyectando sus efectos en una planilla con los números del negocio, o le encarga validarla mediante entrevistas con clientes, de modo que sea la propia persona quien compruebe si funciona; en sus palabras, “la idea es que cada vez que le digo que no o que su idea no funciona, se den cuenta de verdad [por qué] no funciona y se convenzan de eso” (D3). Además, describe una práctica que denomina trabajar “con método científico”: cada integrante dedica tiempo a refutar, “de forma amistosa”, las hipótesis y las prácticas de los demás, incluidas las del propio dueño, y el error no se sanciona: “no se castiga al que está mal” (D3). Su caso, sin embargo, también confirma parte del patrón: hasta ahora ninguna idea del equipo ha superado esa validación, y las personas nuevas aprenden sin acompañamiento: “la capacitación es aprende sola y equivócate” (D3). D1, a su vez, reporta un flujo permanente de propuestas del equipo, aunque centradas en la mejora del desempeño más que en el modelo de negocio.

7.4.4. Estructura y mecanismos de coordinación (D4)

Patrón. Los roles son múltiples y suelen concentrarse en el dueño/a, y la coordinación descansa en reuniones periódicas y herramientas compartidas más que en procedimientos escritos. Ante el crecimiento, las empresas amplían plazos o recurren a apoyos externos antes que rediseñar su estructura.

Dueños/as y expertos/as. Ambos grupos reconocen la acumulación de funciones en una misma persona (D2, D4; E3, E4). Los dueños/as, sin embargo, afirman que los roles de su equipo están claros (D1, D4), mientras que los expertos/as se dividen respecto de la formalización: uno sostiene que la estructura debe seguir a la estrategia y que la Pyme debe formalizarse desde temprano (E1), y otro valora la polifuncionalidad y propone formalizar solo los cargos de especialidad (E2). Los expertos/as aportan, además, señales concretas de problemas de diseño, como procesos que nadie tiene claros, funciones duplicadas, responsabilidades vacantes o exceso de aprobaciones (E2, E3). El uso de datos para planificar solo aparece en un caso (D2), que anticipa la demanda a partir de las ventas del año anterior.

Prediagnóstico. La existencia de roles, responsabilidades y estructuras claras (69) es la segunda práctica mejor evaluada (48% Sí y 20% No; promedio 2,28). En el uso de datos para coordinar y decidir, la calidad y confiabilidad de los datos (67) obtiene 44% Sí y 12% No (2,32), pero su recopilación sistemática (64) baja a 32% Sí (1,96); su análisis para decisiones estratégicas (65), a 20% Sí y 44% No (1,76); y las políticas de gobernanza y protección de la información (68) presentan el resultado más bajo del instrumento (4% Sí y 80% No; 1,24). Las herramientas digitales de colaboración y gestión de proyectos (61) se usan plenamente en el 36% de los casos. Es decir, las empresas confían en los datos que tienen, pero pocas los recopilan de forma sistemática y aún menos los analizan o los protegen, lo que coincide con la escasa mención del uso de datos en las entrevistas.

Citas. Entre los dueños/as: “pese a ser una empresa chica, hay roles que están bastante claros” (D4); y “Tuve una reestructura organizacional y ya no tengo [encargada] de tienda, y estoy asumiendo yo ese rol múltiple” (D2). Entre los

expertos/as: “la estructura debe seguir la estrategia, no al revés” (E1); y “mientras más polifuncionales, mejor” (E2).

Casos que contradicen. D3 mantiene deliberadamente una jerarquía difusa (“la jerarquía en la práctica no está tan definida como yo quisiera, pero en realidad es a propósito” (D3)) y la compensa con mecanismos de coordinación muy visibles: un cronograma compartido con las tareas de cada persona, una reunión semanal y un reporte diario del avance de las metas individuales (“Todos los días se manda un WhatsApp a todas las personas y un correo con el porcentaje de la meta de esa persona semanal” (D3)). D1, por su parte, cuenta con un organigrama formal para sus dos empresas.

7.4.5. Gestión del cambio y del talento (D5)

Patrón. Los cambios se gestionan de forma reactiva o como una adaptación permanente, sin un método explícito. Para retener a las personas, las Pymes recurren a desafíos y responsabilidades nuevas, ya que no pueden competir en remuneraciones, y la sucesión solo aparece en el relato de los expertos/as.

Dueños/as y expertos/as. Los dueños/as describen cambios forzados por las circunstancias, como una reestructuración ante la caída de las ventas (D2), o una adaptación continua propia de una empresa nueva (D3). Los expertos/as se dividen: dos proponen métodos explícitos adaptados a la Pyme (E3, E4), uno estima que las empresas más pequeñas están lejos de gestionar el cambio (E1) y otro rechaza la gestión del cambio como un proceso separado y propone integrarla en la cultura (E2). En talento, los dueños/as coinciden en la dificultad de retener con recursos limitados (D2, D4) y en el uso de los desafíos como forma de desarrollo y retención (D1, D4); los expertos/as agregan que las empresas no tienen capacidad para personalizar planes de desarrollo (E4) y que las personas que ya trabajan en ellas son su principal activo para crecer (E3). La pauta de dueños/as no indagó en la sucesión, que solo tratan los expertos/as: advierten que en la empresa familiar se define por parentesco y que la siguiente generación suele prepararse tarde (E1, E2, E4), y para las Pymes no familiares uno de ellos propone asegurar el respaldo de las funciones críticas más que un plan formal de sucesión (E2).

Prediagnóstico. La única pregunta asociada es la promoción del aprendizaje continuo y del desarrollo de competencias (70), con 40% Sí y 24% No (promedio 2,16); es, además, la única en que las microempresas (2,18) igualan a las pequeñas y medianas (2,14). El instrumento no pregunta por la gestión del cambio, la retención ni la sucesión, por lo que estos elementos se sustentan solo en las entrevistas.

Citas. Entre los dueños/as: “esto lo hice como un parche antes de la herida” (D2); y “cuando tú los desafías constantemente con proyectos nuevos, esos los mantiene constantemente en movimiento” (D4). Entre los expertos/as: “diagnosticar el cambio, alinearlo, prepararlo, implementarlo, medirlo, sostenerlo en el tiempo” (E3); y “la sucesión está marcada probablemente (…) por la línea (…) del parentesco, principalmente” (E2).

Casos que contradicen. D1 cuenta con un plan de crecimiento basado en competencias y desafíos (“Las personas hoy día tienen un plan de crecimiento en relación a complejidades, desafíos” (D1)), y D3 retiene con la expectativa de participar en la propiedad (“les prometo a futuro si esto funciona, acciones de la empresa” (D3)). En otro sentido, D4 no registra cambios importantes recientes en su equipo (“No he hecho cambio últimamente” (D4)), por lo que el patrón reactivo no se observa en su caso.

7.4.6. Propósito y dirección estratégica (elemento transversal)

Patrón. La dirección de la empresa se expresa en metas comerciales de corto plazo, mientras que la misión, la visión y el propósito se postergan o se consideran difíciles de gestionar.

Dueños/as y expertos/as. Los dueños/as describen metas de ventas o de crecimiento comercial (D2, D4) y reconocen que el propósito no se gestiona, ya sea por el tamaño de la empresa (D4) o porque es difícil de medir (D2). Los expertos/as coinciden en que las declaraciones de misión y valores suelen carecer de prácticas que las respalden (E1, E2). Ambos grupos ven, en suma, la misma brecha, aunque los dueños/as la atribuyen a la etapa de la empresa y los expertos/as, a la falta de coherencia entre lo declarado y lo practicado.

Prediagnóstico. El elemento no tiene preguntas propias. De manera indirecta, la comunicación oportuna de objetivos y metas (73) obtiene 28% Sí (promedio 1,96) y la estrategia digital alineada con los objetivos del negocio (59), 20% Sí (1,88), lo que sugiere que la dirección tampoco se explicita de forma sistemática en los emprendimientos evaluados.

Citas. Entre los dueños/as: “Las metas de ventas se definen en función a las ventas del año anterior ya y con un porcentaje, un delta de crecimiento” (D2); y “por el tamaño de la empresa, ni siquiera estoy en condiciones de ir midiendo si estoy cumpliendo o no mi visión, mi misión” (D4). Entre los expertos/as: “frases bonitas, que no tienen ese sustento” (E1); y “tiene que ver con las prácticas organizacionales que se vinculan a esa declaración” (E2).

Casos que contradicen. D1 traduce los planes de cada equipo en compromisos individuales: “firman cartas de compromiso, en la cual hacen bajar indicadores, cuáles van a ser los plazos” (D1).

7.4.7. Género (código transversal)

Patrón. El género aparece poco y de manera indirecta. Ningún participante mencionó espontáneamente la carga de cuidados, el financiamiento, las redes de apoyo o la legitimidad de las mujeres como líderes, y las pautas de entrevista no incluían preguntas específicas sobre estos temas. Solo se registraron fragmentos asociables a dos de las cuatro categorías: cuidados y conciliación, y legitimidad como líderes.

Dueños/as y expertos/as. La única dueña entrevistada (D2) enfatiza el respeto del tiempo personal y familiar de su equipo, lo que se vincula con la conciliación, aunque ella no lo presenta como un tema de género. Uno de los dueños (D3) relata su decisión de nombrar a una de sus socias como gerenta general para fortalecer su liderazgo, decisión que se relaciona con la legitimidad como líder, aunque tampoco la enmarca en términos de género. Los expertos/as no se refirieron al tema.

Prediagnóstico. El prediagnóstico aporta el contexto, no la evidencia: los 25 emprendimientos están liderados por mujeres, pero el instrumento no incluye preguntas sobre la experiencia de género ni un grupo de comparación, por lo que sus

resultados no pueden atribuirse al género de quien lidera. El propio proyecto en que se aplicó identifica como brechas la gestión financiera y el acceso al financiamiento, temas que el cuestionario de DO no observa. Este resultado invita a una reflexión metodológica: un instrumento que no incorpora la perspectiva de género no observa los temas en que esta se expresa, como los cuidados, el financiamiento, las redes o la legitimidad como líderes, y esa ausencia se refleja directamente en los datos, que no permiten afirmar ni descartar diferencias asociadas al género. Lo mismo ocurre con las pautas de entrevista de esta tesina, por lo que esta ausencia se reconoce como una limitación del estudio (apartados 5.5 y 8).

Citas. Entre los dueños/as: “respeto mucho (…) los límites de los trabajadores, por ejemplo, mis equipos no hacen horas extra” (D2); y “quiero colocar a la [socia] como gerente general (…) para potenciarla al liderazgo” (D3). No se registraron citas de expertos/as.

Casos que contradicen. No se identificaron. La escasez de fragmentos debe interpretarse como ausencia de datos y no como ausencia del fenómeno, ya que las pautas no indagaron en estos temas, solo una de las cuatro personas dueñas es mujer y los expertos/as hablaron de la Pyme en general.

7.4.8. Códigos emergentes

Patrón. Seis temas no previstos en las dimensiones aparecen en los relatos: la percepción del DO como algo implícito o propio de empresas grandes; la escasez de tiempo y recursos y la sobrecarga de quienes dirigen; las exigencias de corto plazo de los programas de apoyo público; la necesidad de un gobierno que equilibre las decisiones del dueño/a; la diversidad que no se traduce en acceso a cargos de responsabilidad; y la necesidad de medir con instrumentos validados.

Dueños/as y expertos/as. Los dueños/as tienden a considerar que el DO no es para ellos, ya sea porque lo practican sin nombrarlo (D2) o porque sus herramientas son propias de empresas grandes (D3), mientras que los expertos/as proponen prácticas proporcionales a la escala de la empresa (E2). Ambos grupos coinciden en la sobrecarga de quienes dirigen y de sus equipos (D3; E4) y en que el apoyo público

resulta insuficiente o impone exigencias de corto plazo (D3; E3). Los temas de gobierno, diversidad y medición validada solo aparecen en los expertos/as (E1, E2, E3).

Prediagnóstico. Aunque no observa directamente estos temas, el prediagnóstico es coherente con la escasez de recursos: las prácticas que exigen inversión o tiempo especializado, como la gobernanza de los datos (68), la medición del clima (72) y la inversión en tecnología y capacitación (62), son las de menor presencia.

Citas. Entre los dueños/as: “creo que esas funcionan para empresa grande” (D3); y “te pasan los 50 millones, tienes que gastarlo en 6 meses y te piden mucho objetivo muy a corto plazo” (D3). Entre los expertos/as: “a veces menos es más” (E2); y “En el directorio hay algo distinto que el gerente supervisa, cuestiona, pide, acompaña” (E3).

Casos que contradicen. D1 dispone de un equipo y de un presupuesto propios para el desarrollo de nuevos productos (“tenemos un presupuesto de desarrollo” (D1)) y declara haber concentrado su inversión en mejorar el clima, por lo que la escasez de recursos no se presenta con la misma intensidad en todas las empresas.

7.4.9. Síntesis de los hallazgos

La Tabla 13 resume los hallazgos por dimensión.

Tabla 13

Síntesis de los hallazgos por dimensión

Dimensión	Patrón	Dueños/as y expertos/as	Prediagnóstico	Casos que contradicen
D1. Liderazgo	Decisiones concentradas en el dueño/a; delegación condicionada al cumplimiento; retroalimentación informal o inexistente.	Expertos/as: riesgo para la continuidad y confusión de roles. Dueños/as: estilo cercano o de apoyo, con centralización implícita en sus relatos.	Solo la pregunta 73: 28% Sí; promedio 1,96.	D1: dos jefaturas y retroalimentación con apoyo externo.
D2. Cultura y clima organizacional	Cultura del fundador/a; orientaciones que coexisten; clima conocido por cercanía y rara vez medido.	Coinciden en el origen y el carácter híbrido de la cultura; los expertos/as proponen señales indirectas y agregan el trato del error.	71: 68% Sí (la más alta); 72: 4% Sí y 64% No; 66: 28% Sí.	D1 mide el clima; D3 abre sus finanzas al equipo.

Dimensión	Patrón	Dueños/as y expertos/as	Prediagnóstico	Casos que contradicen
D3. Innovación y aprendizaje organizacional	Innovación centrada en herramientas digitales; aprendizaje por ensayo y error o capacitación de cumplimiento; falta de tiempo.	Dueños/as destacan herramientas; expertos/as advierten adquisición sin adopción. El origen de las ideas divide a los dueños/as.	63: 44% Sí; 59, 60 y 62: 20% Sí cada una.	D3 desafía las ideas del equipo con datos y validación con clientes, sin sancionar el error.
D4. Estructura y mecanismos de coordinación	Roles múltiples; coordinación por reuniones y herramientas compartidas; baja formalización.	Dueños/as: roles claros. Expertos/as: divididos sobre cuánto formalizar; aportan señales de problemas de diseño.	69: 48% Sí; 67: 44% Sí; 65: 20% Sí; 68: 4% Sí y 80% No.	D3: jerarquía difusa deliberada, con coordinación muy visible.
D5. Gestión del cambio y del talento	Cambio reactivo o adaptación permanente; retención mediante desafíos; sucesión ausente en el relato de los dueños/as.	Expertos/as: divididos sobre los métodos de cambio; advierten sucesión por parentesco y preparación tardía.	Solo la pregunta 70: 40% Sí; micro y Pymes similares.	D1: plan de crecimiento; D3: promesa de acciones; D4: sin cambios recientes.
T. Propósito y dirección estratégica	Metas comerciales de corto plazo; misión y visión postergadas.	Ambos grupos ven la brecha: los dueños/as la atribuyen a la etapa de la empresa y los expertos/as, a declaraciones sin prácticas.	Indirecto: 73 (28% Sí) y 59 (20% Sí).	D1: cartas de compromiso con indicadores y plazos.
G. Género	Presencia escasa e indirecta: conciliación (D2) y legitimidad como líder (D3).	Los expertos/as no lo abordan.	Contexto: 25 emprendimientos liderados por mujeres, sin preguntas de género ni grupo de comparación.	Sin casos: ausencia de datos, no del fenómeno.
Emergentes	DO implícito o percibido como propio de empresas grandes; escasez y sobrecarga; apoyo público de corto plazo; gobierno; diversidad; medición validada.	Dueños/as: el DO no es para ellos; expertos/as: prácticas proporcionales a la escala.	Las prácticas que exigen inversión o tiempo especializado son las más bajas (68, 72 y 62).	D1: presupuesto propio de desarrollo e inversión en clima.

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas y del prediagnóstico.

7.5. Discusión

El predominio de un liderazgo centrado en el dueño/a, que se describe como cercano, pero se ejerce con seguimiento del cumplimiento, puede leerse con el marco de Bass (1990) y Bass y Avolio (1993) como una combinación de rasgos transformacionales en el discurso (cercanía, apoyo y desafíos) y de prácticas transaccionales en la operación (confianza condicionada a los resultados). La literatura chilena asocia el liderazgo transformacional con la cultura de innovación y con el desempeño de las Pymes (Rodríguez, 2010; Araya-Pizarro, 2023), y la latinoamericana vincula el liderazgo percibido como poco efectivo con un clima desfavorable (Chiquillo Rodelo et

al., 2023). Esos estudios, sin embargo, midieron el liderazgo a partir de la percepción de los colaboradores, mientras que esta tesina solo dispone de la autodescripción de los dueños/as y de la mirada de los expertos/as. Una evaluación 360°, que recoge y compara las observaciones de distintos evaluadores, como jefaturas, pares y colaboradores, sobre los comportamientos de quien lidera (Bracken et al., 2016), habría arrojado más luz sobre esta dimensión; una de las expertas la señaló como una de las mejores herramientas para evaluar el liderazgo (E3), pero el diseño de esta tesina no la contempló, lo que constituye una limitación del instrumento. La ausencia de retroalimentación formal en tres de las cuatro empresas confirma que la perspectiva de los colaboradores es indispensable para evaluar esta dimensión y que solo podrá incorporarse en la etapa de encuestas.

La coexistencia de orientaciones al riesgo y al resultado, que dueños/as y expertos/as describen sin percibir contradicción, es coherente con el enfoque de valores en competencia (Quinn y Rohrbaugh, 1983) y con el modelo de Denison, que concibe la cultura como un conjunto de rasgos que pueden estar presentes a la vez (Denison y Mishra, 1995). Este hallazgo cuestiona el uso de una tipología excluyente (Deshpandé et al., 1993; Ogbonna y Harris, 2000) para clasificar a la Pyme en una cultura predominante y sugiere medir cada orientación como un rasgo independiente. La huella del fundador/a y la importancia del trato del error, señaladas por los expertos/as, remiten a la seguridad psicológica, entendida como la creencia compartida de que el equipo es un espacio seguro para asumir riesgos interpersonales (Edmondson, 1999), aspecto que no está explícito en los modelos de referencia y que justifica reformular el elemento sobre qué se premia. Por último, la brecha entre una comunicación interna bien evaluada y la ausencia de medición del clima refuerza la pertinencia de instrumentos breves y validados para Pymes, como la ESCO-PYMES (Verenzuela-Barroeta et al., 2024), considerando que el clima de las Pymes latinoamericanas ha tendido a ser negativo y asociado a prácticas de gestión deficientes (Verenzuela-Barroeta y Araque-Manrique, 2024).

La distancia entre la adopción de herramientas digitales y el cambio en la forma de trabajar confirma lo planteado por De la Cruz Maldonado et al. (2022) y Pozo Benites

et al. (2025): la tecnología solo se traduce en desempeño cuando existen capacidades de aprendizaje, alineación y agilidad, y una reconfiguración organizacional. El hallazgo también es coherente con la concepción amplia de innovación de D'anjour et al. (2024), que reconoce las mejoras incrementales y los canales de conocimiento de las pequeñas empresas, y con la importancia que Nardelli y Osorio Londoño (2026) atribuyen al equipo directivo para sostener la innovación: cuando las ideas dependen del dueño/a y la operación no deja tiempo, la innovación tiende a reducirse a la incorporación de herramientas.

En estructura, la preferencia por roles polivalentes y por una formalización mínima es coherente con la mayor pertinencia de las estructuras orgánicas en las Pymes que operan en entornos dinámicos (García-Vidal et al., 2023) y con la distinción entre organización formal e informal del modelo de Nadler y Tushman (1980). La discrepancia entre los expertos/as no invalida el elemento de formalización, sino que indica que debe evaluarse en proporción a la etapa de la empresa, en línea con la integración de variables formales e informales del Modelo DIO (Tortolero et al., 2025, 2026). El bajo análisis y la escasa protección de los datos, a su vez, extienden los sistemas y procedimientos del modelo de Burke y Litwin (1992) al uso de datos, lo que vincula esta dimensión con la agenda de digitalización revisada en los apartados 6.1.3 y 6.2.6.

El carácter reactivo de los cambios coincide con la advertencia de que los modelos de Lewin (1947) y Kotter (1996) requieren adaptarse para ser aplicados en Pymes, y con la resistencia que, según Pacheco-Ruíz et al. (2020), se arraiga en culturas fuertes. La propuesta de integrar el cambio en la cultura, en lugar de tratarlo como un proceso aparte, se acerca a la última etapa del modelo de Kotter (1996), que consiste en anclar los cambios en la cultura. En talento, la dificultad para retener con recursos limitados y el uso de los desafíos como forma de desarrollo confirman que la gestión del talento en las MiPymes debe trascender las prácticas administrativas reactivas (Oviedo Muñoz y Ramos Fuentes, 2024). La sucesión, incluida en el marco inicial a partir de los modelos de referencia, solo encontró respaldo en los expertos/as; su reformulación como continuidad de las funciones críticas responde a que, en las Pymes no familiares,

el problema práctico no es tanto quién sucede al dueño/a como quién puede reemplazarlo en funciones clave.

La postergación del propósito y la brecha entre declaraciones y prácticas contrastan con el rasgo de misión de Denison y Mishra (1995) y con el componente de misión y estrategia de Burke y Litwin (1992), que suponen una dirección explícita y compartida. En las Pymes estudiadas, la dirección se expresa en metas comerciales de corto plazo, lo que justifica mantener el elemento de metas explícitas y fusionar la visión compartida con el conocimiento de la dirección por parte del equipo. Se mantiene, además, el carácter transversal del propósito, ya que atraviesa el liderazgo, la cultura y la gestión del cambio, sin que los datos permitan tratarlo como una dimensión autónoma.

La escasa evidencia sobre género no permite confirmar ni descartar las brechas que la literatura asocia al liderazgo de las mujeres en las Pymes. El enfoque de Brush et al. (2009) sostiene que el emprendimiento femenino debe analizarse considerando, además del mercado, el dinero y la gestión, el contexto familiar y de cuidados y el entorno de normas, redes e instituciones; y la teoría de la congruencia de rol plantea que las mujeres enfrentan prejuicios cuando ejercen roles de liderazgo asociados a atributos considerados masculinos (Eagly y Karau, 2002). La evidencia sobre Pymes muestra, además, diferencias de cultura y desempeño según el género de la gerencia (García Solarte et al., 2012, 2018, 2020), y en Chile el 23,2% de las empresas tiene a una mujer como máxima autoridad (MEFT, 2025b). Estos antecedentes, junto con la población del prediagnóstico, justifican incorporar el género como un eje transversal cuyos elementos deben contrastarse en la etapa de encuestas, más que como una dimensión respaldada por los datos de esta tesina.

Finalmente, los temas emergentes refuerzan dos principios de diseño. La percepción del DO como propio de empresas grandes y la escasez de tiempo y recursos indican que un modelo de diagnóstico para Pymes debe ser breve, proporcional y útil para decidir, como lo reconocen los modelos holísticos diseñados para MiPymes (Tortolero et al., 2025, 2026). La relevancia del gobierno de la empresa y de los programas de apoyo, a su vez, justifica registrarlos como variables de contexto. Por último, la

exigencia de una medición validada coincide con la práctica de los instrumentos revisados, que se sometieron a procesos de validación antes de su uso (Bonavia et al., 2010; D'anjour et al., 2024; Verenzuela-Barroeta et al., 2024).

7.6. Modelo preliminar de diagnóstico del DO en Pymes (OE3)

Antes del análisis de los datos, el marco conceptual inicial (Tabla 8) se tradujo en una estructura inicial de 23 elementos: cuatro en cada dimensión, salvo en estructura y mecanismos de coordinación, que tenía cinco, y dos en el elemento transversal de propósito y dirección estratégica, además de un conjunto de variables de contexto. Esa estructura respondía a seis principios de diseño, derivados de los modelos revisados y de sus aplicaciones en empresas de menor tamaño: proporcionalidad y lenguaje cercano; captura de lo formal y lo informal (Nadler y Tushman, 1980; Tortolero et al., 2026); doble perspectiva de dueños/as y colaboradores; niveles de desarrollo en lugar de puntajes (Pérez Uribe et al., 2009); vínculo con resultados sostenibles, en la línea de la triple línea de resultados (Elkington, 1997) y del papel de la estructura y el liderazgo en la integración de la responsabilidad social (López-Nevárez et al., 2022); y adaptabilidad al contexto.

La Tabla 14 presenta las dimensiones y los elementos del modelo preliminar de diagnóstico basado en la evidencia. A partir de los 23 elementos de la estructura inicial, y aplicando las reglas de decisión de la Tabla 5, se mantuvieron 8 elementos, se reformularon 7 y se fusionaron 8 en 4; ninguno fue diferido. El elemento sobre medidas de desarrollo, retención y sucesión se dividió en dos, porque los participantes describen la retención y la continuidad como problemas distintos. Así, el modelo queda conformado por 20 elementos en las cinco dimensiones y el eje de propósito, a los que se suman el eje transversal de género y cuatro nuevas variables de contexto.

El eje de género se incorpora por una razón distinta de las reglas de decisión: no surge de la recurrencia en los datos, sino del marco conceptual de la investigación (apartados 6.2.1 y 7.5) y de la población a la que se aplicó el prediagnóstico. Por ello, sus dos primeros elementos se agregan con evidencia preliminar y el tercero,

financiamiento y redes, se difiere al módulo de género de la encuesta propuesta en el apartado 9.1.

Tabla 14

Dimensiones de evaluación del DO en Pymes basadas en la evidencia: elementos, evidencia y decisión

Dimensión	Elemento	Evidencia (códigos; preguntas del prediagnóstico)	Decisión (elemento de origen)
D1. Liderazgo	1.1 Centralización y delegación de decisiones.	depende del dueño, dueño gerente, decide solo/a, decisión reactiva, confianza con control; sin preguntas.	Fusionar (1.3 y 4.3)
	1.2 Motivación, reconocimiento y desarrollo de personas.	liderazgo cercano, liderazgo informal, motivar con miedo, incentivo colectivo; sin preguntas.	Mantener (1.2)
	1.3 Retroalimentación sobre el estilo del líder.	sin feedback formal, feedback externo, evaluación 360; sin preguntas.	Mantener (1.4)
D2. Cultura y clima organizacional	2.1 Orientaciones culturales que coexisten (innovación, resultados, cohesión, formalización) y huella del fundador/a.	cultura del fundador, riesgo y resultados, cultura vivida; 66.	Reformular (2.1)
	2.2 Qué se premia, trato del error y seguridad para opinar.	transparencia de números, castigo al error, clima sin represalias; sin preguntas.	Reformular (2.2)
	2.3 Relaciones, comunicación interna y manejo de conflictos.	clima por cercanía; 71.	Mantener (2.3)
	2.4 Indicios y medición del clima.	señales indirectas, medición de clima; 72.	Mantener (2.4)
D3. Innovación y aprendizaje organizacional	3.1 Origen y gestión de las mejoras.	ideas del equipo, ideas del dueño, sin tiempo para innovar; sin preguntas.	Fusionar (3.1 y 3.2)
	3.2 Incorporación de herramientas digitales con cambios en la forma de trabajar.	digitalizar procesos, herramienta sin adopción, tecnología es cultura; 59, 60 y 63.	Mantener (3.3)
	3.3 Aprendizaje y capacitación.	capacitación de cumplimiento, aprender equivocándose; 62 y 70.	Reformular (3.4)
D4. Estructura y mecanismos de coordinación	4.1 Claridad de roles y responsabilidades.	roles múltiples, roles claros, jerarquía difusa; 69.	Mantener (4.1)
	4.2 Formalización proporcional a la etapa de la empresa.	estructura sigue estrategia, polivalencia valorada; sin preguntas.	Reformular (4.2)
	4.3 Coordinación e información, incluido el uso de datos (registro, calidad, análisis y resguardo).	funciones duplicadas, coordinación visible, datos para planificar; 61, 64, 65, 67 y 68.	Reformular (4.4)
	4.4 Reorganización ante el crecimiento o la demanda no planificada.	crecer sin saturar; sin preguntas.	Mantener (4.5)
D5. Gestión del cambio y del talento	5.1 Gestión de los cambios importantes: planificación, implementación y evaluación.	cambio reactivo, cambio con método, cambio en la cultura; sin preguntas.	Fusionar (5.1 y 5.2)

Dimensión	Elemento	Evidencia (códigos; preguntas del prediagnóstico)	Decisión (elemento de origen)
	5.2 Desarrollo mediante desafíos y responsabilidades.	desafíos como retención, talento interno, desarrollo sin personalizar; 70.	Reformular (5.3)
	5.3 Retención con recursos limitados.	retener sin recursos, promesa de acciones; sin preguntas.	Reformular (5.4, primera parte)
	5.4 Continuidad: respaldo de funciones críticas y sucesión.	plan de backup, sucesión por parentesco, sucesión sin preparar; sin preguntas.	Reformular (5.4, segunda parte)
T. Propósito y dirección estratégica	T.1 Metas y planes explícitos.	metas comerciales, metas comprometidas; 73.	Mantener (T.1)
	T.2 Dirección y propósito compartidos con el equipo.	propósito postergado, declaraciones sin sustento; 59 y 73 (indirectas).	Fusionar (1.1 y T.2)
G. Género (eje transversal)	G.1 Cuidados y conciliación.	respeto de límites; sin preguntas.	Agregar (fundamento teórico; evidencia preliminar)
	G.2 Legitimidad y desarrollo del liderazgo de mujeres.	potenciar a socia; sin preguntas.	Agregar (fundamento teórico; evidencia preliminar)
	G.3 Financiamiento y redes.	Sin fragmentos; brechas señaladas por el proyecto en que se aplicó el prediagnóstico.	Diferir (módulo de género de la encuesta)
Variables de contexto	Tamaño (ventas y colaboradores), sector, antigüedad, estructura de propiedad y género de la máxima autoridad; se agregan la etapa de desarrollo, el gobierno de la empresa (directorio o socios activos), la holgura de tiempo y recursos y la participación en programas de apoyo.	DO implícito, DO para grandes, menos, es más, escasez de recursos, sobrecarga, apoyo público, gobierno y contrapeso; caracterización del prediagnóstico (Anexo F).	Mantener las cinco existentes; agregar cuatro

Fuente: elaboración propia a partir del libro de códigos (Tabla 9) y de la asociación del prediagnóstico (Tabla 10).
Nota: Entre paréntesis se indica el número del elemento en la estructura inicial.

De los seis principios de diseño que orientaron la estructura inicial, la evidencia confirma la proporcionalidad y el lenguaje cercano (“a veces menos es más” (E2)), la captura de lo formal y lo informal, dado que la mayoría de las prácticas descritas existe de hecho sin estar escrita, el vínculo con resultados sostenibles y la adaptabilidad al contexto, que se amplía con cuatro variables. Los otros dos principios se trasladan a la etapa de encuestas: la doble perspectiva, porque la mirada de los colaboradores no fue recogida en esta tesina, y los niveles de desarrollo, porque los datos disponibles no permiten clasificar a cada Pyme en las cinco dimensiones (apartado 9.1). La Figura 5 representa el modelo preliminar de diagnóstico resultante.

Figura 5

Diagrama del modelo preliminar de diagnóstico del DO en Pymes basado en la evidencia



Fuente: elaboración propia.

8. Conclusiones

Las conclusiones se presentan comenzando por el objetivo general y la problemática que dio origen a la investigación; luego se abordan los tres objetivos específicos y, por último, las limitaciones del estudio. Todas se sustentan en el análisis de las dos fuentes empíricas de la tesina, las entrevistas a expertos/as y a dueños/as de Pymes y el prediagnóstico aplicado a 25 emprendimientos liderados por mujeres, interpretadas a partir del marco conceptual construido con la revisión de literatura.

En relación con el **objetivo general**, explorar cómo se comprende y se manifiesta el DO en las Pymes chilenas permite afirmar que sus dimensiones pueden identificarse con fundamento en los modelos de diagnóstico, pero que su evaluación debe adaptarse a la forma en que esas dimensiones se manifiestan en estas empresas: con prácticas mayoritariamente informales, dependientes del dueño/a y condicionadas por la escasez de tiempo y recursos. El modelo preliminar de diagnóstico propuesto (Tabla 14 y Figura 5) responde a esa realidad y, al reunir la mirada de los expertos/as, la de los dueños/as y la de las emprendedoras que respondieron el prediagnóstico, constituye una base fundamentada para construir un instrumento de medición del DO en Pymes, cuya aplicación y validación se proponen como la siguiente etapa de la investigación.

En cuanto a la **problemática** que motivó el estudio, la evidencia indica que el problema no radica en que las Pymes carezcan de DO, sino en que lo practican de manera implícita, sin nombrarlo, sin medirlo y sin herramientas proporcionales a su escala. Mientras algunos dueños/as consideran que el DO es para las empresas grandes, los expertos/as proponen prácticas simples y acotadas a lo que cada empresa necesita. Esta brecha confirma la necesidad de un modelo de diagnóstico diseñado para este grupo de empresas. La tesina contribuye a cerrarla con evidencia empírica del contexto chileno, hasta ahora escasa en la literatura latinoamericana (Flores-Urbáez et al., 2025), y con un modelo preliminar de diagnóstico (Tabla 14 y Figura 5) que dueños/as, consultores, programas de apoyo e investigadores pueden utilizar como guía de autodiagnóstico y como base para construir un instrumento, y que incorpora, como eje a contrastar, la experiencia de las mujeres que lideran Pymes. El libro de

códigos (Tabla 9), en cambio, fue la herramienta de análisis que permitió ordenar la evidencia de las entrevistas y derivar de ella los elementos del modelo.

En relación con el **objetivo específico 1**, las entrevistas muestran que expertos/as y dueños/as comprenden el DO de manera distinta: los expertos/as plantean que debe aplicarse mediante prácticas proporcionales a la escala de cada empresa, mientras que algunos dueños/as lo perciben como algo que practican sin nombrarlo o como propio de las empresas grandes. Las dimensiones del DO están presentes en las Pymes, pero se manifiestan principalmente a través de prácticas informales. El liderazgo se identifica con la persona del dueño/a, que concentra las decisiones y rara vez recibe retroalimentación sobre su estilo; la cultura refleja a quienes fundaron la empresa y combina orientaciones que la literatura suele presentar como alternativas; la innovación se concentra en herramientas digitales que no siempre cambian la forma de trabajar; los roles son múltiples y la coordinación descansa en reuniones y herramientas compartidas; y los cambios se gestionan de forma reactiva, con una retención apoyada en desafíos y una sucesión que preocupa a los expertos/as, pero no a los dueños/as. Las principales barreras son la escasez de tiempo y recursos, la sobrecarga de quienes dirigen, las exigencias de corto plazo del apoyo público y la percepción de que el DO es propio de las empresas grandes.

En relación con el **objetivo específico 2**, el prediagnóstico permite caracterizar las prácticas de DO de los 25 emprendimientos liderados por mujeres: los tres ámbitos evaluados se ubican en un nivel de transición (Desarrollo Organizacional, 69,1%; Madurez Digital, 64,5%; y Uso de Datos, 60,8%); la comunicación interna y la claridad de roles son las prácticas más desarrolladas, mientras que la medición del clima, el análisis de datos y su gobernanza son las más rezagadas; y las pequeñas y medianas empresas superan a las microempresas en los tres ámbitos. Estos resultados describen al grupo, pero no permiten atribuir sus características al género de quien lidera, porque el instrumento no incorpora una perspectiva de género ni un grupo de comparación.

En relación con el **objetivo específico 3**, el análisis de la evidencia a la luz del marco conceptual inicial permitió proponer un modelo preliminar de diagnóstico del DO para

Pymes basado en la evidencia (Tabla 14 y Figura 5). De los 23 elementos de la estructura inicial, 8 se mantuvieron, 7 se reformularon y 8 se fusionaron en 4, sin elementos diferidos, y se agregaron un eje transversal de género y cuatro variables de contexto: la etapa de desarrollo de la empresa, su gobierno, la holgura de tiempo y recursos, y la participación en programas de apoyo. El modelo resultante, de 20 elementos distribuidos en cinco dimensiones y un eje de propósito, se expresa en el lenguaje de la gestión cotidiana de una Pyme y reconoce tanto las prácticas formales como las informales. Dos de los principios de diseño previstos, la doble perspectiva de dueños/as y colaboradores y la definición de niveles de desarrollo por dimensión, no pudieron abordarse con los datos disponibles y se trasladan a la etapa de encuestas.

Por último, los resultados deben interpretarse considerando las **limitaciones** del estudio. El número acotado de entrevistas no permite generalizar los hallazgos, y dos de los dueños/as no cumplen uno de los criterios de selección previstos. La información de los dueños/as y del prediagnóstico es autorreportada, y no se recogió la perspectiva de los colaboradores: una evaluación 360° del liderazgo, que contrastara la autodescripción de quienes dirigen con la mirada de jefaturas, pares y colaboradores, habría arrojado más luz sobre esta dimensión. Las poblaciones de ambas fuentes empíricas difieren: tres de los cuatro dueños/as entrevistados son hombres, mientras que el prediagnóstico corresponde a emprendimientos liderados por mujeres, en su mayoría micro y pequeños, y fue aplicado antes de esta tesina con otro propósito. Finalmente, ni las pautas de entrevista ni el prediagnóstico incorporaron una perspectiva de género, por lo que no indagaron en los temas en que esta se expresa y la evidencia sobre género resultó escasa; esa ausencia, visible en los propios datos, muestra que un instrumento sin perspectiva de género no permite abordar el tema. Estas limitaciones no invalidan los hallazgos, pero acotan su alcance y orientan las recomendaciones que se presentan a continuación.

9. Recomendaciones

Las recomendaciones se dirigen a tres destinatarios: la propia investigación, que debe continuar con una etapa de encuestas; los dueños/as de Pymes; y los programas de apoyo y los consultores que trabajan con el segmento.

9.1. Para la investigación: una etapa de encuestas

La principal recomendación es continuar la investigación con una etapa de encuestas que permita medir el DO a mayor escala y robustecer los hallazgos de esta tesina. Las encuestas no formaron parte de este trabajo, pero su diseño puede desprenderse directamente del modelo preliminar de diagnóstico (Tabla 14) y de las limitaciones identificadas. Esta etapa permitiría abordar los dos principios de diseño que quedaron pendientes: la doble perspectiva, al consultar tanto a dueños/as como a colaboradores, y los niveles de desarrollo, al disponer de evidencia para clasificar a cada Pyme en las cinco dimensiones. La Tabla 15 presenta los módulos propuestos.

Tabla 15

Módulos propuestos para la encuesta de la siguiente etapa de investigación

Módulo	Contenido (elementos del modelo preliminar)	Informantes	Ítems orientativos	Referentes para adaptar ítems
0. Caracterización y contexto	Tamaño (ventas y colaboradores), sector, antigüedad, estructura de propiedad, género de la máxima autoridad, etapa de desarrollo, gobierno, holgura de tiempo y recursos, y participación en programas de apoyo.	Dueño/a	12 a 15	Caracterización del prediagnóstico (Anexo F); ELE-7 (MEFT, 2024)
D1. Liderazgo	Centralización y delegación de decisiones; motivación, reconocimiento y desarrollo de personas; retroalimentación sobre el estilo del líder (1.1 a 1.3).	Dueño/a y colaboradores	6 a 8	Bass y Avolio (1993); ODQ (Preziosi, 1980)
D2. Cultura y clima	Orientaciones culturales que coexisten; qué se premia, trato del error y seguridad para opinar; comunicación y conflictos; indicios y medición del clima (2.1 a 2.4).	Dueño/a y colaboradores	8 a 10	Denison (Bonavia et al., 2010); ESCO-PYMES (Verenzuela-Barroeta et al., 2024); Edmondson (1999)
D3. Innovación y aprendizaje	Origen y gestión de las mejoras; herramientas digitales con cambios en la forma de trabajar; aprendizaje y capacitación (3.1 a 3.3).	Dueño/a y colaboradores	6 a 8	D'anjour et al. (2024); preguntas 59 a 63 y 70 del prediagnóstico

Módulo	Contenido (elementos del modelo preliminar)	Informantes	Ítems orientativos	Referentes para adaptar ítems
D4. Estructura y coordinación	Claridad de roles; formalización proporcional; coordinación e información, incluido el uso de datos; reorganización ante el crecimiento (4.1 a 4.4).	Dueño/a y colaboradores	6 a 8	Tortolero et al. (2026); preguntas 64 a 69 del prediagnóstico
D5. Cambio y talento	Gestión de los cambios importantes; desarrollo mediante desafíos; retención con recursos limitados; continuidad y sucesión (5.1 a 5.4).	Dueño/a y colaboradores	6 a 8	ODQ (Preziosi, 1980); Tortolero et al. (2026)
T. Propósito y dirección	Metas y planes explícitos; dirección y propósito compartidos con el equipo (T.1 y T.2).	Dueño/a y colaboradores	3 a 4	Denison: rasgo de misión (Bonavia et al., 2010); pregunta 73 del prediagnóstico
G. Género	Cuidados y conciliación; legitimidad y desarrollo del liderazgo de mujeres; financiamiento y redes (G.1 a G.3).	Dueño/a; colaboradores en legitimidad	6 a 8	Brush et al. (2009); Eagly y Karau (2002); MEFT (2025b)

Fuente: elaboración propia a partir del modelo preliminar de diagnóstico (Tabla 14) y de los instrumentos revisados en el apartado 6.

Se recomienda aplicar la encuesta a una muestra de Pymes formales, con cuotas por tamaño, sector y género de la máxima autoridad, de modo que puedan compararse las empresas lideradas por mujeres y por hombres. En cada empresa deberían responder el dueño/a o la máxima autoridad y, al menos, dos o tres colaboradores, lo que permitiría contrastar la autodescripción de quienes dirigen con la percepción de sus equipos, especialmente en liderazgo y clima. En liderazgo, esta lógica puede ampliarse a una evaluación 360°, que integre la mirada de jefaturas, pares y colaboradores (Bracken et al., 2016), como recomendó una de las expertas entrevistadas (E3). El tamaño de la muestra debería permitir análisis factoriales, del orden de varios cientos de respuestas, como en los estudios de validación revisados (D'anjour et al., 2024; Verenzuela-Barroeta et al., 2024). Los ítems deberían usar una escala de cinco puntos y un lenguaje cercano a la gestión cotidiana, evitar preguntas que combinen dos contenidos, como la pregunta 62 del prediagnóstico, y reservar un espacio para preguntas abiertas que recojan prácticas no previstas.

El módulo de género merece una atención especial, porque es el eje con menor evidencia en esta tesina. Se sugiere preguntar a todas las personas que dirigen, sean mujeres u hombres, por la carga de cuidados y la conciliación, el acceso a financiamiento, la participación en redes empresariales y las experiencias en que su

liderazgo haya sido cuestionado por clientes, proveedores, financistas o el propio equipo. Antes del pretest, conviene realizar entrevistas a dueñas de Pymes y a colaboradores con preguntas específicas sobre estos temas, que no fueron indagados en las pautas utilizadas.

El instrumento debería validarse en etapas sucesivas, siguiendo procedimientos como los empleados por Tortolero et al. (2026), D'anjour et al. (2024) y Verenzuela-Barroeta et al. (2024): (a) redacción de los ítems a partir de los elementos del modelo preliminar y de los códigos de esta tesina, adaptando reactivos del ODQ (Preziosi, 1980), de la ESCO-PYMES y de la versión en español del instrumento de Denison (Bonavia et al., 2010); (b) juicio de expertos/as para evaluar la pertinencia y la claridad de cada ítem; (c) entrevistas cognitivas con dueños/as y colaboradores para verificar la comprensión de las preguntas; (d) prueba piloto; (e) análisis de confiabilidad y de la estructura factorial, exploratorio y confirmatorio; y (f) comparación de los resultados entre grupos, por ejemplo, según tamaño y género de la máxima autoridad, verificando previamente que el instrumento mida lo mismo en cada grupo (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Esta secuencia responde a la advertencia de uno de los expertos entrevistados: “para que una medición sirva, tiene que estar estandarizada (…) y que tiene que estar validada para el (…) propósito que se usa” (E2).

Con los datos de la encuesta podrán establecerse los niveles de desarrollo de cada dimensión. La Tabla 16 propone descriptores preliminares para cuatro niveles, basados en los hallazgos de esta tesina. Como los datos disponibles no permiten clasificar a cada Pyme en las cinco dimensiones, estos descriptores no se aplican en la tesina y deben entenderse como hipótesis que la etapa de encuestas deberá contrastar. Las preguntas del prediagnóstico, revisadas, podrían integrarse en los módulos de innovación, estructura y cultura, lo que permitiría comparar los resultados con la línea de base de los 25 emprendimientos evaluados.

Tabla 16

Descriptores preliminares de los niveles de desarrollo por dimensión, propuestos para la etapa de encuestas

Dimensión	Nivel 1: Incipiente	Nivel 2: En formación	Nivel 3: Consolidado	Nivel 4: Sistémico
D1. Liderazgo	Todas las decisiones dependen del dueño/a; no hay retroalimentación sobre su estilo; la motivación se limita a la remuneración.	Se delegan tareas operativas con seguimiento del cumplimiento; reconocimiento ocasional; retroalimentación solo informal.	Jefaturas o personas clave deciden en su ámbito; prácticas regulares de reconocimiento y desarrollo; conversaciones periódicas sobre el estilo del líder.	Liderazgo distribuido; retroalimentación sistemática de los colaboradores; desarrollo de nuevos liderazgos.
D2. Cultura y clima	Normas implícitas que dependen del dueño/a; el error se sanciona; el clima no se observa.	Valores declarados, pero no siempre practicados; el clima se infiere de la cercanía cotidiana; rotación conocida, pero no gestionada.	Valores coherentes con lo que se premia; el error se trata como aprendizaje; seguimiento de indicios de clima, como rotación, ausentismo y licencias.	Orientaciones a la innovación y al resultado explícitas y equilibradas; medición periódica del clima con instrumentos validados y acciones de mejora.
D3. Innovación y aprendizaje	Mejoras reactivas que provienen solo del dueño/a; herramientas adquiridas sin cambiar la forma de trabajar.	Mejoras ocasionales con ideas de algunos colaboradores; digitalización parcial; capacitación orientada al cumplimiento.	Mecanismos para recoger y validar ideas; herramientas digitales acompañadas de rediseño de procesos; capacitación con seguimiento.	Innovación continua en productos, procesos y gestión; aprendizaje organizacional documentado; estrategia digital alineada con el negocio.
D4. Estructura y coordinación	Roles difusos y concentrados en el dueño/a; sin procedimientos ni datos para decidir.	Roles principales definidos de hecho; coordinación mediante reuniones; datos registrados, pero poco analizados.	Cargos de especialidad definidos; procesos críticos documentados; datos confiables usados para planificar y decidir.	Estructura flexible que se revisa según la etapa de la empresa; coordinación horizontal; datos analizados y resguardados que apoyan las decisiones.
D5. Cambio y talento	Cambios improvisados y sin evaluación; el talento no se identifica; la continuidad de funciones críticas no se considera.	Cambios planificados parcialmente; desarrollo mediante desafíos ocasionales; retención informal.	Cambios planificados, comunicados y evaluados; desafíos y responsabilidades asignados con criterios conocidos; respaldo de funciones críticas.	Cambio integrado en la cultura; desarrollo y sucesión planificados, incluidos roles de liderazgo; evaluación sistemática de resultados.

Fuente: elaboración propia, inspirada en los estadios de madurez del MMGO (Pérez Uribe et al., 2009; Plaza Cárdenas, 2016) y basada en los hallazgos del apartado 7.4.

9.2. Para dueños/as de Pymes

Aunque la tesina no evaluó intervenciones, los hallazgos permiten sugerir algunas prácticas simples y proporcionales al tamaño de la empresa:

- Hacer explícitas algunas prácticas que hoy son informales, según la etapa de la empresa: definir los cargos de especialidad, documentar los procesos críticos

y asegurar el respaldo de las funciones clave, sin rigidizar el resto de la estructura.

- Crear un canal simple y regular para que el equipo retroalimente a quien dirige, como conversaciones periódicas o una breve consulta anónima, y observar los indicios del clima, como la rotación voluntaria, el ausentismo y las licencias médicas.
- Acompañar la incorporación de herramientas digitales con cambios en la forma de trabajar y con capacitación cuyo resultado se evalúe, y registrar, analizar y resguardar los datos de la empresa.
- Traducir las metas comerciales en una dirección compartida con el equipo y revisar periódicamente su cumplimiento.
- Utilizar el modelo preliminar de diagnóstico propuesto en esta tesina como guía de autodiagnóstico para identificar fortalezas y priorizar mejoras.

9.3. Para programas de apoyo y consultores

Los programas públicos y privados de fortalecimiento de Pymes, como el proyecto Viraliza Formación – Finance ME, pueden aprovechar estos resultados de las siguientes formas:

- Incorporar contenidos de DO en los programas de apoyo, ya que las capacidades organizacionales condicionan el aprovechamiento del financiamiento, la tecnología y la formación que estos entregan.
- Utilizar diagnósticos que cubran las cinco dimensiones y el eje de género, y repetirlos al cierre de cada programa para observar avances, considerando que el prediagnóstico actual mide solo una parte de ellas.
- Revisar los plazos y exigencias de los instrumentos de apoyo, para que valoren también los avances de mediano plazo en la gestión de las empresas, y no solo los resultados inmediatos.

- Diseñar las intervenciones con una lógica de proporcionalidad, con pocas prácticas, simples y útiles para decidir, expresadas en el lenguaje de la gestión cotidiana.
- En los programas dirigidos a mujeres emprendedoras, abordar de manera explícita la carga de cuidados, el acceso a financiamiento, las redes y la legitimidad como líderes, temas que los diagnósticos convencionales de DO no suelen observar.

10. Bibliografía

10.1. Bibliografía de documentos

Alzamora Olivares, P. (2004). *Cómo influye la gestión del talento humano en la productividad de las empresas: Caso práctico aplicado a Pymes chilenas* [Memoria de título de Ingeniero Comercial, Universidad Técnica Federico Santa María]. Repositorio USM. https://repositorio.usm.cl/handle/123456789/62752

Araya Araya, J. A. (2016). *Diagnóstico organizacional de la empresa Better Consultores Ltda. y plan de mejora* [Memoria de título, Universidad Técnica Federico Santa María]. Repositorio USM. https://repositorio.usm.cl/handle/123456789/77048

Araya-Pizarro, S. (2023). Liderazgo y desempeño organizacional en pequeñas y medianas empresas en Chile. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 31*(1), 69–86. https://doi.org/10.18359/rfce.6393

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18*(3), 19–31. https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S

Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly, 17*(1), 112–121.

Beckhard, R. (1969). *Organization development: Strategies and models*. Addison-Wesley.

Bonavia, T., Prado, V. J., y García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *SUMMA Psicológica UST, 7*(1), 15–32.

Bracken, D. W., Rose, D. S., y Church, A. H. (2016). The evolution and devolution of 360° feedback. *Industrial and Organizational Psychology, 9*(4), 761–794. https://doi.org/10.1017/iop.2016.93

Braun, V., y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Brush, C. G., de Bruin, A., y Welter, F. (2009). A gender-aware framework for women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship, 1*(1), 8–24. https://doi.org/10.1108/17566260910942318

Burke, W. W., y Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management, 18*(3), 523–545. https://doi.org/10.1177/014920639201800306

Cabana, S. R., Narea, H. J., y Orrego, R. D. (2018). Factores determinantes de la conducta intraemprendedora en pequeñas y medianas empresas (Pymes) de la Región de Coquimbo en Chile. *Información Tecnológica, 29*(4), 167–178. https://doi.org/10.4067/S0718-07642018000400167

Caira Centeno, P. W. (2023). Desarrollo organizacional y su influencia en la competitividad de las mypes de la región. *Business Innova Sciences, 4*(2), 63–84. https://doi.org/10.5281/zenodo.10557197

Chiquillo Rodelo, J., Amaya López, N., y Curiel Gómez, R. Y. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia, 28*(103), 1295–1311. https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.23

Cummings, T. G., y Worley, C. G. (2019). *Organization development and change* (11.ª ed.). Cengage Learning.

D'anjour, M. F., Medeiros, B. C., y Añez, M. E. M. (2024). Organizational innovation: Validation of a multidimensional scale for micro and small businesses. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal, 13*(2), e2361. https://doi.org/10.14211/regepe.esbj.e2361

De la Cruz Maldonado, J. C., Abrego-Almazán, D., y Medina-Quintero, J. M. (2022). Efectos de las capacidades TI y organizacionales en el rendimiento de Pymes.

Contaduría y Administración, 67(2), 187–211. https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.3168

Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., y Cho, H. J. (2006). *Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method* [Documento de trabajo]. Denison Consulting Group.

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

Deshpandé, R., Farley, J. U., y Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing, 57*(1), 23–37. https://doi.org/10.1177/002224299305700102

Dini, M., y Stumpo, G. (Coords.). (2020). *Mipymes en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento* (Documentos de Proyectos, LC/TS.2018/75/Rev.1). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). https://www.cepal.org/es/publicaciones/44148-mipymes-america-latina-un-fragil-desempeno-nuevos-desafios-politicas-fomento

Eagly, A. H., y Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review, 109*(3), 573–598. https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.

Figueroa Soledispa, M. L. (2014). *Análisis del desarrollo organizacional como modelo de gestión para potenciar a las Pymes del sector industrial en la provincia de Manabí, periodo 2006–2012* [Tesis de maestría, Universidad Politécnica

Salesiana]. Repositorio Institucional UPS. https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7332

Flores-Urbáez, M., Cadenas-Martínez, R., Catuto-Zambrano, J. C., y Párraga-Zambrano, A. L. (2025). Desarrollo organizacional en empresas latinoamericanas. Una revisión sistemática de literatura científica. *Revista Venezolana de Gerencia, 30*(111), 1613–1631. https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.111.23

García Solarte, M., García Pérez de Lema, D., y Madrid Guijarro, A. (2012). Caracterización del comportamiento de las Pymes según el género del gerente: Un estudio empírico. *Cuadernos de Administración, 28*(47), 37–52.

García Solarte, M., García Pérez de Lema, D., y Madrid Guijarro, A. (2018). El género de la gerencia y la cultura organizacional de la pyme en la región de Murcia, España. *Revista Venezolana de Gerencia, 23*(82), 261–283.

García Solarte, M., Salas-Arbeláez, L., y Orozco-Escobar, E. (2020). El impacto del género del gerente sobre el desempeño organizacional: Análisis en las Pymes. *Entramado, 16*(1), 12–26. https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.6062

García-Vidal, G., Pérez-Campdesuñer, R., Martínez-Vivar, R., y Guzmán-Vilar, L. (2023). Aproximación a la estructuración de pequeñas y medianas empresas: Un recorrido teórico. *Economía y Negocios, 14*(2), 114–131. https://doi.org/10.29019/eyn.v14i2.1147

Guest, G., Bunce, A., y Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods, 18*(1), 59–82. https://doi.org/10.1177/1525822X05279903

Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Jiménez Montenegro, G. J. (2025). *Medición del impacto de una propuesta de coaching empresarial adaptada a MiPymes de Chile, en el desempeño y*

resultados de su negocio [Tesina de MBA, Magíster en Gestión Empresarial, Universidad Técnica Federico Santa María]. Repositorio USM. https://repositorio.usm.cl/handle/123456789/76106

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations, 1*(1), 5–41. https://doi.org/10.1177/001872674700100103

López-Nevárez, V., Arciniega-Galaviz, M. A., Díaz-Aboytes, M. L., y Gálvez-Bon, L. C. (2022). Interacciones entre la responsabilidad social y sus elementos organizacionales: Estudio multicaso en Pymes. *Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional, 32*(59). https://doi.org/10.24836/es.v32i59.1202

Lucero Velásquez, N. A. (2014). *Pymes: Medición de su éxito, factores que inciden en su desarrollo y crecimiento en Chile* [Tesis, Universidad Técnica Federico Santa María]. Repositorio USM. https://repositorio.usm.cl/handle/123456789/76761

Martínez Avella, M. E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración, 23*(40), 163–190.

Martínez Varela, J. A., Sánchez Ginez, R., y Acata Sánchez, Z. E. (2025). Integración de la metodología D.O.I. (Diagnóstico Organizacional Integral), como modelo para el diagnóstico organizacional en las Pymes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8*(6), 6602–6614. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15346

Martins, N., y Coetzee, M. (2009). Applying the Burke–Litwin model as a diagnostic framework for assessing organisational effectiveness. *SA Journal of Human Resource Management, 7*(1), Art. 177. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v7i1.177

Marulanda, C. E., López, M., y López, F. (2016). La cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de Colombia. *Información Tecnológica, 27*(6), 3–10. https://doi.org/10.4067/S0718-07642016000600002

Mendoza Shaw, F. A., Zuñiga Mazón, E., Montaño Martínez, E. I., y Cabrera Landeros, J. (2025). Diagnóstico organizacional basado en el modelo de las seis cajas de Weisbord: Estudio en marisquerías pequeñas y medianas de Hermosillo, Sonora. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera, 1*(43). https://doi.org/10.46589/riasf.v1i43.749

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2024). *Informe de resultados: Séptima Encuesta Longitudinal de Empresas*. Unidad de Estudios, División Política Comercial e Industrial. https://www.economia.gob.cl/2024/12/27/septima-encuesta-longitudinal-de-empresas-ele-7.htm

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2025a). *Informe mensual de constitución de empresas y sociedades: Diciembre 2024*. Unidad de Estudios, División Política Comercial e Industrial.

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2025b). *Estudio de Economía y Género: En base a los resultados de la Séptima Encuesta Longitudinal de Empresas*. Unidad de Estudios, División Política Comercial e Industrial.

Muñoz Urbina, L. M. (2025). *Guía para un modelo integral de gestión organizacional de empresas en crecimiento: Caso Sicom Chile* [Tesina de MBA, Magíster en Gestión Empresarial, Universidad Técnica Federico Santa María]. Repositorio USM. https://repositorio.usm.cl/handle/123456789/77009

Nadler, D. A., y Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics, 9*(2), 35–51. https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90039-X

Nardelli, W. H., y Osorio Londoño, A. A. (2026). Influencia de la alta dirección en la innovación ambidiestra en Pymes regionales. *Revista Tecnología y Ciencia*, (55), 13–32. https://doi.org/10.33414/rtyc.55.13-32.2026

Noriega Niño de Guzmán, C. A., y Farfán Pimentel, J. F. (2025). El desarrollo organizacional en las empresas micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes): Una revisión sistemática. *Revista Impulso, 5*(9), 204–220. https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.74

Ogbonna, E., y Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management, 11*(4), 766–788. https://doi.org/10.1080/09585190050075114

Oviedo Muñoz, S., y Ramos Fuentes, D. A. (2024). Desafíos del desarrollo organizacional en el desempeño del capital humano en las MiPymes de América Latina. *Perspectivas, 14*(2), 135–148. https://doi.org/10.19137/perspectivas-2024-v14n2a08

Pacheco-Ruíz, C., Rojas-Martínez, C., Niebles-Nuñez, W., y Hernández-Palma, H. G. (2020). Desarrollo integral de procesos de adaptación al cambio en pequeñas y medianas empresas. *Información Tecnológica, 31*(5), 89–100. https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000500089

Pérez Uribe, R., Garzón Gaitán, M., y Nieto Potes, M. (2009). Análisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la gestión para organizaciones en Pymes colombianas. *Revista EAN*, (65), 77–105.

Plaza Cárdenas, C. A. (2016). Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) versión 10. *Universidad & Empresa, 18*(30), 55–73. https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.03

Pozo Benites, K. B., Guadalupe Sánchez, K. W., Peñarreta Barrera, E. E., y Meza Salvatierra, J. K. (2025). Transformación digital de las PYMES en América Latina: Barreras, oportunidades y estrategias para la competitividad. *Multidisciplinary Latin American Journal, 3*(2), 236–256. https://doi.org/10.62131/MLAJ-V3-N2-015

Preziosi, R. C. (1980). Organizational diagnosis questionnaire (ODQ). En J. W. Pfeiffer y J. E. Jones (Eds.), *The 1980 annual handbook for group facilitators* (pp. 112–120). University Associates.

Quinn, R. E., y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science, 29*(3), 363–377. https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363

Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve), 16*(4), 629–641.

Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers* (3.ª ed.). SAGE.

Tortolero, R., Gómez, I., y Figueroa, G. (2025). Desarrollo de un modelo holístico de diagnóstico organizacional para intervenciones en micro, pequeñas y medianas empresas. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno, 5*(4), 36–50. https://doi.org/10.35622/j.rg.2025.04.003

Tortolero, R., Gómez, I., y Figueroa, G. (2026). Diseño y validación psicométrica de un instrumento holístico para el diagnóstico organizacional basado en el Modelo DIO en micro, pequeñas y medianas empresas. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno, 6*(3), 7–33. https://doi.org/10.35622/j.rg.2026.03.001

Tortolero, R., Gómez, J., Figueroa, G., y Moreno, H. (2024). El diagnóstico y la intervención organizacional. Métodos utilizados por las organizaciones para su desarrollo integral. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno, 4*(3), 36–53. https://doi.org/10.35622/j.rg.2024.03.003

Verenzuela-Barroeta, D. A., y Araque-Manrique, M. C. (2024). Caracterización del clima organizacional y orientaciones de gestión estratégica para su intervención en Pymes latinoamericanas. *Revista Eruditus, 5*(2), 91–113. https://doi.org/10.35290/re.v5n2.2024.1189

Verenzuela-Barroeta, D. A., Salas-Hernández, A. J., y Araque-Manrique, M. C. (2024). Diseño y validación psicométrica de una escala de medición del clima

organizacional en Pymes. *Estudios Gerenciales, 40*(172), 297–313. https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.172.6653

Waterman, R. H., Peters, T. J., y Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons, 23*(3), 14–26. https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0

Weisbord, M. R. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group & Organization Studies, 1*(4), 430–447. https://doi.org/10.1177/105960117600100405

10.2. Webgrafía

Corfo. (s. f.). *Viraliza*. Corporación de Fomento de la Producción. https://www.corfo.gob.cl/sites/cpp/programa/viraliza/ Consultado el 22 de octubre de 2026, 13:20 h.

Forbes Chile. (2025, 26 de diciembre). *Empresas chilenas priorizarán IA, eficiencia operativa y crecimiento en 2026* [Nota de prensa sobre el estudio SAP Insights – Business Priorities 2025]. https://forbes.cl/ia/2025-12-26/empresas-chilenas-priorizaran-ia-eficiencia-operativa-y-crecimiento-en-2026/ Consultado el 7 de octubre de 2026, 09:00 h.

MBA USM. (2026). *Propuesta académica: MBA, Magíster en Gestión Empresarial*. Universidad Técnica Federico Santa María. https://mba.usm.cl/es/propuesta-academica Consultado el 7 de octubre de 2026, 09:00 h.

Mujeres Empresarias. (s. f.). *Conócenos*. https://me.cl/conocenos/ Consultado el 22 de octubre de 2026, 13:20 h.

Repositorio Institucional USM. (2026). *Repositorio digital de la Universidad Técnica Federico Santa María*. https://repositorio.usm.cl/home Consultado el 7 de octubre de 2026, 09:00 h.

SAP Insights. (2024). *How midsize companies plan to grow and simplify* [Informe de investigación]. SAP SE. https://www.sap.com/research/how-midsize-

companies-plan-to-grow-and-simplify Consultado el 7 de octubre de 2026, 09:00 h.

Szigethi, J. (2026, 17 de agosto). *Pymes y productividad: Una oportunidad de crecimiento para Chile* [Columna basada en un estudio del McKinsey Global Institute]. Ex-Ante. https://www.ex-ante.cl/afteroffice/pymes-y-productividad-crecimiento/ Consultado el 7 de octubre de 2026, 09:00 h.

11. Anexos

Anexo A. Pauta de entrevista a expertos/as en Desarrollo Organizacional (versión 2)

Pauta de Entrevista a Experto/a en Desarrollo Organizacional

Versión 2 (octubre de 2026)

Nombre Entrevistado(a)	
Organización	
Cargo	
Años de experiencia	
Área de especialidad (académica, consultoría u otra)	
Correo	
Fecha de entrevista	
Entrevistador	
Duración	

Introducción

Esta entrevista forma parte de la tesina del MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María, titulada “Desarrollo Organizacional en las Pymes chilenas: identificación de dimensiones relevantes y propuesta de una estructura preliminar para su evaluación”. El estudio busca comprender qué dimensiones del Desarrollo Organizacional (liderazgo; cultura y clima; innovación y aprendizaje; estructura y coordinación; gestión del cambio y del talento) resultan relevantes para las pequeñas y medianas empresas chilenas y cómo se manifiestan en la práctica, con el fin de proponer una estructura preliminar para su evaluación.

Usted ha sido invitado(a) a participar por su experiencia académica o profesional en Desarrollo Organizacional, gestión del cambio o diagnóstico organizacional, y por su trabajo directo con Pymes chilenas. Para efectos de esta entrevista, entenderemos por “Pyme exitosa” aquella que logra sostener en el tiempo resultados en tres ámbitos: económicos (rentabilidad, crecimiento, continuidad), sociales (bienestar y desarrollo de sus colaboradores y de su

comunidad) y ambientales (gestión responsable de sus impactos), lo que la literatura denomina triple línea de resultados.

La entrevista tiene una duración aproximada de 45 a 60 minutos. No existen respuestas correctas o incorrectas: interesa conocer su experiencia y su opinión. Con su autorización, la conversación será grabada únicamente para fines de transcripción y análisis académico; la información será tratada de manera confidencial y anonimizada, y usted podrá interrumpir la entrevista o abstenerse de responder cualquier pregunta en el momento que lo desee.

Dimensión: Liderazgo

P1: Desde su experiencia asesorando a Pymes, ¿podría identificar diferencias en el tipo de liderazgo que ejercen los dueños/as o gerentes de las empresas con mejor desempeño y las de peor desempeño? A partir de esas diferencias, ¿cree que existe una relación entre el desempeño de la Pyme y el tipo de liderazgo? ¿Qué comportamientos concretos de los líderes la ilustran?

P2: ¿Qué mecanismos o metodologías utiliza para diagnosticar el estilo de liderazgo dominante en una organización, y cómo traduce esos hallazgos en recomendaciones de intervención?

Dimensión: Cultura y Clima Organizacional

P3: ¿Qué indicadores utiliza para diferenciar entre una cultura orientada a la innovación y una orientada a la competitividad? Considerando la definición de Pyme exitosa que conversamos al inicio (resultados económicos, sociales y ambientales), ¿cuál de estas culturas ha observado con mayor frecuencia en Pymes exitosas?

P4: ¿Qué indicios utiliza para evaluar el clima organizacional en empresas de menor tamaño, que habitualmente no aplican encuestas formales de clima? ¿Podría darme ejemplos de empresas que haya asesorado?

Dimensión: Innovación y Aprendizaje Organizacional

P5: Más allá de la innovación tecnológica, ¿qué formas de innovación en procesos de gestión o en canales de conocimiento ha identificado como más efectivas en Pymes?

P6: ¿Cómo distingue, en su práctica profesional, entre una empresa genuinamente innovadora y una que simplemente ha adoptado nueva tecnología (por ejemplo, herramientas digitales) sin cambios organizacionales de fondo?

Dimensión: Estructura y Mecanismos de Coordinación

P7: ¿Qué grado de formalización estructural considera óptimo para una Pyme? ¿En qué momento del crecimiento empresarial suele evidenciar la transición de una estructura orgánica hacia una más formalizada? ¿Qué recomendaciones tiene al respecto para sus clientes?

P8: ¿Cómo diagnostica si los problemas de coordinación interna de una empresa se originan en su diseño estructural (líneas de autoridad, agrupamiento de tareas, roles) o en otros factores como el liderazgo o la cultura?

Dimensión: Gestión del Cambio y del Talento

P9: ¿Qué metodología o modelo de gestión del cambio (Kotter, Lewin u otro) ha aplicado con mejores resultados en el contexto de Pymes, y qué adaptaciones requiere frente a los utilizados en grandes empresas?

P10: ¿Cómo aborda el desarrollo de talento y la sucesión de liderazgo en empresas familiares o de fundador único, donde estos procesos suelen ser informales o inexistentes?

P11: ¿Y en Pymes que no son familiares ni de fundador único (por ejemplo, con socios, con gerencia profesional o filiales de grupos mayores)? ¿Qué diferencias observa en la forma de desarrollar el talento y de planificar la sucesión?

Cierre

Hemos llegado al final de la entrevista. ¿Existe algún comentario o dato que no hayamos conversado y quisiera agregar?

Agradezco su tiempo y le estaré enviando mi trabajo una vez finalizado.

Gracias desde ya.

Anexo B. Pauta de entrevista a dueños/as de Pymes (versión 2)

Pauta de Entrevista a Dueños/as de Pymes

Versión 2 (octubre de 2026)

Nombre Entrevistado(a)	
Organización	
Edad de la Organización	
Cant. Empleados	
Sector económico	
Cargo	
Años de experiencia	
Correo	
Fecha de entrevista	
Entrevistador	
Duración	

Introducción

Esta entrevista forma parte de la tesina del MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María, titulada “Desarrollo Organizacional en las Pymes chilenas: identificación de dimensiones relevantes y propuesta de una estructura preliminar para su evaluación”. El estudio busca comprender qué dimensiones del Desarrollo Organizacional (liderazgo; cultura y clima; innovación y aprendizaje; estructura y coordinación; gestión del cambio y del talento) resultan relevantes para las pequeñas y medianas empresas chilenas y cómo se manifiestan en la práctica, con el fin de proponer una estructura preliminar para su evaluación.

Usted ha sido invitado(a) a participar en su calidad de dueño/a o gerente general de una pequeña o mediana empresa chilena. Las preguntas se refieren a la forma en que se dirige y se organiza su empresa en el día a día; interesa conocer tanto las prácticas formales como aquellas que se realizan de manera informal o intuitiva.

La entrevista tiene una duración aproximada de 45 a 60 minutos. No existen respuestas correctas o incorrectas: interesa conocer su experiencia y su opinión. Con su autorización, la conversación será grabada únicamente para fines de transcripción y análisis académico; la

información será tratada de manera confidencial y anonimizada, y usted podrá interrumpir la entrevista o abstenerse de responder cualquier pregunta en el momento que lo desee.

Dimensión: Liderazgo

P1: ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo con su equipo, y qué hace concretamente para motivarlos más allá de las tareas del día a día?

P2: ¿Cómo cree que percibe su equipo su estilo de liderazgo? ¿Tiene alguna forma de recibir este feedback?

P3: ¿Puede darnos un ejemplo de una meta o desafío que haya compartido con su equipo y cómo logró que se comprometieran con ella? (Sondeo: ¿su empresa cuenta con un propósito, visión o metas declaradas que el equipo conozca?)

Dimensión: Cultura y Clima Organizacional

P4: ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo en su empresa? ¿Qué considera que tiene más influencia en que sus colaboradores se sientan cómodos o incómodos trabajando aquí?

P5: ¿Diría que en su empresa se premia más tomar riesgos y probar cosas nuevas, o cumplir metas y resultados de forma más tradicional? ¿Por qué? ¿Puede darme un ejemplo?

Dimensión: Innovación y Aprendizaje Organizacional

P6: ¿Qué cambios o mejoras ha implementado recientemente en la forma de trabajar de su empresa (por ejemplo, nuevos procedimientos, contrataciones, herramientas digitales; no necesariamente tecnología), y ¿de dónde o de quién surgió esa idea? (Sondeo: si incorporó herramientas digitales, ¿qué cambió en la forma de trabajar u organizarse a partir de ellas?)

P7: ¿Sus colaboradores le proponen ideas para mejorar procesos o el modelo de negocio? ¿Puede contarnos de alguna que haya implementado? ¿Qué reflexiones puede extraer luego de la implementación?

Dimensión: Estructura y Mecanismos de Coordinación

P8: ¿Cómo están organizadas las tareas y responsabilidades en su empresa? ¿Existe un organigrama que pueda mostrarme o algún diagrama que represente esta estructura que comenta? ¿Existen roles y jerarquías claras o se resuelve más día a día según la necesidad?

P9: Ante el crecimiento inesperado de su empresa o una demanda de trabajo no planificada, ¿ha tenido que cambiar cómo se organizan las tareas o quién o quiénes toman las decisiones? ¿Cómo lo manejó? ¿Qué aprendizajes obtuvo de esa situación?

Dimensión: Gestión del Cambio y del Talento

P10: Piense en el último cambio importante que hizo o transitó su empresa. ¿Cómo lo gestionó o implementó? ¿Qué evaluación posterior puede realizar (por ejemplo, ¿funcionó?)?

P11: ¿Cómo identifica a las personas de su equipo que presentan potencial de crecer verticalmente (por ejemplo, asumir un rol de jefatura) u horizontalmente (desarrollarse en un área más acorde a su perfil)? ¿Qué medidas toma para que sigan creciendo y no se vayan a otra empresa?

Cierre

Hemos llegado al final de la entrevista. ¿Existe algún comentario o dato que no hayamos conversado y quisiera agregar?

Agradezco su tiempo y le estaré enviando mi trabajo una vez finalizado.

Gracias desde ya.

Anexo C. Modelo de consentimiento informado

Modelo de Consentimiento Informado para Participantes

Yo, _____, declaro que he sido informado(a) sobre el propósito de la investigación “Desarrollo Organizacional en las Pymes chilenas: identificación de dimensiones relevantes y propuesta de una estructura preliminar para su evaluación”, desarrollada como Tesina de Grado del MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Comprendo que mi participación consiste en una entrevista semiestructurada de aproximadamente 45 a 60 minutos, que será grabada en audio con el único fin de su transcripción y análisis académico. La información que entregue será tratada de manera confidencial; mi nombre y el de mi organización no serán identificados en el documento final, en el que se utilizarán códigos (E1 a E4; D1 a D4). Entiendo que mi participación es voluntaria, que puedo abstenerme de responder cualquier pregunta y que puedo retirarme de la entrevista en cualquier momento sin consecuencias.

Acepto participar en la entrevista: Sí ____ No ____ Autorizo la grabación de audio: Sí ____ No ____

Firma del/de la participante: _____ Fecha: ____/____/2026

Nombre y firma del/de la investigador/a: _____ Correo de contacto: _____

Anexo D. Síntesis de las entrevistas

Este anexo presenta una síntesis de cada entrevista, organizada según las dimensiones y preguntas de las pautas (Anexos A y B). Las citas son textuales; solo se eliminaron muletillas y repeticiones que no alteran el sentido, las omisiones se indican con (…) y las aclaraciones del autor, así como las correcciones de errores evidentes de la transcripción automática, se presentan entre corchetes. En resguardo de la confidencialidad comprometida (Anexo C), se omitieron los nombres de personas y empresas y los pasajes que permitirían identificarlas.

Entrevista E1: experto en Desarrollo Organizacional

Perfil: consultor, cofundador de una consultora y académico en gestión de personas y DO. **Experiencia:** 30 años en consultoría, empresas y academia. **Fecha y duración:** 20 de octubre de 2026; 45 minutos.

Liderazgo (P1 y P2). Distingue entre habilidades de liderazgo innatas y otras aprendidas mediante cursos y capacitación. Sostiene que en las Pymes “la importancia del liderazgo no toma relevancia, sino hasta pasar un poco ese concepto del valle de la muerte” (E1), es decir, la etapa inicial, que es la más turbulenta. Desconfía de las taxonomías de estilos, porque considera que el liderazgo se aprende haciendo, y destaca la necesidad de un liderazgo inclusivo en equipos cada vez más diversos.

Cultura y clima (P3 y P4). Asocia la cultura de las Pymes exitosas con una identidad colectiva construida desde el inicio: “estos patrones de cultura tienen mucho que ver con los fundadores” (E1). Distingue la cultura, entendida como una declaración de principios, del clima, que es su vivencia cotidiana. Para que surja la innovación, el clima debe permitir el ensayo y el error, con “un clima que no tenga represalias” (E1).

Innovación y aprendizaje (P5 y P6). Plantea que la innovación más relevante está en la forma de dirigir: “lo que hay que innovar es en los procesos de gobernarse y tomar decisiones” (E1). Una empresa es genuinamente innovadora cuando la innovación, impulsada por el fundador o el gerente, se instala en la cultura y en el trabajo de los equipos; lo que solo se declara en misiones, visiones o sitios web son “frases bonitas, que no tienen ese sustento” (E1).

Estructura y coordinación (P7 y P8). Sostiene que “la estructura debe seguir la estrategia” (E1). Al inicio, la Pyme requiere una estructura algo más formal que entregue las bases del trabajo y que luego transite hacia formas más orgánicas, a medida que maduran los equipos. Los problemas de coordinación surgen cuando la estrategia no está clara y la dirección oscila entre estilos autocráticos y otros más libres, lo que confunde a los colaboradores.

Cambio y talento (P9 a P11). Considera que la gestión del cambio cobra relevancia en empresas medianas y grandes que ya han consolidado su estrategia, mientras que “las más pequeñas, están lejos todavía de gestión del cambio” (E1). En las empresas familiares, la

sucesión depende de si la empresa se profesionalizó mientras los fundadores estaban activos. Para desarrollar talento, recomienda definir las competencias que se requieren, identificarlas en los colaboradores actuales y, para atraer talento externo, realizar "una pequeña construcción de marca" (E1).

Cierre. Destaca la necesidad de incorporar la multiculturalidad y de distinguir entre la diversidad, que se mide en número de personas, y la inclusión, ya que en muchas empresas las personas de grupos diversos no acceden a cargos de responsabilidad: "ninguna de ellas todavía está en un cargo, por ejemplo, directivo" (E1).

Entrevista E2: experto en Desarrollo Organizacional

Perfil: consultor en gestión de personas y DO. **Experiencia:** 30 años en empresas y consultoría. **Fecha y duración:** 20 de octubre de 2026; 45 minutos.

Liderazgo (P1 y P2). Observa que en las Pymes la función de dirigir se confunde con la de ser dueño: "el rol [de gerenciamiento] está súper mezclado con el rol de ser dueño de la empresa" (E2). La ventaja es el conocimiento profundo del negocio; la desventaja, "la falta de conocimiento y experiencia de management" (E2) y la escasa disposición a dejarse asesorar. Sobre el diagnóstico del liderazgo, advierte que solo sirve una medición estandarizada y validada para su propósito; lo demás son apreciaciones cualitativas.

Cultura y clima (P3 y P4). Relativiza la distinción entre culturas orientadas a la innovación o a los resultados, porque lo importante es "cómo esa persona siente que esa cultura lo acompaña o no lo acompaña" (E2). Para evaluar el clima sin encuestas, propone observar indicios como la rotación voluntaria, los juicios y demandas, la baja repentina de la productividad, el ausentismo y las licencias médicas.

Innovación y aprendizaje (P5 y P6). Percibe conformismo con la oferta de capacitación disponible, en especial con cursos en línea que solo buscan dejar constancia de lo enseñado: "yo cumplo con decir ya aquí está y te pongo a disposición el protocolo XYZ" (E2). Una empresa genuinamente innovadora declara la innovación entre sus valores y la respalda con prácticas, como aprender de los éxitos y de los fracasos y dedicar tiempo a pensar el futuro.

Estructura y coordinación (P7 y P8). No ve utilidad en rigidizar la estructura más allá de definir la gerencia y las segundas líneas: "mientras más polifuncionales, mejor" (E2); solo los cargos de especialidad deben estar bien definidos. Los problemas de coordinación se detectan cuando dos áreas hacen lo mismo o cuando dos jefaturas persiguen un mismo propósito por caminos distintos; a su juicio, estructura, liderazgo y cultura no pueden separarse.

Cambio y talento (P9 a P11). Rechaza la gestión del cambio como una línea de trabajo separada, porque agrega burocracia: "A mí el concepto [de gestión] del cambio me carga" (E2); el cambio debe estar en la cultura, en los perfiles de contratación y en lo que se retribuye. En las empresas familiares, la sucesión suele seguir la línea del parentesco, por lo que propone asegurar la continuidad de las funciones críticas: "Yo le llamaría como plan de

backup” (E2). En las Pymes no familiares, los planes formales de talento le parecen demasiado ambiciosos para su escala, y advierte que generar expectativas que no se cumplen acelera la salida de personas clave.

Cierre. Recomienda “hacer lo que la empresa necesita. No más y no menos” (E2), porque, en el desarrollo organizacional de las Pymes, “a veces menos es más” (E2).

Entrevista E3: experta en Desarrollo Organizacional

Perfil: jefa de Desarrollo Organizacional y Talento en una empresa grande, con experiencia previa en consultoría para empresas más pequeñas. **Experiencia:** 18 años en empresas y consultoría. **Fecha y duración:** 20 de octubre de 2026; 45 minutos.

Liderazgo (P1 y P2). Caracteriza el liderazgo en la Pyme por “la alta dependencia del dueño” (E3) o de los socios que aportan el capital, con decisiones centralizadas y a menudo reactivas, condicionadas por la caja y el tiempo disponibles. Considera que en estas empresas predomina un liderazgo situacional y, entre los instrumentos para diagnosticarlo, prefiere la evaluación 360, porque revela las brechas, el tipo de comportamiento y la retroalimentación que recibe el equipo.

Cultura y clima (P3 y P4). Observa en las Pymes una cultura “más híbrida, más de innovación, más de aprendizaje” (E3), que combina la innovación con la disciplina y la ejecución, y que se explica por la necesidad de sobrevivir. Para conocer el clima sin encuestas propias, sugiere aprovechar la medición obligatoria de riesgos psicosociales que realizan las mutualidades y las encuestas gratuitas que ofrecen algunas plataformas de gestión de personas, aunque advierte que todo instrumento debe ser válido.

Innovación y aprendizaje (P5 y P6). Destaca la importancia de una gestión de personas estructurada, aunque sea con dedicación parcial, y la polifuncionalidad de los cargos: “Hoy día estáis facturando, pero mañana estáis cobrando” (E3). Distingue la innovación genuina por su impacto en los costos, la productividad y la carga de trabajo, y critica a las empresas que digitalizan procesos ineficientes o que adquieren herramientas solo porque están de moda.

Estructura y coordinación (P7 y P8). El momento de formalizar llega cuando todo depende del dueño: “cuando se ausenta ese dueño se paraliza todo porque no está el dueño y no podemos aprobar” (E3), o cuando existen socios que no asumen ciertas responsabilidades. Los problemas de coordinación se reconocen en las funciones duplicadas, las responsabilidades vacantes, el exceso de aprobaciones y la información tardía.

Cambio y talento (P9 a P11). Aplica un modelo de seis pasos, diagnosticar, alinear, preparar, implementar, medir y sostener el cambio, combinado con el modelo ADKAR. En las empresas de fundador único, el dueño concentra todas las decisiones; en las que tienen socios o directorio, se mapean los cargos críticos, se usan más datos y existen planes individuales de desarrollo, y el directorio contribuye a reducir la dependencia de una sola persona.

Cierre. Advierte que las Pymes enfrentan exigencias económicas y legales similares a las de las empresas grandes y que “existe poca ayuda para ellas” (E3). Menciona una alerta reciente de la prensa sobre “una muerte [anunciada] para muchas Pymes” (E3) y sostiene que el tema debe abordarse, porque estas empresas resuelven problemas importantes para la sociedad.

Entrevista E4: experta en Desarrollo Organizacional

Perfil: consultora y cofundadora de una consultora en inteligencia artificial organizacional y gestión del cambio. **Experiencia:** 15 años en consultoría y empresas. **Fecha y duración:** 22 de octubre de 2026; 45 minutos.

Liderazgo (P1 y P2). Contrapone el liderazgo tradicional, que motivaba “en base al dolor, en base al miedo” (E4), con estilos más recientes, basados en la agilidad y en el propósito, y advierte contra tolerar comportamientos tóxicos por sus resultados comerciales. Para diagnosticar, utiliza el perfil DISC, que a su juicio identifica estilos de comportamiento más que estilos de liderazgo.

Cultura y clima (P3 y P4). Considera que las Pymes se orientan sobre todo a la competitividad, para vender y mantenerse vigentes, y que la innovación surge sin planificarla, al buscar diferenciarse de las grandes empresas. Para el clima, recomienda encuestas diseñadas según los principios culturales y los objetivos del negocio, y destaca la seguridad psicológica como su primer factor, en contraste con una práctica frecuente: “Somos adversos al error, castigamos el error” (E4).

Innovación y aprendizaje (P5 y P6). Ve la inteligencia artificial como un acelerador de la innovación, pero advierte que las personas están saturadas y que no hay espacio para innovar, porque “el factor base para innovar es el ocio” (E4). Una empresa genuinamente innovadora gestiona el cambio “para que al final el uso se convierta en adopción” (E4), mientras que las que solo compran herramientas imponen los cambios a sus colaboradores.

Estructura y coordinación (P7 y P8). Señala que “todas nacen siendo como muy familiares” (E4) y que se formalizan al convertirse en Pymes, primero para cubrir la responsabilidad civil y contractual. Recomienda inspirarse en organizaciones más planas y menos burocráticas, basadas en redes. Para diagnosticar problemas de coordinación, distingue entre la situación, los síntomas y la causa raíz.

Cambio y talento (P9 a P11). Se inspira en el modelo ADKAR, complementado con el modelo SCARF para medir los miedos y las resistencias, y advierte que cada cambio conlleva riesgos psicosociales. Reconoce no haber liderado procesos de sucesión en empresas familiares y observa que no se les da prioridad. En las Pymes no familiares, se incorporan personas por afinidad con el fundador, pero “no se hace la pregunta de si esa persona hace buen fit cultura” (E4).

Cierre. Identifica el desarrollo del talento como el principal motivo de insatisfacción en las organizaciones, porque “no hay capacidad en las empresas para poder personalizar un plan de desarrollo de talento” (E4).

Entrevista D1: dueño de Pyme

Perfil: cofundador y gerente general de una empresa de servicios de ingeniería e innovación, con 10 años de operación y entre 25 y 30 colaboradores. **Experiencia:** 18 años. **Fecha y duración:** 13 de octubre de 2026; 60 minutos.

Liderazgo (P1 a P3). Describe un liderazgo de apoyo y de confianza con quienes trabaja directamente, combinado con seguimiento: “No voy con el tema de confiar que lo van a hacer. No funciona siempre. Y hay que hacer ciertos seguimientos” (D1). La conducción del resto del equipo está a cargo de dos jefaturas. Recibe retroalimentación mediante jornadas mensuales con una consultora externa de recursos humanos y combina los incentivos económicos con el reconocimiento. Las metas surgen de planes estratégicos por equipo que se traducen en compromisos individuales: “firman cartas de compromiso, en la cual hacen bajar indicadores, cuáles van a ser los plazos” (D1).

Cultura y clima (P4 y P5). Considera que el clima influye en los resultados y declara que es el ámbito en que más ha invertido; lo evalúa con mediciones confidenciales y reporta que “en el último año se han mejorado como un 20% los indicadores de clima laboral” (D1). Vincula el clima con la calidad de la información y con la colaboración, cuya falta sobrecarga a algunas personas. Premia el rendimiento en los equipos de operación y el riesgo en el equipo de desarrollo, que cuenta con presupuesto propio: “ellos van 100% a riesgo” (D1).

Innovación y aprendizaje (P6 y P7). Durante el último año incorporó herramientas de inteligencia artificial de licencia abierta, sugeridas por el líder del equipo de desarrollo, y destaca que el cambio fue también cultural, lo que obligó a capacitar: “eso es tecnológico, 100%. Pero también es cultural” (D1). Recibe ideas todas las semanas, sobre todo de mejora del desempeño y pocas sobre el modelo de ventas, y cuenta con una instancia semanal para revisarlas.

Estructura y coordinación (P8 y P9). La empresa tiene un organigrama y refuerza constantemente los roles, aunque reconoce que el formato Pyme tiende a la informalidad y que algunos colaboradores se saltan a su jefatura técnica. Ante la demanda no planificada, amplía los plazos antes que sobrecargar al equipo, reduce las horas destinadas a desarrollo o se apoya en consultores externos: “lo que salimos es a ampliar el tiempo, no a saturar a los que ya están” (D1).

Cambio y talento (P10 y P11). El último cambio importante fue una nueva línea de ingeniería que “terminó transformándose en el pilar de ingreso principal de la empresa” (D1). Para desarrollar y retener a las personas, ofrece un plan de crecimiento basado en desafíos y en

competencias validadas: “Las personas hoy día tienen un plan de crecimiento en relación a complejidades, desafíos” (D1).

Cierre. La entrevista concluyó sin comentarios adicionales.

Entrevista D2: dueña de Pyme

Perfil: fundadora de una empresa de alimentos del comercio minorista, con 5 años de operación y 13 colaboradores. **Experiencia:** 10 años. **Fecha y duración:** 13 de octubre de 2026; 45 minutos.

Liderazgo (P1 a P3). Se describe como una líder accesible, colaborativa y “flexible, pero muy exigente” (D2). Reparte los bonos según las horas trabajadas por el equipo y no según quién realizó la venta, y respeta el tiempo personal de sus colaboradores: “mis equipos no hacen horas extra” (D2). No dispone de una forma de recibir retroalimentación (“no tengo ninguna forma como de autoevaluación” (D2)) y la infiere de la conducta del equipo. Las metas de venta se definen a partir de las del año anterior y se asocian a bonos; el propósito, en cambio, le parece subjetivo y difícil de medir.

Cultura y clima (P4 y P5). Considera que el ambiente de trabajo es muy bueno y lo atribuye, en parte, a seleccionar personas con un perfil similar. No ve una contradicción entre arriesgar y cumplir (“¿por qué hay que decidir por una o por la otra?” (D2)) y combina productos consolidados con apuestas nuevas, ya que “si tú no asumís riesgos, no creces, no te diferencias” (D2).

Innovación y aprendizaje (P6 y P7). Incorporó una plataforma de recursos humanos que centraliza el registro de asistencia y agiliza procesos que antes eran manuales, integró la tienda en línea con el punto de venta y usa una base de datos de clientes frecuentes para sus campañas. Recibe recomendaciones del equipo, muchas de ellas originadas en los clientes, aunque gran parte de las ideas las desarrolla ella misma, y destaca la capacidad del equipo para organizarse solo.

Estructura y coordinación (P8 y P9). Señala que “Hay tareas que están súper predefinidas” (D2) y una división de funciones con su socio, quien se encarga de las finanzas, la logística y el abastecimiento, mientras ella gestiona las personas y el marketing. Tras una reestructuración por ajustes financieros, volvió a asumir funciones en la tienda. Planifica la demanda estacional con los datos de ventas del año anterior para evitar quiebres de stock.

Cambio y talento (P10 y P11). El último cambio importante fue una reducción de personal ante la caída de las ventas, que la obligó a asumir esas funciones: “esto lo hice como un parche antes de la herida” (D2). Sostiene que retener talento es muy difícil para una Pyme, porque no puede competir con las remuneraciones de una empresa grande: “al final, las lucas son las que mandan” (D2).

Cierre. Agrega que muchas prácticas, como la capacitación o la evaluación del desempeño, no se realizan por falta de recursos y de tiempo, y no por falta de voluntad, porque "requiere tiempo. Y el tiempo es un bien escaso" (D2). Recuerda que el apoyo estatal que recibían los trabajadores de Pymes durante la pandemia era un incentivo para trabajar en ellas y que hoy no existe.

Entrevista D3: dueño de Pyme

Perfil: cofundador a cargo de finanzas y operaciones de una consultora para emprendimientos de salud, con 2 años de operación y 7 colaboradores. **Experiencia:** 17 años. **Fecha y duración:** 15 de octubre de 2026; 60 minutos.

Liderazgo (P1 a P3). Describe un liderazgo que mezcla rasgos directivos y democráticos, y motiva con la promesa de acciones de la empresa y con la atención a las aspiraciones de cada persona. Comparte abiertamente las finanzas con el equipo, incluidos los ingresos y las remuneraciones. Reconoce no contar con retroalimentación sobre su estilo: "eso es la percepción, pero no tengo un feedback" (D3). Delegó en el equipo la meta de conseguir inversionistas y fija metas de corto plazo vinculadas a un programa público de aceleración.

Cultura y clima (P4 y P5). Atribuye el buen ambiente a la libertad: no hay horarios ni obligación de asistir a la oficina, y cada persona tiene una planificación pública con su porcentaje semanal de avance, lo que, según señala, "hace que sea competitivo entre ellos" (D3). Premia el riesgo y la autonomía y asume que el aprendizaje ocurre a través del error, práctica que considera propia de una empresa nueva: "Si fuera una empresa grande haría lo contrario" (D3).

Innovación y aprendizaje (P6 y P7). Implementó asistentes de inteligencia artificial para cada integrante del equipo, con acceso a su agenda y a su correo. Señala que ninguna de las ideas propuestas por el equipo se ha implementado, porque no consideran el modelo de negocio, por lo que pide a quien propone una idea que la valide con entrevistas a clientes, para que la decisión no dependa de su autoridad: "Que no sea el no, ¿por qué no? (…) porque yo lo digo" (D3).

Estructura y coordinación (P8 y P9). Coordina el trabajo mediante un cronograma compartido con tareas asignadas y una reunión semanal en línea. Mantiene una jerarquía difusa de manera intencional, con dos liderazgos fuertes, el suyo y el de su socia: "No hay un organigrama de quién es el jefe más jefe" (D3). Describe la demanda no planificada como permanente, presionada además por las exigencias de corto plazo de los programas públicos de apoyo.

Cambio y talento (P10 y P11). El cambio más importante fue la creación de una segunda empresa, que "se justificó con número y ya ahí se entendió completamente" (D3). Promueve una cultura de argumentación, en la que se dedica tiempo a refutar las hipótesis de los demás sin castigar a quien se equivoca. Considera que su principal función es hacer crecer a las

personas y que asignar cargos es una forma de desarrollarlas, aunque reconoce que una experiencia anterior en ese sentido no funcionó.

Cierre. Concluye que no aplica en su empresa las herramientas de liderazgo y de desarrollo organizacional, porque “creo que esas funcionan para empresa grande” (D3).

Entrevista D4: dueño de Pyme

Perfil: fundador y gerente general de una consultora, con 4 años de operación y 4 colaboradores. **Experiencia:** 19 años. **Fecha y duración:** 16 de octubre de 2026; 45 minutos.

Liderazgo (P1 a P3). Procura no controlar cada avance y otorga confianza al equipo, que ajusta según el cumplimiento: “sigo manteniendo la confianza si no empiezo a controlar un poco más” (D4). Busca mantener al equipo informado e involucrado. Conversa informalmente con cada persona, pero reconoce: “No tengo una herramienta que me permita recibir feedback.” (D4). La meta principal es comercial y, por el tamaño de la empresa, no está en condiciones de medir el cumplimiento de su visión y su misión.

Cultura y clima (P4 y P5). Considera que el equipo se siente cómodo cuando se siente desafiado y cuando sus propuestas son valoradas. Por el tamaño y la etapa de la empresa, sostiene que “hay que tomar riesgos y hay que probar cosas nuevas” (D4).

Innovación y aprendizaje (P6 y P7). Muchas de las novedades de la empresa provienen de ideas y propuestas del equipo, lo que él promueve: “Soy más de la idea de que el equipo desarrolle, que el equipo proponga cosas” (D4).

Estructura y coordinación (P8 y P9). Afirma que, “pese a ser una empresa chica, hay roles que están bastante claros” (D4); él concentra la administración, la facturación, la cobranza y la búsqueda de los clientes más grandes. La última contratación respondió a la necesidad de mantener los servicios sin dejar de prospectar nuevos clientes.

Cambio y talento (P10 y P11). No identifica cambios importantes recientes. Reconoce que la estructura no permite un crecimiento vertical ni horizontal, por lo que busca retener al equipo con formación y desafíos nuevos: “cuando tú los desafías constantemente con proyectos nuevos, esos los mantiene constantemente en movimiento” (D4).

Cierre. La entrevista concluyó sin comentarios adicionales.

Anexo E. Referencias de entrevistas

Las personas entrevistadas se identifican mediante códigos, sin indicar sus nombres ni los de sus organizaciones, en resguardo de la confidencialidad comprometida en el consentimiento informado (Anexo C). Para cada una se indican sus competencias y experiencia, la fecha y la duración de la entrevista; la síntesis de cada entrevista se presenta en el Anexo D.

E1. Experto en Desarrollo Organizacional y gestión de personas: consultor, cofundador de una consultora y académico, con 30 años de experiencia en consultoría, empresas y academia. Entrevista semiestructurada, 20 de octubre de 2026, 45 minutos.

E2. Experto en gestión de personas y Desarrollo Organizacional: consultor, con 30 años de experiencia en empresas y consultoría. Entrevista semiestructurada, 20 de octubre de 2026, 45 minutos.

E3. Experta en Desarrollo Organizacional y talento: jefa de Desarrollo Organizacional y Talento en una empresa grande, con 18 años de experiencia en empresas y consultoría. Entrevista semiestructurada, 20 de octubre de 2026, 45 minutos.

E4. Experta en inteligencia artificial organizacional y gestión del cambio: consultora y cofundadora de una consultora, con 15 años de experiencia en consultoría y empresas. Entrevista semiestructurada, 22 de octubre de 2026, 45 minutos.

D1. Dueño de Pyme: cofundador y gerente general de una empresa de servicios de ingeniería e innovación (10 años de operación; 25 a 30 colaboradores), con 18 años de experiencia profesional. Entrevista semiestructurada, 13 de octubre de 2026, 60 minutos.

D2. Dueña de Pyme: fundadora de una empresa de alimentos del comercio minorista (5 años de operación; 13 colaboradores), con 10 años de experiencia profesional. Entrevista semiestructurada, 13 de octubre de 2026, 45 minutos.

D3. Dueño de Pyme: cofundador a cargo de finanzas y operaciones de una consultora para emprendimientos de salud (2 años de operación; 7 colaboradores), con 17 años de experiencia profesional. Entrevista semiestructurada, 15 de octubre de 2026, 60 minutos.

D4. Dueño de Pyme: fundador y gerente general de una consultora (4 años de operación; 4 colaboradores), con 19 años de experiencia profesional. Entrevista semiestructurada, 16 de octubre de 2026, 45 minutos.

Anexo F. Cuestionario del prediagnóstico

Prediagnóstico de Desarrollo Organizacional, Uso de Datos y Madurez Digital

Proyecto Viraliza Formación – Finance ME (último trimestre de 2025)

El prediagnóstico fue aplicado antes e independientemente de esta tesina, como parte del diagnóstico de gestión comercial y financiamiento realizado a 25 emprendimientos liderados por mujeres del proyecto Viraliza Formación – Finance ME (apartado 5.2). Se reproducen sus preguntas tal como fueron formuladas, conservando la numeración del formulario original. Fue respondido por las dueñas o socias de cada emprendimiento.

Preguntas de caracterización del emprendimiento

N.º	Pregunta	Alternativas registradas en las respuestas
1	Nombre	Respuesta abierta (dato de identificación, no utilizado en esta tesina)
2	Razón social	Respuesta abierta (dato de identificación, no utilizado en esta tesina)
3	Describe brevemente tu organización	Respuesta abierta
4	¿Tu empresa cuenta con sitio web?	Respuesta abierta (dirección del sitio o indicación de que no cuenta con él)
5	¿Tu empresa cuenta con Instagram?	Respuesta abierta (dirección de la cuenta o indicación de que no cuenta con ella)
6	¿Cuál es el rubro de la organización?	Actividades económicas (por ejemplo, construcción, industria manufacturera, enseñanza, atención de la salud humana, otras actividades de servicios) y la opción «Otro»
7	¿Cuál es el tamaño de la empresa?	Microempresa (ventas mensuales desde 0 hasta 7,9 millones de pesos); pequeña empresa (más de 7,9 a 82 millones); mediana empresa (más de 82 a 330 millones)
8	¿Cuántos colaboradores tiene la organización?	1 a 9 colaboradores; 10 a 49 colaboradores
9	¿Qué edad tiene el/la dueño/a de la empresa?	Tramos de cinco años (registrados: desde 25 a 29 hasta 50 a 54 años)
10	¿Cuántos años lleva la organización en el rubro?	1 a 5; 6 a 10; 11 a 15; 16 a 20 años
11	¿En qué ciudad y región se encuentra ubicada la empresa?	Respuesta abierta
12	¿Cuál es tu cargo dentro de la organización?	Dueño / Socio (única alternativa registrada)

Preguntas por ámbito

Cada pregunta se responde con una de tres alternativas, que se puntúan con 3 (Sí), 2 (Parcialmente) o 1 (No).

N.º	Ámbito	Pregunta
59	Madurez Digital	¿La empresa tiene una estrategia digital definida y alineada con sus objetivos de negocio?
60	Madurez Digital	¿Existe automatización en los procesos internos (ventas, atención al cliente, operaciones)?
61	Madurez Digital	¿Se utilizan herramientas digitales para la colaboración interna y gestión de proyectos?
62	Madurez Digital	¿La organización invierte periódicamente en tecnología y capacitación digital?
63	Madurez Digital	¿La organización está capacitada para la adopción de nuevas tecnologías emergentes?
64	Uso de Datos	¿La empresa recopila y almacena datos relevantes sobre ventas, operaciones, mercado, etc.?
65	Uso de Datos	¿Se utilizan herramientas de análisis de datos para apoyar la toma de decisiones estratégicas?
66	Uso de Datos	¿Existe una cultura organizacional que promueva el uso de datos en todos los niveles?
67	Uso de Datos	¿Los datos que se utilizan en la empresa tienen un nivel de calidad y confiabilidad?
68	Uso de Datos	¿La empresa ha implementado políticas de gobernanza de datos y protección de la información?
69	Desarrollo Organizacional	¿La empresa tiene definidos roles, responsabilidades y estructuras organizacionales claras?
70	Desarrollo Organizacional	¿Se promueve el aprendizaje continuo y el desarrollo de competencias entre los colaboradores?
71	Desarrollo Organizacional	¿La comunicación interna es efectiva entre equipos y niveles jerárquicos (líderes/jefaturas con colaboradores)?
72	Desarrollo Organizacional	¿Existen mecanismos para evaluar el clima organizacional y la satisfacción de los empleados?
73	Desarrollo Organizacional	¿La organización comunica oportunamente los objetivos y metas?

Puntaje y niveles de madurez

El puntaje de cada ámbito corresponde a la suma de sus cinco preguntas (entre 5 y 15 puntos) y se expresa como porcentaje del máximo. El instrumento clasifica ese porcentaje en cuatro niveles de madurez: Inicial (0 a 47%), Transición (48% a 73%), Desarrollo (74% a 87%) y Avanzado (88% a 100%), cuyas descripciones se presentan en la Tabla 11. La asociación de cada pregunta con las dimensiones del marco de esta tesina se presenta en la Tabla 10.