

Artículo de Investigación / Research Article

<https://revistas.fondoeditorial.uru.edu/index.php/dinge>

Desarrollo organizacional y crecimiento corporativo. Caso lácteos jg ca

Organizational development and corporate growth. Case lácteos jg ca company

Adeila, Márquez
Joel D. Graterol-Morales
David E. Chacín-Alvarado

Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela

 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-6794-723X>
Email: adeila.marquez.16116@uru.edu

Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela

 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-5832-9795>
Email: joeldgraterol@gmail.com

Universidad Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela

 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7816-7985>
Email: dchacin2016@gmail.com

Fecha de aceptación: 01-20-2024

Fecha de publicación: 01-05-2025

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.21682091>

Como citar: Márquez, A., Graterol, J. y Chacín, D. (2025). FDesarrollo organizacional y crecimiento corporativo. Caso lácteos jg ca *Dinamismo Gerencial* 1 (2), 171-189

Nota Conflicto de Interés: Se indica que no existe relación financiera o personal alguna que pudiera dar lugar a un conflicto de intereses en relación con la elaboración de este artículo.

Nota Especial: Toda correspondencia con respecto al presente artículo debe ser dirigido al e-mail.

Resumen

El propósito de este artículo es analizar la influencia del desarrollo organizacional en el crecimiento corporativo de la empresa Lácteos JG, C.A., ubicada en el Municipio Miranda del estado Zulia. La investigación se fundamenta en los postulados de Llamoga y Morales (2024), Navarrete y Garza (2021), G. Sánchez (2009), Díaz (2023) y N. Moreno (2020). Se realizó un estudio de caso, de campo y descriptivo, aplicando instrumentos de recolección de datos a cinco trabajadores de la organización. Los resultados evidenciaron desafíos significativos en la estructura organizacional, la ausencia de planificación estratégica clara y limitaciones en innovación tecnológica, representa una debilidad en el proceso de posicionamiento en un mercado competitivo. Se concluye que la empresa debe aplicar herramientas prácticas y conceptuales de capacitación continua en desarrollo organizacional, enfocadas en tecnología, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación interpersonal y resolución de conflictos, como pilares para garantizar la competitividad empresarial.

Palabras clave

Desarrollo organizacional, crecimiento corporativo, innovación, planificación estratégica, competitividad.

Abstract

The purpose of this article was to analyze the influence of organizational development on corporate growth in Lácteos JG, C.A., located in Miranda municipality, Zulia state. The research is grounded in the contributions of Llamoga and Morales (2024), Navarrete and Garza (2021), G. Sánchez (2009), Díaz (2023) and N. Moreno (2020). A descriptive case study with a field design was conducted, applying data collection instruments to five employees of the organization. The findings revealed significant challenges in organizational structure, the absence of clear strategic planning, and limitations in technological innovation, which represent weaknesses in the company's positioning within a competitive market. It is concluded that the organization must implement practical and conceptual tools for continuous training in organizational development, focused on technology, leadership, teamwork, interpersonal communication, and conflict resolution, as essential pillars to ensure business competitiveness and strengthen sustainable corporate growth.

Keywords

Organizational development, corporate growth, innovation, strategic planning, competitiveness.

INTRODUCCIÓN

El proceso de globalización ha generado un número creciente de interconexiones e interdependencias entre distintos actores económicos, lo que ha complejizado las estructuras organizacionales y dificultado su gestión. En este contexto, el desarrollo organizacional se ha consolidado como un enfoque estratégico para gestionar el cambio al incidir directamente en las actividades empresariales mediante la maximización del potencial humano, el aprovechamiento de tecnologías y la aplicación de modelos de gestión contemporáneos.

Tradicionalmente, el desarrollo organizacional se ha centrado en mejorar la estructura, la cultura y los procesos internos de las organizaciones. Sin embargo, en la era digital, su alcance se ha ampliado para incluir la gestión del cambio, la innovación, la transformación digital y la sostenibilidad (Navarrete & Garza, 2021). En este marco de referencia, el crecimiento corporativo se ha convertido en un objetivo estratégico, ya que las empresas buscan expandirse y aumentar sus ingresos de forma responsable, considerando su impacto social y ambiental (G. Sánchez, 2009).

No obstante, la alta competitividad y las exigencias de las nuevas generaciones han representado un desafío para muchas organizaciones, especialmente para las pequeñas y medianas empresas (pymes), que enfrentan dificultades para adaptarse a estos cambios y avanzar en su crecimiento. A pesar de ello, estas entidades desempeñan un papel clave en las economías emergentes, al generar empleo, agregar valor y dinamizar los mercados.

En este contexto, la presente investigación se desarrolló en la empresa Lácteos JG, C.A., una productora zuliana de quesos con 23 años de trayectoria, que ha evolucionado de microempresa a mediana industria. Su experiencia de adaptación ante cambios internos y externos la posiciona como un caso pertinente para analizar cómo el desarrollo organizacional influye en su crecimiento corporativo.

Con base en lo expuesto, el objetivo central de esta investigación es analizar la influencia del desarrollo organizacional en el crecimiento corporativo de la empresa Lácteos JG, C.A., ubicada en el Municipio Miranda del estado Zulia. Para ello, el estudio se estructuró en cuatro fases: (1) diagnóstico de la situación actual del desarrollo organizacional respecto al crecimiento corporativo; (2) identificación de los factores que lo afectan; (3) reconocimiento de las barreras internas y externas que limitan la expansión empresarial; y (4) formulación de estrategias orientadas

a la planificación organizacional, con énfasis en la capacitación permanente, el fortalecimiento del liderazgo, la gestión del cambio y la incorporación tecnológica.

Este planteamiento busca generar propuestas concretas que fortalezcan a Lácteos JG, C.A. como una corporación competitiva, sostenible y adaptativa en el contexto económico regional. A través de la capacitación permanente, la innovación tecnológica y la optimización de sus procesos organizacionales, la empresa puede alcanzar un posicionamiento sólido en el mercado, diferenciándose por la calidad de sus productos y la eficiencia de su gestión. De esta forma se asegura su permanencia y crecimiento en un entorno caracterizado por la alta competencia y la constante transformación, aportando además, lineamientos prácticos y conceptuales que sirvan de referencia para otras pymes del sector agroindustrial venezolano.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional, según Llamoga y Morales (2024), “es la palabra clave más utilizada teniendo en cuenta que es una de las variables de este estudio haciendo referencia a las mejores prácticas del direccionamiento estratégico” (p. 28). Esta definición resalta la necesidad de que las empresas consoliden sus componentes internos para enfrentar los retos de un contexto dinámico. No se trata de un concepto aislado, sino de un proceso sistemático que articula estructuras, procedimientos y capacidades humanas en respuesta a las dinámicas del entorno. En este sentido, las organizaciones deben asumirlo como una estrategia de evolución orientada a incrementar la efectividad institucional mediante la innovación, la gestión del conocimiento y el liderazgo participativo.

Hernández et al. (2011), desde un enfoque latinoamericano, lo conciben como un proceso que permite evaluar conductas, valores y actitudes para superar la resistencia al cambio y aplicar modificaciones en la cultura corporativa, con el fin de mejorar la productividad y la eficiencia. De igual modo, Navarrete y Garza (2021) destacan que implica un esfuerzo planificado y sostenido, orientado a consolidar la comunicación interna, la cultura organizacional y la resolución colaborativa de problemas, constituyéndose en una herramienta esencial para enfrentar los desafíos competitivos y tecnológicos actuales.

G. Sánchez (2009) plantea que el desarrollo organizacional:

“Es un conjunto de estrategias administrativas, sistematizadas para realizar un cambio planeado, con la perspectiva de cambiar la cultura organizacional (comportamientos, creencias, mitos, valores) que tenga como meta convencer e involucrar al factor humano a laborar en equipos de trabajo comprometidos en la transformación de la organización” (p. 236).

Por su parte, Díaz (2023) enfatiza que el diseño y desarrollo de las organizaciones educativas requiere integrar estructuras, procesos y personas en un marco de mejora continua, destacando el papel del liderazgo transformacional, la innovación y la gestión del conocimiento como pilares para generar ventajas competitivas sostenibles.

Asimismo, J. Sánchez (2020) plantea que el desarrollo organizacional debe entenderse como una estrategia de cambio institucional capaz de generar nuevas dinámicas de gestión y robustecer la cultura organizacional frente a los retos del entorno. En concordancia, K. Moreno (2020) subraya que las competencias gerenciales constituyen un eje fundamental para responder a los desafíos empresariales, ya que potencian la toma de decisiones, la comunicación efectiva y la gestión estratégica de los equipos de trabajo. Estas aportaciones se alinean con lo planteado por N. Moreno (2020), quienes insisten en la necesidad de integrar liderazgo e innovación como pilares del desarrollo empresarial.

En síntesis, el desarrollo organizacional puede considerarse una estrategia de reorientación que permite a las organizaciones adaptarse a nuevas exigencias sociales, tecnológicas y económicas, promoviendo una cultura de mejora continua y aprendizaje organizacional. Los autores coinciden en que no es una solución inmediata, sino un proceso estructurado y prolongado que redefine valores, estructuras, personas y procesos para alcanzar objetivos sostenibles, con énfasis en éxito, crecimiento y rentabilidad.

Crecimiento corporativo

El crecimiento corporativo se entiende como el proceso mediante el cual una empresa amplía sus operaciones, incrementa sus ingresos y mejora su posicionamiento en el mercado. Se refiere a la expansión progresiva de la organización y al fortalecimiento de su posición competitiva. Para Blázquez et al. (2006), el crecimiento empresarial es un proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovidos por el espíritu emprendedor del directivo, lo que refleja una visión clásica centrada en la capacidad de respuesta de la organización frente a las presiones externas.

G. Sánchez (2009) plantea que el desarrollo organizacional y el crecimiento empresarial deben estar alineados con la sostenibilidad y la responsabilidad social, considerando tanto indicadores financieros como no financieros, tales como la satisfacción del cliente, la reputación institucional y el impacto ambiental. En este sentido, el crecimiento no solo implica expansión, sino también consolidación y adaptación estratégica.

De manera complementaria, Llamoga y Morales (2024) sostienen que el crecimiento corporativo se vincula estrechamente con el desarrollo organizacional, en tanto este proporciona las condiciones internas necesarias para que la empresa responda eficazmente a los cambios del entorno y aprovechar nuevas oportunidades como parte de su ciclo de vida empresarial.

Para las organizaciones actuales, el crecimiento corporativo debe entenderse como un proceso integral que trasciende la simple ampliación económica. Implica consolidar estructuras internas sólidas, cultivar una cultura orientada al aprendizaje y garantizar la sostenibilidad en cada decisión estratégica. Más allá de aumentar ingresos o abrir mercados, supone generar confianza en los clientes y fortalecer la legitimidad corporativa.

Este enfoque requiere visión de largo plazo, innovación constante y capacidad de resiliencia frente a la incertidumbre. Así, el crecimiento se convierte en un camino de transformación continua constituyéndose en la base para alcanzar competitividad duradera y éxito empresarial responsable, el cual no puede desligarse de la sostenibilidad, la legitimidad institucional y la confianza de los grupos de interés.

En consecuencia, el crecimiento corporativo debe asumirse como un proceso estratégico que integra dimensiones económicas, sociales y ambientales, garantizando la permanencia de la organización en escenarios cada vez más complejos. De esta manera, se consolida como un factor esencial para la adaptación y la generación de fortalezas competitivas duraderas en el tiempo.

Factores del crecimiento corporativo

En un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo, el avance, la flexibilidad y la capacidad de aprendizaje organizacional se convierten en competencias esenciales para lograr un crecimiento sostenible. Asimismo, el desarrollo de un capital humano altamente capacitado y motivado resulta fundamental para impulsar la evolución y consolidar ventajas competitivas.

Llamoga y Morales (2024) sostienen que el crecimiento corporativo está estrechamente vinculado a la capacidad de las organizaciones para gestionar el conocimiento, fomentar la innovación y promover la adaptación estructural, condiciones internas que habilitan el aprovechamiento de oportunidades en el ciclo de vida empresarial. En esta misma línea, Navarrete y Garza (2021) destacan que el desarrollo organizacional debe contemplar estrategias de liderazgo, formación continua y cultura de mejora como requisitos indispensables para un crecimiento sostenido.

De acuerdo con Blázquez et al. (2006), el crecimiento empresarial puede concebirse como un proceso de ajuste frente a las dinámicas del entorno, o como una respuesta a las iniciativas derivadas de la visión emprendedora de la dirección. Los autores señalan que los factores que inciden en este proceso pueden clasificarse en internos y externos:

1. Factores internos: corresponden a la estructura propia de la empresa e incluyen la calidad de la gestión, la capacitación del personal, la motivación laboral y la disponibilidad de recursos tecnológicos adecuados.

2. Factores externos: se relacionan con el entorno en el que opera la organización, tales como la dinámica del mercado, la competencia, la disponibilidad de materias primas, las políticas gubernamentales y las condiciones económicas generales.

Esta visión clásica se complementa con aportes más recientes Navarrete y Garza (2021) señalan que el desarrollo empresarial puede lograrse mediante la diversificación de productos, la apertura de nuevos mercados, la modernización tecnológica y la optimización de recursos, aportando una perspectiva contemporánea que enfatiza la diferenciación estratégica y la viabilidad en escenarios dinámicos.

Díaz (2023) considera que el crecimiento exige integrar estructuras, procesos y personas bajo un esquema de mejoramiento continuo, con liderazgo transformacional, creatividad aplicada y gestión del conocimiento como pilares que articulan competitividad y valor de largo plazo. En concordancia, N. Moreno (2020) subrayan que los modelos de gestión orientados al crecimiento deben incorporar procesos de innovación, liderazgo estratégico y planificación institucional, con el fin de generar valor sostenible y responder eficazmente a los desafíos del entorno.

El análisis de los factores internos y externos demuestra que el progreso corporativo no depende únicamente de la expansión económica, sino de la capacidad de las organizaciones para equilibrar sus recursos internos con las

exigencias del contexto. En consecuencia, las empresas que logran integrar ambos tipos de factores consolidan ventajas estratégicas duraderas. El crecimiento corporativo, entonces, se configura como una construcción estratégica que combina visión interna y sensibilidad externa, constituyéndose en la base para alcanzar legitimidad institucional y posicionamiento perdurable.

Barreras del crecimiento corporativo

El crecimiento empresarial no solo depende de factores potenciadores, sino también de barreras internas y externas que pueden limitar significativamente la proyección organizacional. Estas restricciones pueden originarse en fallas humanas, restricciones estructurales o condiciones externas que escapen al control de los directivos. Reconocer y gestionar estos obstáculos resulta esencial para transformarlos en oportunidades de adaptación.

Entre las limitaciones internas más comunes se encuentran la falta de una visión estratégica clara, la escasa inversión en capacidad organizacional y la debilidad en áreas clave como marketing, gestión del talento y penetración de nuevos mercados. Navarrete y Garza (2021) señalan que muchas pymes asumen erróneamente que el avance corporativo ocurre de manera espontánea, sin requerir dirección estratégica, lo que restringe su capacidad de adaptación y fortaleza. Asimismo, la insuficiencia de capital financiero y la falta de influencia en los canales de distribución representan obstáculos recurrentes. La carencia de renovación estratégica, liderazgo transformacional y planificación institucional, según N. Moreno (2020), constituye una limitación interna significativa que reduce la capacidad de proceso empresarial.

En cuanto a las restricciones externas, Llamoga y Morales (2024) destacan la rivalidad empresarial en mercados dominados por grandes compañías, la baja participación prolongada en el mercado, los entornos tecnológicos cambiantes y las condiciones económicas adversas como factores que dificultan el fortalecimiento corporativo. La falta de diferenciación de productos y servicios también impide a las empresas posicionarse eficazmente, afectando su continuidad y capacidad de diversificación operativa.

Las barreras del crecimiento corporativo evidencian que este no es un proceso automático, sino condicionado por limitaciones internas y externas. Al mismo tiempo, la presión del mercado, la rivalidad empresarial y requerimientos tecnológicos plantean desafíos que requieren respuestas ágiles, superar estas dificultades implica convertir los obstáculos en oportunidades organizacionales.

En consecuencia, la gestión consciente de las barreras se convierte en un factor decisivo para garantizar la permanencia, la legitimidad institucional y el éxito empresarial en el largo plazo. De este modo, las organizaciones que enfrentan estas limitaciones con estrategias adaptativas consolidan fortalezas competitivas duraderas y aseguran su capacidad de evolución frente a escenarios cada vez más complejos.

METODOLOGÍA

La presente investigación se enmarca en un estudio de tipo descriptivo, con enfoque cualitativo, orientado a analizar la influencia del desarrollo organizacional sobre el crecimiento corporativo de la empresa Lácteos JG, C.A., ubicada en el Municipio Miranda del estado Zulia. Se empleó un diseño transeccional de campo, ya que los datos fueron recolectados en un único momento durante el período octubre 2023 - noviembre de 2024.

La población estuvo conformada por cinco empleados del área administrativa, seleccionados por su conocimiento operativo y estratégico de la organización. La técnica utilizada fue la encuesta, y el instrumento aplicado fue un cuestionario estructurado de 48 ítems, con escala de Likert de tres alternativas de respuesta. El instrumento aplicado alcanzó un coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach de 0.88, lo que evidencia una consistencia interna muy buena en la medición del constructo analizado. Este permitió obtener información relevante sobre la percepción de los colaboradores respecto al desarrollo organizacional y su impacto en el crecimiento corporativo.

Para el análisis de los datos se emplearon procedimientos de estadística descriptiva, incluyendo clasificación, codificación, tabulación e interpretación. La fiabilidad se reforzó mediante gráficos de frecuencias porcentuales, y los resultados fueron contrastados con los referentes teóricos seleccionados, lo que permitió establecer vínculos entre los hallazgos empíricos y los postulados académicos.

La elección de la empresa Lácteos JG, C.A. como objeto de estudio responde a criterios de pertinencia, representatividad y accesibilidad. En primer lugar, se trata de una organización con más de dos décadas de trayectoria en el sector lácteo, lo que permite observar procesos de crecimiento y adaptación organizacional en un contexto real y dinámico. Esta característica otorga validez interna al estudio, al analizar una empresa que ha experimentado transformaciones significativas en su estructura y modelo de gestión.

En segundo lugar, su condición de mediana empresa refleja las características de muchas pymes venezolanas, lo que aporta validez externa a los hallazgos, al permitir que los resultados puedan ser comparados y extrapolados a otras organizaciones con condiciones similares. Esta representatividad fortalece la pertinencia del estudio en el ámbito regional y nacional, al ofrecer un marco de referencia aplicable a diversas realidades empresariales. Además, contribuye a la generación de conocimiento útil para diseñar políticas de apoyo y estrategias de desarrollo que favorezcan la competitividad de las pymes en Venezuela.

Finalmente, la accesibilidad a información interna y la disposición de los directivos y empleados para participar en el proceso de investigación garantizan la confiabilidad de los datos obtenidos. Este criterio asegura que la muestra seleccionada no solo es representativa, sino también viable para el análisis, reforzando la validez metodológica del estudio. La transparencia en la entrega de información permitió minimizar sesgos y fortalecer la objetividad de los resultados. En consecuencia, se consolidan las bases para futuras investigaciones que busquen profundizar en el desarrollo organizacional de empresas similares.

De esta manera, a partir de la fundamentación teórica expuesta se observan correspondencias claras entre los postulados académicos y los hallazgos obtenidos en la empresa Lácteos JG, C.A. Las teorías de Llamoga y Morales (2024), Navarrete y Garza (2021), G. Sánchez (2009), Díaz (2023) y N. Moreno (2020) coinciden en que el desarrollo organizacional y el crecimiento corporativo son procesos interdependientes que requieren planificación estratégica, gestión del conocimiento, liderazgo efectivo, cultura organizacional de resiliencia y adaptación tecnológica.

Los resultados empíricos revelan deficiencias en estas áreas, lo que confirma la vigencia de los marcos teóricos seleccionados y evidencia la necesidad de implementar acciones concretas para superar las barreras internas y externas que limitan el crecimiento. Esta articulación entre teoría y práctica permite sustentar las propuestas estratégicas formuladas en la investigación, consolidando un marco metodológico que aporta tanto validez académica como utilidad práctica.

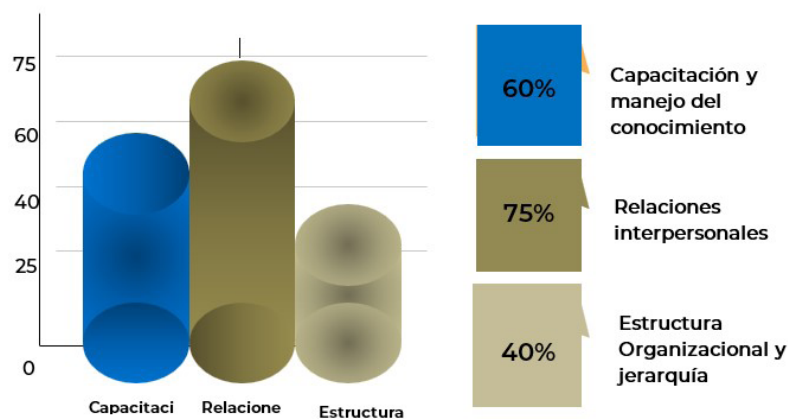
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos a partir de las encuestas aplicadas a los cinco informantes de la empresa Lácteos JG, C.A. El propósito de este análisis es interpretar la información en función de los objetivos planteados y de los referentes teóricos seleccionados.

El estudio se centra en tres variables fundamentales. En primer lugar, la situación actual del desarrollo organizacional, que permite identificar las prácticas vigentes y el nivel de consolidación de la estructura interna. En segundo lugar, los factores que inciden en el crecimiento corporativo, vinculados tanto a la gestión interna como a las condiciones externas del entorno competitivo. Finalmente, se examinan las barreras internas y externas que limitan la expansión empresarial, con el fin de reconocer los principales obstáculos que enfrentan las organizaciones y su impacto en la sostenibilidad.

Gráfico I

Situación actual del desarrollo organizacional en Lácteos JG, C.A.



En referencia a la variable situación actual del desarrollo organizacional, los hallazgos revelan una brecha significativa del 60 % en el desarrollo del talento humano, evidenciada por la ausencia de un programa de capacitación estructurado. Esta limitación restringe el dominio de tecnologías modernas, disminuye el desempeño laboral y reduce la capacidad de adaptación organizacional frente a los cambios del entorno.

En consecuencia, se recomienda implementar un plan de formación integral que contemple el diagnóstico de necesidades, la selección de metodologías pertinentes y la evaluación de resultados. Dicho plan permitiría fortalecer la eficiencia operativa, incrementar la productividad y consolidar una cultura de aprendizaje continuo. Además, contribuiría a generar capacidades innovadoras que aseguren la adaptación organizacional frente a los desafíos futuros.

Esta situación coincide con lo planteado por Llamoga y Morales (2024), quienes sostienen que el desarrollo organizacional debe orientarse a potenciar las capacidades humanas mediante procesos sistemáticos de mejora continua, especialmente en contextos de transformación tecnológica. La falta de inversión

en capacitación puede traducirse en una disminución de la competitividad, mayor rotación de personal y pérdida de oportunidades de innovación.

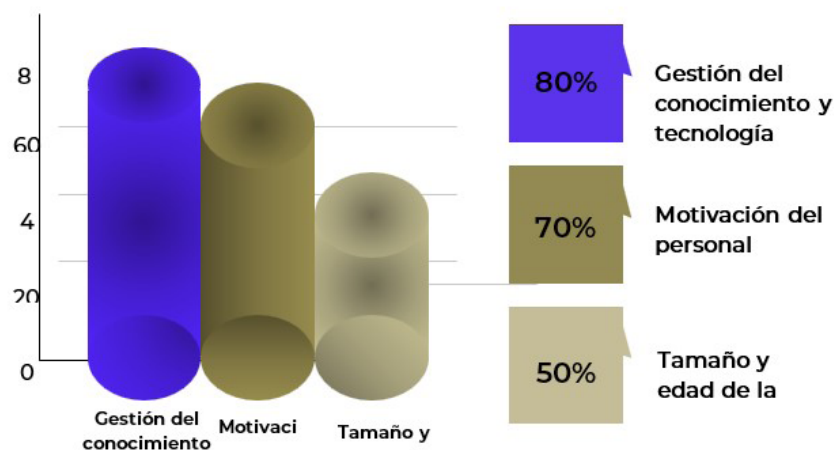
El 75 % de los encuestados percibe un ambiente laboral positivo, caracterizado por relaciones interpersonales sólidas y un clima de colaboración. No obstante, la armonía por sí sola no garantiza un incremento en la productividad. Es necesario establecer mecanismos que vinculen directamente el bienestar del personal con los resultados organizacionales. En este sentido, Navarrete y Garza (2021) proponen estrategias como el reconocimiento del desempeño, la definición de objetivos alineados con los valores institucionales y la promoción del desarrollo profesional como medios para canalizar la energía positiva del equipo hacia el logro de metas corporativas.

El análisis de las respuestas también evidenció que, a pesar de contar con una estructura jerárquica definida, la empresa carece de manuales organizativos detallados que delimiten claramente las funciones de cada cargo. Solo el 40 % de los informantes percibe claridad en la distribución de responsabilidades, lo que sugiere riesgos de duplicación de funciones, conflictos internos y pérdida de eficiencia operativa.

Este hallazgo se alinea con lo señalado por G. Sánchez (2009), quien advierte que la ausencia de planificación organizacional y de estructuras documentadas impide a las empresas responder con agilidad a los desafíos del entorno. La falta de lineamientos formales limita la capacidad de anticipación, obstaculiza la toma de decisiones y debilita la cohesión interna. En consecuencia, Lácteos JG, C.A. refleja una debilidad estructural significativa que condiciona su crecimiento corporativo y exige acciones inmediatas de fortalecimiento institucional.

Gráfico II

Factores que afectan el crecimiento corporativo Lácteos JG, C.A



Con relación a la variable factores que afectan el crecimiento corporativo, los resultados indican que el 80 % de los encuestados percibe una ausencia significativa en la gestión del conocimiento interno y en la implementación de tecnologías modernas. Esta limitación reduce la capacidad de la organización para aprovechar el potencial de sus empleados. También obstaculiza la toma de decisiones informadas, frena la creatividad aplicada y debilita el posicionamiento corporativo. La falta de una gestión del conocimiento efectiva impide que la empresa aprenda de sus experiencias, lo que puede conducir a la obsolescencia y a la pérdida de oportunidades en un mercado dinámico.

Llamoga y Morales (2024) afirman que el conocimiento organizacional es un recurso estratégico que debe ser sistematizado, compartido y aplicado para generar innovación y valor. En este sentido, la gestión del conocimiento permite crear redes colaborativas, fortalecer la inteligencia colectiva y utilizar tecnologías de la información para mejorar la eficiencia operativa. De igual forma, incrementa la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno. El 70 % de los empleados manifestó sentirse desmotivado por la falta de incentivos. Este hallazgo revela una distancia significativa en el compromiso organizacional. La motivación y el compromiso están estrechamente vinculados, cuando los trabajadores se sienten valorados y recompensados, tienden a alinearse con los objetivos institucionales y a contribuir activamente al logro de metas. Navarrete y Garza (2021) destacan que el desarrollo organizacional debe incluir estrategias de reconocimiento, formación continua y participación activa del personal. Estas acciones fortalecen el sentido de pertenencia y mejoran la productividad.

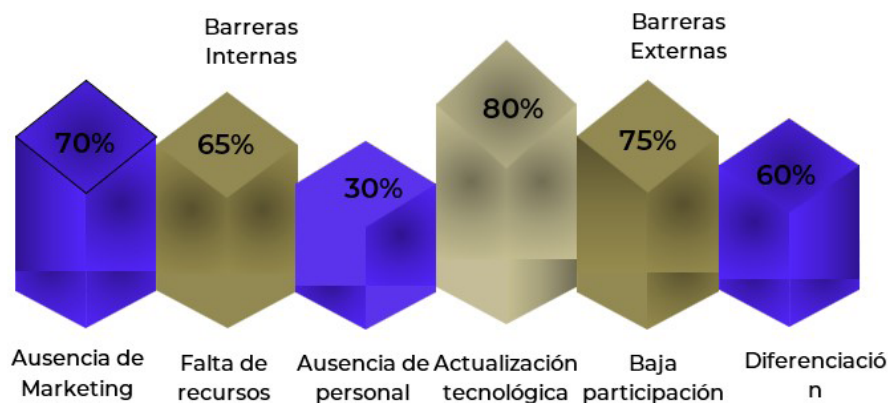
Adicionalmente, los datos evidencian un desafío estructural. El 50 % de los encuestados considera que el tamaño y la trayectoria de Lácteos JG, C.A. no son suficientes para competir eficazmente en el mercado regional. Esta percepción se fundamenta en las ventajas de las grandes empresas, como el acceso a financiamiento, economías de escala y posicionamiento de marca. G. Sánchez (2009) sostiene que el crecimiento empresarial sostenible depende de la capacidad de las organizaciones para articular sus fortalezas internas con las condiciones externas del entorno. Para ello, deben implementar estrategias adaptativas que les permitan diferenciarse, innovar y consolidar su presencia en el mercado.

Estos hallazgos confirman que el crecimiento corporativo no es un proceso lineal. Por el contrario, resulta de una interacción compleja entre factores internos como liderazgo, cultura organizacional y estrategia, y factores externos como rivalidad empresarial, políticas económicas y evolución tecnológica. Comprender

esta interrelación es clave para tomar decisiones informadas, optimizar recursos y generar ventajas competitivas duraderas. En consecuencia, la empresa debe reconocer que la gestión del conocimiento, la motivación del personal y la capacidad estructural son pilares que requieren atención inmediata. Solo así podrá transformar sus limitaciones en oportunidades y asegurar un crecimiento sostenible en escenarios de alta exigencia.

Gráfico III

Barreras internas y externas del Crecimiento Lácteos JG, C.A



Para la determinación de la variable barreras al crecimiento se emplearon dos dimensiones: barreras internas y barreras externas.

Con respecto a las barreras internas, la encuesta reveló obstáculos significativos que limitan el desarrollo de Lácteos JG, C.A. Un 65 % de los encuestados señaló la insuficiencia de recursos financieros como el principal impedimento para invertir en tecnología e infraestructura. Esta limitación afecta directamente la capacidad productiva y restringe la innovación.

Asimismo, el 70 % indicó la ausencia de una estrategia de marketing sólida como una limitación para captar nuevos clientes. Por su parte, solo el 30 % considera que el personal posee las habilidades necesarias para expandirse a nuevos mercados. Este resultado se relaciona con lo planteado por Navarrete y Garza (2021), quienes explican que el posicionamiento de marca y la diferenciación constituyen condiciones indispensables para alcanzar la competitividad empresarial.

Estos desafíos internos están interrelacionados y evidencian la necesidad de una estrategia integral que aborde las deficiencias identificadas. G. Sánchez (2009) plantea que las barreras internas al crecimiento incluyen la falta de planificación estratégica, liderazgo débil, resistencia al cambio, procesos ineficientes y una

cultura organizacional que no promueve la innovación. Superar estas limitaciones es esencial para garantizar la perdurabilidad y la competitividad de las organizaciones en entornos cambiantes. Las deficiencias halladas confirman lo expuesto por N. Moreno (2020) sobre la necesidad de integrar innovación y liderazgo.

En cuanto a las barreras externas, el 75 % de los encuestados señaló la baja participación en el mercado como una debilidad crítica en la estrategia de marca y promoción. Esta falta de posicionamiento impide que la empresa se diferencie de sus competidores y alcance nuevos segmentos de consumidores. Para revertir esta situación, Navarrete y Garza (2021) recomiendan implementar una estrategia de branding integral que contemple la construcción de una identidad sólida, una propuesta de valor diferenciada y campañas de marketing digital orientadas a públicos específicos. La participación en eventos sectoriales y la formación de alianzas estratégicas también pueden fortalecer la visibilidad de la marca.

Por otro lado, el 60 % de los empleados percibe dificultades para diferenciar los productos de la empresa, lo que limita la fidelización de clientes y el potencial de crecimiento. Llamoga y Morales (2024) destacan que la diferenciación es clave para generar ventajas competitivas sostenibles. Esta debe apoyarse en el análisis del portafolio de productos, la identificación de atributos únicos y la comunicación efectiva de estos elementos a través de canales adecuados.

Finalmente, más del 80 % de los encuestados señaló la necesidad urgente de actualizar la infraestructura tecnológica. La implementación de sistemas de gestión de calidad, software de planificación de recursos empresariales y soluciones de automatización puede mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y garantizar la calidad de los productos. Además, la adopción de tecnologías de la información facilita la recopilación y análisis de datos, lo que permite tomar decisiones estratégicas basadas en evidencia y fortalece la capacidad de adaptación organizacional frente a escenarios cambiantes.

Tabla I

Cuadro de ítems evaluados por variable en Lácteos JG, C.A.

Variable	Ítems evaluados	Descripción / Observación
Desarrollo organizacional (Gráfico I)	• Capacitación y manejo del conocimiento • Relaciones interpersonales • Estructura organizacional • Jerarquía	Evalúa la capacidad de la organización para aprender, coordinarse y sostener prácticas coherentes.
Crecimiento corporativo (Gráfico II)	• Gestión del conocimiento y tecnología • Motivación del personal • Tamaño y edad de la empresa.	Refleja indicadores internos que muestran consolidación, proyección y capacidad de expansión de la empresa.

Factores del crecimiento (Marco teórico)	• Calidad de la gestión directiva • Motivación y capacitación del personal • Recursos tecnológicos disponibles • Dinámica del mercado y competencia • Políticas gubernamentales y entorno económico.	Identifica los elementos internos y externos que inciden en el crecimiento, explicando por qué ocurre o se limita.
Barreras del crecimiento (Gráfico III)	• Ausencia de marketing • Falta de recursos financieros • Ausencia de personal capacitado • Actualización tecnológica • Baja participación en el mercado • Falta de diferenciación de producto.	Señala los obstáculos que limitan la consolidación y permanencia, tanto por deficiencias internas como por presiones externas.

CONCLUSIONES

Los hallazgos del estudio confirman que el desarrollo organizacional constituye un factor decisivo para el crecimiento corporativo de las pymes venezolanas. En Lácteos JG, C.A. se evidencian debilidades asociadas a la rigidez de las estructuras jerárquicas y manuales de funciones, lo que limita la capacidad de adaptación y genera burocracia que obstaculiza la innovación y la comunicación interna, tal como advierten Navarrete y Garza (2021), quienes señalan aunque los manuales son necesarios para delimitar responsabilidades y funciones, si no se actualizan periódicamente generan papeleo administrativo que limitan la comunicación interna, en tanto, la inoperancia de las estructuras se convierten en obstáculos para la innovación y el cambio organizacional.

Asimismo, la presencia de procesos obsoletos y la escasez de recursos financieros, humanos y tecnológicos restringen la capacidad de innovación y adaptación. La ausencia de sistemas de medición efectivos compromete la evaluación del desempeño y el logro de objetivos a largo plazo, en concordancia con lo señalado por G. Sánchez (2009) sobre la importancia de la planificación estratégica y la medición del desempeño.

En cuanto a la competencia profesional, aunque el personal posee habilidades interpersonales sólidas, se identifican debilidades en el manejo del conocimiento especializado y en el dominio de herramientas tecnológicas, lo que dificulta el desempeño en entornos digitalizados. Esta situación coincide con lo planteado por N. Moreno (2020), quienes destacan la gestión del conocimiento y la alfabetización digital como factores clave para el crecimiento corporativo.

La falta de una planificación estratégica clara se traduce en la ausencia de un rumbo definido, dificultando la toma de decisiones y la asignación eficiente de recursos. Esto confirma lo planteado por G. Sánchez (2009), al advertir que sin una visión definida las organizaciones corren el riesgo de perder competitividad y estancarse, situación evidenciada en la empresa objeto de la investigación.

Las restricciones financieras limitan la inversión en tecnología, infraestructura y marketing, afectando la visibilidad de la marca y la captación de nuevos clientes. Este hallazgo se corresponde con lo señalado por Navarrete y Garza (2021) y N. Moreno (2020), quienes sostienen que el desarrollo organizacional debe estar vinculado a estrategias de posicionamiento y diferenciación, integrando innovación y liderazgo para consolidar la competitividad empresarial.

Las limitaciones en el crecimiento de Lácteos JG, C.A. se ven agravadas por factores internos interrelacionados: estructuras jerárquicas poco flexibles, tamaño reducido, escaso acceso a recursos y una cultura organizacional que no promueve la innovación. Además, los empleados identificaron barreras específicas en tres áreas: recursos (escasez financiera), estrategia (ausencia de marketing sólido) y capacidades (déficit de habilidades para la expansión). Estos elementos confirman lo señalado por Llamoga y Morales (2024), quienes afirman que el crecimiento corporativo requiere condiciones internas adaptativas.

De manera complementaria, se identificaron desafíos externos como la baja participación en el mercado, la falta de diferenciación de productos y la necesidad urgente de actualización tecnológica, lo que reduce la competitividad frente a empresas más consolidadas y dificulta la fidelización de clientes. Estos resultados coinciden con lo expuesto por Díaz (2023), quien subraya la importancia de estructuras organizacionales flexibles y la adaptación tecnológica. En consecuencia, se requiere una reestructuración estratégica que fortalezca la presencia en el mercado y asegure la sostenibilidad empresarial.

Con base en estas consideraciones, se recomienda implementar un plan estratégico centrado en tres pilares fundamentales:

1. Desarrollo organizacional: Fortalecer las capacidades del personal, optimizar la cultura organizacional y ejecutar un plan de capacitación anual basado en diagnóstico de necesidades.

2. Modernización tecnológica: Invertir en tecnologías que optimicen los procesos productivos, mejoren la calidad de los productos y reduzcan costos mediante automatización.

3. Fortalecimiento de la marca y posicionamiento: Incrementar la visibilidad mediante campañas de marketing digital y tradicional, desarrollar una propuesta de valor diferenciada y consolidar la presencia en el mercado regional.

Aportes a futuras investigaciones

Este estudio constituye un punto de partida para nuevas líneas de investigación en el ámbito del desarrollo organizacional y el crecimiento corporativo de las pymes venezolanas. En primer lugar, se recomienda realizar estudios comparativos entre empresas del sector lácteo y otras industrias agroalimentarias, con el fin de identificar patrones comunes y diferencias en la manera en que las estructuras organizacionales influyen en la competitividad. Estos análisis permitirían establecer referentes sectoriales y generar evidencia útil para orientar políticas de mejora organizacional.

En segundo lugar, sería pertinente profundizar en el análisis del impacto de la innovación tecnológica en la sostenibilidad empresarial, considerando la digitalización de procesos, la automatización y la incorporación de herramientas digitales en la gestión administrativa y productiva. Asimismo, se sugiere explorar la relación entre cultura organizacional y posicionamiento de marca, puesto que condicionan la imagen externa que proyecta la organización, influyendo en la confianza y fidelización de los clientes.

Finalmente, futuras investigaciones podrían ampliar el alcance metodológico mediante estudios longitudinales que permitan observar la evolución de las prácticas de desarrollo organizacional en el tiempo, asegurando una mayor validez y solidez en los hallazgos. De igual manera, la inclusión de enfoques mixtos podría enriquecer la comprensión integral del fenómeno y fortalecer las propuestas de mejora organizacional aportando evidencia más consistente para la toma de decisiones estratégicas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blázquez, F., Dorta, J. & Verona, M. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. INNOVAR: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 16 (28), 43-56. <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802804.pdf>

Díaz, A. (2023). Diseño y desarrollo de las organizaciones educativas. Dykinson. <https://revistas.unav.edu/index.php/estudios-sobre-educacion/article/view/44509>

Hernández, J., Espinoza, J. & Gallarzo, M. (2011). Desarrollo organizacional: Un enfoque latinoamericano. Pearson Educación. https://books.google.com/books/about/Desarrollo_Organizacional.html?id=zYrttwEACAAJ

Llamoga S. & Morales, P. (2024). Desarrollo organizacional: una revisión sistemática para Latinoamérica. UCV-Scientia, 16 (1), 26–40. <https://doi.org/10.18050/revucv-scientia.v16n1a3>

Moreno, K. (2020). Desarrollo de habilidades gerenciales y nuevos retos. [Tesis de maestría, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.umng.edu.co/bitstream/handle/10654/36157/MorenoValeroKarolLizeth2020.pdf>

Moreno, N. (Coord.). (2020). Modelos de gestión para potenciar el crecimiento empresarial. Editorial UTEG. <https://www.uteg.edu.ec/wp-content/uploads/2022/10/L3-2020.pdf>

Navarrete, F. & Garza, L. (Coords.). (2021). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio innovadores en las empresas. Ave Editorial. <https://biblioteca.univa.mx/Investigacion/Libros/115181.pdf>

Sánchez, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. Anales de Documentación, (12), 235–254. <https://www.redalyc.org/pdf/635/63511932013.pdf>

Sánchez, J. (2020). Cultura organizacional y su influencia en la productividad y toma de decisiones. [Tesis de maestría, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.umng.edu.co/bitstream/handle/10654/37190/SanchezMedinaJoseLuis2020.pdf?sequence=1>