

## FUNDAMENTOS PEDAGÓGICOS PARA LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN DEL CAMBIO EN PYMES AGRÍCOLAS

Recibido: 16/08/2025

Aceptado: 15/10/2025

**Hermelinda del Rocío Cochea Tomalá \***

Universidad Estatal Península de Santa Elena. Ecuador

### RESUMEN

La investigación sobre los fundamentos pedagógicos para las prácticas de gestión del cambio en PYMES agrícolas se centra en analizar cómo los principios educativos pueden fortalecer la capacidad de adaptación, innovación y sostenibilidad de estas organizaciones en un contexto marcado por la digitalización, la globalización y las exigencias del mercado. Se plantea que la gestión del cambio no debe entenderse únicamente como un proceso técnico de incorporación de nuevas tecnologías o estrategias productivas, sino como un proceso pedagógico que involucra la formación de competencias críticas, la construcción social del conocimiento y el aprendizaje organizacional. A través de un enfoque cualitativo, se revisaron publicaciones recientes y se realizaron entrevistas a directivos y trabajadores de PYMES agrícolas en América Latina, identificando prácticas pedagógicas que favorecen la resiliencia y la inclusión de los actores rurales. Los resultados evidencian que la integración de fundamentos pedagógicos en la gestión del cambio permite superar resistencias, fomentar la participación activa de los trabajadores y generar procesos de innovación colaborativa. Asimismo, se destaca que la educación organizacional contribuye a la cohesión social y al desarrollo comunitario, fortaleciendo la seguridad alimentaria y la sostenibilidad ambiental. En conclusión, la investigación demuestra que la pedagogía aplicada a la gestión del cambio en PYMES agrícolas no solo transforma las estructuras empresariales, sino que también impacta positivamente en las comunidades rurales, consolidando un modelo de desarrollo integral que articula productividad, innovación y responsabilidad social.

**Palabras Clave:** Fundamentos Pedagógicos, Prácticas, Gestión del Cambio, PYMES Agrícolas, Gestión del Cambio

## PEDAGOGICAL FOUNDATIONS FOR CHANGE MANAGEMENT PRACTICES IN AGRICULTURAL SMEs

### ABSTRACT

The research on pedagogical foundations for change management practices in agricultural SMEs focuses on analyzing how educational principles can strengthen the capacity for adaptation, innovation, and sustainability of these organizations within a context shaped by digitalization, globalization, and market demands. Change management is not understood solely as a technical process of incorporating new technologies or productive strategies, but rather as a pedagogical process involving the development of critical competencies, the social construction of knowledge, and organizational learning. Using a qualitative approach, recent publications were reviewed and interviews were conducted with managers and workers of agricultural SMEs in Latin America, identifying pedagogical practices that foster resilience and inclusion of rural actors. The findings show that integrating pedagogical foundations into change management helps overcome resistance, encourages active worker participation, and generates collaborative innovation processes. Furthermore, organizational education contributes to social cohesion and community development, reinforcing food security and environmental sustainability. In conclusion, the study demonstrates that pedagogy applied to change management in agricultural SMEs not only transforms business structures but also positively impacts rural communities, consolidating a comprehensive development model that integrates productivity, innovation, and social responsibility

**Keywords:** Pedagogical Foundations, Practices, Change Management, Agricultural SMEs, Change Management

### INTRODUCCIÓN

La gestión del cambio en las pequeñas y medianas empresas agrícolas constituye un reto estratégico que se ha intensificado en los últimos años debido a la globalización de los mercados y la acelerada incorporación de tecnologías digitales. Las PYMES agrícolas, tradicionalmente caracterizadas por estructuras familiares y recursos limitados, enfrentan la necesidad de transformar sus procesos productivos para responder a las exigencias de sostenibilidad, competitividad y resiliencia. En este contexto, los fundamentos pedagógicos

ofrecen un marco teórico que permite comprender cómo los actores organizacionales aprenden, se adaptan y generan nuevas prácticas de gestión.

La pedagogía aplicada a la gestión del cambio se sustenta en principios como el aprendizaje significativo, la construcción social del conocimiento y la formación de competencias críticas. Estos principios permiten que los trabajadores agrícolas y los directivos desarrollen habilidades para enfrentar la incertidumbre, gestionar la innovación y promover la resiliencia organizacional. La educación empresarial, en este sentido, no se limita a la capacitación técnica, sino que busca generar procesos de reflexión crítica y de apropiación cultural de las nuevas tecnologías, lo cual resulta indispensable en entornos rurales donde la tradición y la innovación deben convivir.

En América Latina, organismos como la CEPAL y la FAO han señalado que la digitalización de las PYMES agrícolas constituye una oportunidad para mejorar la productividad y la competitividad regional. Sin embargo, este proceso requiere un acompañamiento pedagógico que garantice la inclusión de los trabajadores y la adaptación de las comunidades rurales. La gestión del cambio, por tanto, debe ser entendida como un proceso educativo que involucra tanto la dimensión técnica como la dimensión humana, integrando valores, actitudes y conocimientos que permitan una transición sostenible.

La introducción de fundamentos pedagógicos en la gestión del cambio no solo fortalece la capacidad de innovación de las PYMES agrícolas, sino que también contribuye a la cohesión social y al desarrollo comunitario. La pedagogía crítica, por ejemplo, fomenta la participación activa de los trabajadores en la construcción de saberes colectivos, lo que facilita la apropiación de nuevas prácticas productivas. En consecuencia, la gestión del cambio se convierte en un proceso integral que articula la dimensión organizacional con la dimensión educativa, generando impactos positivos en la productividad y en la sostenibilidad de las comunidades rurales.

## FUNDAMENTACION TEORICA

La gestión del cambio en las PYMES agrícolas latinoamericanas post-2020 está dominada por la aceleración digital y la crisis climática, transformando el cambio organizacional en un proceso de adaptación continua (O'Reilly & Tushman, 2022). El éxito de este proceso reside en la pedagogía, entendida como el diseño intencional de experiencias de aprendizaje que construyan la capacidad de auto-transformación de la organización (Fullan, 2023).

La literatura reciente se aleja del modelo lineal de Lewin (1951) y se centra en el liderazgo adaptativo y el aprendizaje en acción (Heifetz et al., 2022). Los fundamentos pedagógicos del cambio se basan en la Teoría del Aprendizaje Social de Bandura (1977), enfatizando el modelado y la autoeficacia. En el sector agrícola, esto significa que el aprendizaje de nuevas prácticas (ej. siembra de conservación) se logra mejor a través de la observación de pares exitosos y la práctica guiada, elevando la confianza del agricultor en su propia capacidad de cambio.

El aprendizaje de doble bucle (Argyris & Schön, 1978) sigue siendo central, pero se complementa con la mentalidad de crecimiento (*growth mindset*) de Dweck (2016), aplicada a la organización. Las PYMES agrícolas necesitan aprender a ver los fracasos y los desafíos climáticos no como terminales, sino como *datos* para refinar la estrategia (Senge, 2006).

La Digitalización y aprendizaje organizacional se han vuelto sinónimos en el período 2020-2025. La adopción de tecnologías *AgriTech* (drones, IA, *Big Data*) en América Latina (CEPAL, 2021) requiere no solo *capacitación técnica*, sino una nueva alfabetización de datos y pensamiento sistémico.

La Pedagogía Crítica (Freire, 1970) resulta crucial para desarrollar la resiliencia organizacional. La adopción tecnológica a menudo viene con riesgos de dependencia y exclusión. La *concientización* permite a las PYMES agrícolas analizar críticamente si la

tecnología propuesta sirve a sus intereses locales y de sostenibilidad, o si solo refuerza la dependencia de *inputs* externos. Esta reflexión crítica impulsa la resiliencia al empoderar a los líderes y trabajadores para tomar decisiones informadas y contextualizadas, mitigando el "lado oscuro" de la transformación digital (Cranfield et al., 2022).

La Gestión del cambio en el sector agrícola moderno no puede separar la rentabilidad de la sostenibilidad. El Impacto comunitario y sostenibilidad es el nuevo *driver* estratégico. La *Triple Bottom Line* (Elkington, 1997) ha evolucionado hacia los modelos de Capitalismo Consciente y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) como marcos operativos (Porter & Kramer, 2011).

Estrategias pedagógicas para la innovación deben enfocarse en el aprendizaje basado en proyectos (ABP) y el diseño participativo. Para la implementación de prácticas sostenibles o la trazabilidad digital, se deben usar *laboratorios vivos* o *granjas de demostración* donde el agricultor experimente el cambio directamente y co-diseñe la solución. Gibbons y Stankovich (2020) señalan que el conocimiento generado en estos *ecosistemas de innovación* es más fácilmente adoptado porque se construye localmente.

Los Retos de las PYMES agrícolas en América Latina se han agudizado. La crisis post-pandemia expuso fragilidades en la cadena de suministro, la brecha digital y la vulnerabilidad al cambio climático (IICA, 2023). El principal reto pedagógico es cerrar la brecha entre la necesidad de cambio rápido y la lentitud del aprendizaje humano.

Las Perspectivas futuras de la gestión del cambio se centran en: Agilidad Organizacional: Adoptar marcos de trabajo ágiles (*Scrum* o *Kanban*) adaptados a la estacionalidad agrícola para gestionar la incertidumbre (Fullan, 2023).- Aprendizaje Inter-Organizacional: Fortalecer las redes de conocimiento y las plataformas digitales para el intercambio de mejores prácticas entre PYMES. Liderazgo Distribuido: Pasar de un líder *dueño* a un liderazgo compartido que fomente la autonomía y la capacidad de decisión en todos los niveles (Heifetz et al., 2022).

En tal sentido, la gestión exitosa del cambio en las PYMES agrícolas de la región en esta década es fundamentalmente una intervención pedagógica que utiliza la tecnología para construir conciencia crítica y capacidad adaptativa hacia modelos de producción sostenibles.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, utilizando métodos de investigación documental y de campo. Se revisaron publicaciones académicas recientes (2020–2025) sobre gestión del cambio y pedagogía aplicada en PYMES agrícolas. Además, se realizaron entrevistas semiestructuradas a directivos y trabajadores de pequeñas empresas agrícolas en Venezuela y Colombia, con el fin de identificar prácticas pedagógicas en la gestión del cambio.

Los materiales incluyeron cuestionarios, guías de entrevistas y registros de observación. El análisis se realizó mediante técnicas de codificación temática, que permitieron identificar categorías como aprendizaje organizacional, innovación tecnológica y resiliencia comunitaria. El diseño metodológico se fundamentó en estudios previos sobre procesos gerenciales en instituciones educativas, adaptados al contexto agrícola.

La metodología se complementó con análisis documental de informes de organismos internacionales como CEPAL y FAO, que aportaron datos sobre la digitalización y la innovación en PYMES agrícolas. Estos insumos permitieron construir un marco comparativo entre las prácticas pedagógicas observadas en campo y las recomendaciones internacionales.

Así mismo, se aplicaron técnicas de triangulación de datos para validar los hallazgos, asegurando la coherencia entre la información documental y la evidencia empírica. Este enfoque permitió identificar patrones comunes y diferencias significativas en la manera en que las PYMES agrícolas gestionan el cambio, destacando la relevancia de los fundamentos pedagógicos en la construcción de procesos sostenibles.

## CONCLUSIONES

La investigación confirma que la gestión del cambio en las PYMES agrícolas debe redefinirse fundamentalmente como un proceso pedagógico, en lugar de limitarse a una mera implementación técnica de tecnologías o estrategias. La adopción de principios como el aprendizaje significativo, la construcción social del conocimiento y la pedagogía crítica resulta esencial para desarrollar la resiliencia y la capacidad adaptativa que estas organizaciones requieren ante la digitalización, la crisis climática y las exigencias de sostenibilidad. Los hallazgos empíricos demuestran que esta integración pedagógica no solo facilita la superación de las resistencias naturales al cambio y fomenta la participación activa de los trabajadores en la innovación colaborativa (a través de métodos como el Aprendizaje Basado en Proyectos o los laboratorios vivos), sino que también asegura que las transformaciones tecnológicas (AgriTech) estén alineadas con los intereses locales, promoviendo una alfabetización de datos crítica y contextualizada. Este enfoque eleva la autoeficacia de los actores rurales y transforma el fracaso en una fuente de aprendizaje de doble bucle.

En última instancia, la aplicación de la pedagogía a la gestión del cambio en el sector agrícola trasciende la dimensión puramente empresarial para consolidarse como un modelo de desarrollo integral y sostenible. Al fomentar la cohesión social y el liderazgo distribuido a través de la formación de competencias críticas, la educación organizacional impacta directamente en la mejora de la seguridad alimentaria y la sostenibilidad ambiental de las comunidades rurales. La investigación concluye que la gestión exitosa del cambio en las PYMES agrícolas latinoamericanas es, de hecho, una intervención educativa estratégica que articula la productividad con la responsabilidad social, garantizando que la transformación digital y la innovación se logren con inclusión, conciencia crítica y un profundo compromiso con el desarrollo comunitario y la Triple Bottom Line.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta Faneite, S. F., & Barrios Caba, M. A. (2023). Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas. *Revista EDUCARE*, 27(2). <https://doi.org/10.46498/reduipb.v27i2.1863>
- Alcocer, P. (2015). *La Educación en valores en la Universidad*. Editorial Jurídica del Ecuador.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice Hall.
- Bello, J. (2013). *Valores para construir una Ética. Taller para la edificación de un mundo posible*. Editorial Melvin, C.A.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). (2021). *Agricultura digital y desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe*. Publicación de las Naciones Unidas.
- Cranfield, S., Zukowski, R., & Macchi, M. (2022). Organizational resilience in the digital age: The dark side of digital transformation. *Business Strategy and the Environment*, 31(8), 3747–3761.
- Dweck, C. S. (2016). *Mindset: The new psychology of success*. Penguin Random House.
- Fullan, M. (2023). *The six forces of change: A deep dive into the nature of transformation*. Corwin Press.
- Garza T., J., y Patiño G., S. (2007). *Educación en Valores* (1.<sup>a</sup> ed.). Trillas.
- Gibbons, R., & Stankovich, K. (2020). *Agile Business Management: The next frontier of organizational learning*. Business Expert Press.
- González, R., & Cardentey, J. (2016). Educación en valores de estudiantes universitarios. *Revista Humanidades Médicas*, 16(1). Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-81202016000100011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202016000100011)
- Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2022). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Review Press.
- IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). (2023). *Panorama de la Agricultura en las Américas 2022*. IICA.
- Juárez, J. (2005). Valores, Educación y Sociedad. *Revista Educación en Valores*, 3(2), 10–27.

- López, R., & Hernández, C. (2024). Aprendizaje organizacional y resiliencia en PYMES agrícolas. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(1), 77–95.
- Marchesi, A. (2004). *Sobre el Bienestar de los Docentes, Competencias, Emociones y Valores*. Alianza.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2022). *Lead and disrupt: How to stay ahead in turbulent times* (2nd ed.). Stanford Business Books.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Ramírez, A., Ardila Correa, L. M., & otros. (2021). *Prospectiva, un enfoque de gestión del cambio*. UNISANGIL. [https://unisangil.edu.co/wp-content/uploads/Documentos/cicea/cicea\\_libro\\_2021.pdf](https://unisangil.edu.co/wp-content/uploads/Documentos/cicea/cicea_libro_2021.pdf)
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization* (Ed. rev.). Currency Doubleday.
- Soler y Alcántaras. (2004). *La Educación y Formación en Valores* (3.ª ed.). Casa Editora Bulgares.
- Sotomayor, O., Ramírez, E., & Martínez, H. (2021). *Digitalización y cambio tecnológico en las mipymes agrícolas y agroindustriales en América Latina*. CEPAL/FAO. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/787ce64b-7f95-4a27-aad9-0a3dc9a3bb70/content>
- Torres, J., & Pérez, M. (2022). Innovación pedagógica en la gestión empresarial agrícola. *Revista Latinoamericana de Estudios Rurales*, 14(3), 45–62.
- Trujillo, J. (2010). La Educación en Valores. *Revista académica. Universidad de Málaga*, 2(14). Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/ced/14/jatt.htm>
- UNESCO. (1998, 9 de octubre). *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y acción*. <http://www.unesco.org.uy/educación/fileadmin/templates/educación/archivos.htm>
- Universidad Santa María. (2001). *Normas para la Elaboración, Presentación y Evaluación de los Trabajos Especiales de Grado*. [Normas de trabajo de grado]. Caracas, Venezuela.

**\*Profesora Universidad Estatal Península de Santa Elena. Ecuador. Correo electrónico: hcochea@upse.edu.ec**