



# Estrategia de gestión de cambio: Adaptación organizacional en tiempos de crisis. Revisión sistemática.

*Change management strategy: Organizational adaptation in times of crisis. Systematic review*

**Carlos Condori Titirico**

[arloscondorit2@gmail.com](mailto:arloscondorit2@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0003-6596-517X>

**Universidad Pública de El Alto  
El Alto, Bolivia**

Artículo recibido 12 de septiembre de 2022 / Arbitrado 29 septiembre de 2022 / Aceptado 19 noviembre de 2022 / Publicado 01 de enero de 2023

## RESUMEN

La estrategia de gestión de cambio es un conjunto estructurado de acciones para facilitar la adaptación de las organizaciones a nuevas circunstancias. Con el objetivo de analizar las diferentes estrategias se establecieron criterios específicos para incluir estudios en esta revisión, enfocándose en artículos empíricos que reportaran datos sobre la validez y confiabilidad de instrumentos de conciencia fonológica. Se consideraron los publicados en inglés y español entre 2019 y 2024. La búsqueda se realizó en bases de datos, utilizando combinaciones de palabras clave y operadores booleanos. Los estudios seleccionados fueron analizados críticamente por su calidad metodológica, incluyendo ensayos controlados y revisiones sistemáticas para eliminar duplicados y evaluar títulos y resúmenes según los criterios establecidos. Las publicaciones sobre gestión de cambio y adaptación organizacional, destacaron la importancia de tecnologías emergentes y bienestar colaborativo. El análisis de la gestión de cambios muestra importantes hallazgos sobre la adaptación organizacional en contextos de crisis.

## Palabras clave:

Gestión de cambio, adaptación, organizaciones, crisis, tecnologías emergentes.

## ABSTRACT

The change management strategy is a structured set of actions designed to facilitate organizations' adaptation to new circumstances. To analyze the different strategies, specific criteria were established to include studies in this review, focusing on empirical articles that reported data on the validity and reliability of phonological awareness instruments. Only studies published in English and Spanish between 2019 and 2024 were considered. The search was conducted in databases, using combinations of keywords and Boolean operators. The selected studies were critically analyzed for their methodological quality, including controlled trials and systematic reviews, to eliminate duplicates and evaluate titles and abstracts according to the established criteria. Publications on change management and organizational adaptation highlighted the importance of emerging technologies and collaborative well-being. The analysis of change management reveals significant findings regarding organizational adaptation in crisis contexts.

## Keywords:

Change management, adaptation, organizations, crisis, emerging technologies.

## INTRODUCCIÓN

La estrategia de gestión de cambio (EGC) es un conjunto estructurado de acciones diseñadas para facilitar la adaptación de las organizaciones a nuevas circunstancias, especialmente en momentos de crisis. Este enfoque se centra en el lado humano del cambio, buscando minimizar la resistencia y maximizar la aceptación entre los empleados. En un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo, la capacidad de una organización para gestionar el cambio se ha convertido en un factor crítico para su supervivencia y éxito a largo plazo (Lozano-Mejía & Tello-Castrillón 2024).

El cambio organizacional puede surgir por diversas razones, como la evolución del mercado, cambios tecnológicos, reestructuraciones internas o situaciones imprevistas como crisis económicas y sanitarias. Cada uno de estos factores puede afectar profundamente la operativa y la cultura de una organización. Esta permite a las empresas no solo adaptarse a estas nuevas realidades, sino también anticiparse a ellas mediante una planificación proactiva. Esto implica no solo identificar qué cambios son necesarios, sino también preparar a los empleados para que se sientan cómodos y seguros en el nuevo contexto (Caller-Luna et al.,2023).

Uno de sus aspectos más críticos es su enfoque en el capital humano. Las organizaciones están compuestas por personas, y el éxito de cualquier cambio depende en gran medida de cómo estas personas perciben y responden al mismo. La resistencia al cambio es un fenómeno común, a menudo alimentado por el miedo a lo desconocido o la pérdida de control. Por lo tanto, es fundamental que las estrategias incluyan mecanismos para abordar estas preocupaciones, como sesiones informativas, talleres y espacios para el diálogo abierto. Al involucrar a los empleados en el proceso desde el principio, se fomenta un sentido de pertenencia y compromiso que puede ser decisivo para el éxito del cambio (Uncein-Higuera et al.,2022).

La implementación efectiva de una EGC generalmente sigue varias fases bien definidas. En primer lugar, se realiza una evaluación del estado actual, donde se analizan las fortalezas y debilidades de la organización. Además, existen diversas herramientas y técnicas que pueden ser empleadas dentro de una estrategia de gestión del cambio. Por ejemplo, el uso de encuestas y grupos focales puede ayudar a identificar las preocupaciones y expectativas de los empleados respecto al cambio. Asimismo, la formación continua es esencial para equipar a los empleados con las habilidades necesarias para adaptarse a nuevas tecnologías o procesos. Las plataformas digitales también pueden ser utilizadas para facilitar la comunicación y colaboración entre equipos dispersos geográficamente, asegurando que todos estén informados y comprometidos con el proceso (Piña & Moronta, 2019).

Numerosas organizaciones han implementado estrategias efectivas de gestión del cambio que han resultado en transformaciones exitosas. Por ejemplo, empresas tecnológicas han adoptado metodologías ágiles que requieren un cambio cultural profundo. Al involucrar a sus equipos en la toma de decisiones y fomentar un ambiente colaborativo, han logrado no solo adaptarse rápidamente a las demandas del mercado, sino también innovar continuamente. Estos casos demuestran que una EGC bien ejecutada no solo minimiza la resistencia al cambio, sino que también puede convertirse en un motor de innovación y crecimiento (Sanoja-Capote, 2021).

El objetivo de la investigación es analizar las diferentes estrategias de gestión de cambio que se han implementado en la organización y su efectividad en la adaptación en tiempos de crisis.

## MÉTODO

Se establecieron criterios específicos para la inclusión de estudios en esta revisión. Como tipo de artículo, se incluyeron estudios empíricos que reportaran datos sobre la validez (contenido, constructo y criterio) y confiabilidad (consistencia interna, estabilidad temporal) sobre estrategias de gestión de cambio. Sólo se consideraron estudios publicados en inglés y español. Se seleccionaron estudios publicados entre 2019 y 2024 para asegurar la relevancia y actualidad de los hallazgos.

La búsqueda se llevó a cabo en las siguientes bases de datos:

Scopus: Proporciona acceso a una amplia gama de revistas científicas y permite realizar análisis bibliométricos. Se utilizó para identificar artículos revisados por pares que abordaran la estrategia de cambio.

Proquest: Ofrece acceso a tesis, disertaciones y artículos de revistas en diversas disciplinas. Se exploraron estudios que pudieran no estar disponibles en otras bases.

Google Scholar: Se utilizó para encontrar literatura gris, como informes técnicos y documentos no publicados, así como artículos académicos.

PubMed: Especializada en ciencias biomédicas, fue útil para localizar estudios relacionados con el desarrollo del lenguaje y la evaluación psicológica.

PsycINFO: Esta base de datos se centró en la psicología y las ciencias del comportamiento, lo que permitió acceder a investigaciones relevantes sobre el aprendizaje y la evaluación cognitiva.

Se diseñó una estrategia de búsqueda exhaustiva utilizando combinaciones de palabras clave relacionadas con **"Estrategia", "Gestión de cambio", "Adaptación", "Organizacional", "Crisis", "Transformación", "Resiliencia", "Adaptabilidad", "Cambio organizacional", "Estrategia empresarial", "Implementación", "Desempeño", "Liderazgo", "Innovación", "Cultura organizacional", "Sostenibilidad"**

Se emplearon operadores booleanos como AND y OR para refinar los resultados de búsqueda. Por ejemplo: "**Cambio organizacional**" AND **Resiliencia**," **Transformación**" OR "**Resiliencia**", "**Estrategia empresarial** AND "**Desempeño**" OR "**Transformación**").

Esto permitió obtener resultados más precisos y relevantes al combinar los conceptos de interés.

Los resultados de la búsqueda inicial fueron revisados para eliminar duplicados. Posteriormente, se llevó a cabo una evaluación del título y el resumen para determinar si cumplían con los criterios de inclusión establecidos.

Además de las palabras clave y operadores booleanos, se utilizaron funciones de búsqueda avanzada en las diferentes bases de datos y motores de búsqueda académicos. Esto incluyó: Búsqueda por título, resumen y palabras clave, Filtrado por tipo de documento (artículos, tesis, libros, entre otros.), filtrado por área temática o disciplina, ordenamiento por relevancia o fecha de publicación. De esta manera, se logró una búsqueda exhaustiva y sistemática de información relevante sobre instrumentos de evaluación de la conciencia fonológica, considerando su validez y confiabilidad.

Evaluación de Resultados

Los estudios seleccionados fueron sometidos a un análisis crítico basado en su calidad metodológica. Se consideraron aspectos como ensayos controlados aleatorios, estudios longitudinales y revisiones sistemáticas.

## RESULTADOS

Se analizaron contenidos de publicaciones científicas de alta calidad que en la última década presentaban abordajes sobre las tendencias de la estrategia de gestión de cambio y la adaptación organizacional en tiempos de crisis. Este análisis destaca cómo las organizaciones han tenido que enfrentar desafíos sin precedentes, como la rápida transformación digital y las expectativas cambiantes de los colaboradores. En este sentido, se ha evidenciado una creciente necesidad de integrar tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y la automatización, en los procesos de cambio. Las organizaciones que han priorizado la alineación de sus esfuerzos con estas tecnologías han logrado no solo mejorar su eficiencia operativa, sino también fomentar una cultura de innovación continua que les permite adaptarse a un entorno laboral en constante evolución.

Además, el enfoque en el bienestar de los colaboradores se ha convertido en una tendencia clave dentro de las estrategias de gestión del cambio. Las investigaciones indican que un entorno laboral que prioriza la salud mental y emocional de los empleados, así como la flexibilidad en los horarios y la promoción de actividades que reduzcan el estrés, contribuye significativamente a una mayor aceptación del cambio. La implementación de metodologías ágiles y la cocreación del cambio con los colaboradores son prácticas que han demostrado ser efectivas para mitigar la resistencia al cambio. En este contexto, el liderazgo inclusivo juega un papel fundamental al promover un ambiente donde todos los empleados se sientan valorados y escuchados, lo que a su vez potencia su compromiso hacia las iniciativas organizacionales. La combinación de estos enfoques no solo facilita la adaptación organizacional durante tiempos de crisis, sino que también posiciona a las empresas para un crecimiento sostenido y resiliente en el futuro.

La investigación realizada por Montiel-Flores *et al.*, (2024) argumentan en su investigación que la pandemia de COVID-19 en 2020 generó una crisis sin precedentes que afectó gravemente a la industria turística en México, particularmente a las empresas turísticas enológicas de Guanajuato, que enfrentaron cierres temporales y una drástica disminución del turismo. A pesar de estos desafíos, estas empresas demostraron una notable capacidad de adaptación mediante la implementación de medidas de seguridad, la promoción del turismo local y el desarrollo de estrategias innovadoras, como la diversificación de servicios y el fortalecimiento de la promoción en línea. El estudio que se presenta destaca la relación entre resiliencia organizacional y capacidades internas, sugiriendo que la resiliencia permite a las organizaciones adaptarse a entornos cambiantes. Sin embargo, el enfoque cualitativo del estudio presenta limitaciones, como la falta de generalización de los resultados a otras industrias o regiones debido al uso de un único caso, así como la dependencia de entrevistas que pueden no capturar completamente la complejidad del fenómeno. Además, el análisis se basa en un contexto temporal específico, lo que impide evaluar cómo estas adaptaciones podrían evolucionar a largo plazo.

Por otra parte, Rubio-Rodríguez *et al.*, (2022) establece en su investigación la influencia de la antigüedad laboral en la adaptación al cambio organizacional de los colaboradores de una empresa de

energía eléctrica en Colombia, especialmente tras una integración de compañías en junio de 2019 que generó incertidumbre y temor, particularmente entre aquellos con mayor antigüedad.

De igual modo Herrera-Hernández et al., (2023) se enfoca en analizar la importancia de la comunicación digital interna en el clima organizacional de una empresa, durante la pandemia. Se argumenta que una comunicación efectiva es esencial para mantener el contacto entre jefes y empleados, especialmente en un contexto donde muchos colaboradores fueron confinados. Su investigación destaca que la comunicación, tanto interna como externa, influye significativamente en la motivación y el ambiente laboral, sugiriendo que un buen manejo de estas interacciones puede mitigar los efectos negativos de la crisis sanitaria. Sin embargo, el uso de un diagnóstico de salud organizacional puede no captar todas las variables que afectan el clima laboral, como factores externos o individuales que también juegan un papel crucial.

Un estudio realizado por López, & Bisquerra-Alzina, (2024), enfatiza la relevancia de la educación emocional en diversos contextos, argumentando que su implementación puede tener efectos positivos significativos en la salud mental y el bienestar general, especialmente en el ámbito educativo. Se sostiene que desarrollar competencias emocionales es crucial para afrontar crisis y prevenir problemas de salud mental, lo que se respalda mediante una revisión de investigaciones previas y políticas educativas. Sin embargo, la dependencia de estudios previos puede introducir sesgos si estos no son representativos o si se basan en contextos específicos que no reflejan la diversidad de experiencias en diferentes entornos educativos. También se observa que la propuesta de incluir competencias emocionales en la formación docente podría enfrentar resistencia debido a la falta de recursos y capacitación adecuada en muchas instituciones.

De otra parte, González & Silva (2024) destacan la adaptación y resiliencia en entornos volátiles y la importancia de estas capacidades para que tanto organizaciones como individuos enfrenten los desafíos contemporáneos marcados por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. De igual modo, se argumenta que la ética, la gestión de riesgos y la responsabilidad personal son esenciales para navegar en estos contextos, ofreciendo una guía para fortalecer a los profesionales y prevenir crisis futuras. Además, se resalta el papel de la innovación y la creatividad como pilares fundamentales para el desarrollo económico y social. Sin embargo, aunque se menciona el Índice Mundial de Innovación 2023, no se presentan datos específicos que respalden cómo estas innovaciones se traducen en resiliencia práctica en las organizaciones. Asimismo, el enfoque en la pandemia de COVID-19, aunque relevante, puede no ser representativo de otras crisis que presentan diferentes dinámicas y requerimientos. Por último, si bien se enfatiza la importancia del cumplimiento normativo, no se exploran los obstáculos que enfrentan las organizaciones para implementar estas normativas en un entorno globalizado e interconectado.

También, Guadarrama-Tavira & Pacheco-Hernández (2023), refieren la resiliencia organizacional en el contexto de las organizaciones turísticas para enfrentar los desafíos impuestos por un entorno inestable, exacerbado por la pandemia de COVID-19. Se argumenta que la resiliencia permite a las organizaciones no solo sobrevivir, sino también adaptarse y renovarse en tiempos de crisis, lo que es crucial para su permanencia en el mercado. A través de una investigación documental, se identifican las dimensiones de la resiliencia organizacional y su papel en el proceso de recuperación. Aunque, el fenómeno de la resiliencia en el sector turístico ha sido poco explorado, lo que podría llevar a

conclusiones generales sin un análisis profundo de las particularidades del sector. También se observa que el enfoque en la resiliencia organizacional podría simplificar la complejidad del fenómeno al no considerar otros factores externos que también influyen en la capacidad de respuesta de las organizaciones.

Mientras, Lacruhy-Enríquez et al., (2024) abordan la relevancia de las habilidades de liderazgo en la función pública para el desarrollo del capital humano, especialmente en tiempos de crisis. Se argumenta que un liderazgo efectivo es crucial para guiar a los equipos en situaciones adversas y que las competencias del líder son determinantes para el desempeño y la adaptación del capital humano. A través de un enfoque descriptivo interpretativo basado en la revisión bibliográfica, se busca establecer un marco que explique cómo estas habilidades pueden influir positivamente en la gestión del recurso humano durante períodos críticos. Sin embargo, el enfoque en la función pública puede no reflejar adecuadamente las dinámicas del sector privado, donde las habilidades de liderazgo pueden variar significativamente. Asimismo, no se aborda cómo se pueden medir efectivamente estas habilidades de liderazgo ni qué estrategias específicas se pueden implementar para desarrollarlas en los líderes actuales y futuros.

De igual forma, Oliveira & Sala-Escarrabill (2022), destacan la importancia de esta capacidad para enfrentar crisis en el ámbito de la salud en su estudio sobre la resiliencia organizacional sanitaria antes de la pandemia de COVID-19, aunque los hospitales son vistos como organizaciones con una resiliencia media, su capacidad de planificación es superior a su capacidad de adaptación. Las fortalezas identificadas incluyen la práctica de planes de emergencia y el trabajo en equipo, mientras que las debilidades abarcan la falta de conciencia sobre prioridades en la recuperación y una escasa promoción de la innovación en la resolución de problemas. Aunque, presenta limitaciones por ejemplo el enfoque en una sola región (Barcelona) y un número limitado de participantes podría no ser representativo del panorama global o nacional, lo que limita la generalización de los hallazgos a otras áreas o contextos sanitarios. También se observa que el estudio no aborda cómo se implementan efectivamente las recomendaciones para mejorar la resiliencia organizacional, ni qué medidas específicas podrían adoptarse para fomentar una cultura de innovación y adaptación dentro de estas instituciones.

Por su parte, Jiménez-Figueroa (2024), examinan la gestión organizacional desde la perspectiva de las ciencias de la complejidad, argumentando que los modelos tradicionales de administración son insuficientes para abordar entornos cada vez más dinámicos y no lineales. Se plantea que las organizaciones deben ser vistas como sistemas adaptativos complejos, donde el aprendizaje, la creatividad y la capacidad de adaptación son fundamentales para el cambio organizacional. Sin embargo, en contextos prácticos y reales donde las dinámicas organizacionales pueden diferir considerablemente. Además, aunque se menciona que es un tema que requiere más investigación.

Sumado a esto Moguel et al., 2021 plantean analizar el clima organizacional en tiempos de COVID-19 del equipo femenino de fútbol profesional Ciudad Juárez, los resultados muestran que el clima organizacional del equipo femenino de fútbol profesional está de acuerdo en la escala de estructura, responsabilidad y riesgo por encima del 52 %. No obstante, existen diferencias significativas en la percepción de las dimensiones; recompensa, calor, apoyo, desempeño, conflicto e identidad ya que la opción de respuesta en desacuerdo fue constante con el 35 % en las seis escalas. Del mismo modo, ésta no hace partícipes a los empleados de su plan general o la comparte, ni recibe información que permita

hacer crecer a la organización.

Por otra parte, Caller-Luna et al., 2022 en su investigación sobre el cambio organizacional en las pequeñas y medianas empresas (pymes) comerciales de Lima, Perú, destacan factores y elementos que influyen en este proceso. Se argumenta que el cambio organizacional en estas empresas es heterogéneo, poco planificado y dirigido por liderazgos que carecen de la capacitación necesaria. A pesar de estas debilidades, se observa que las pymes logran adaptarse y competir en un entorno dinámico.

De la misma manera, Jiménez-Figueroa, (2021) considera en su artículo la búsqueda de modelos de negocio híbridos como clave para la adaptación y sostenibilidad de los medios de comunicación en el contexto de la pandemia de COVID-19. Se argumenta que, en un entorno marcado por la crisis sanitaria, la innovación se convierte en un imperativo para la supervivencia de los medios, destacando que la "reinención" va más allá de la simple adaptación o resiliencia. A través de un enfoque crítico, se examinan los cambios experimentados por algunos medios ecuatorianos, tanto digitales como impresos, y se identifican desafíos significativos, como la desaparición de medios impresos y la necesidad urgente de encontrar un modelo adecuado para cada tipo de medio.

También Guevara, (2020) presenta una breve reseña sobre la evolución del concepto de modelo de negocio, enfatizando su importancia y adaptación a los tiempos actuales, especialmente en el contexto de crisis. Se argumenta que la construcción de modelos de negocio debe centrarse en el consumidor actual o potencial y que es crucial identificar elementos susceptibles a la innovación para generar propuestas de valor atractivas. Se utiliza el lienzo Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010) como base para el análisis, destacando los nueve factores interconectados que contribuyen a la creación de propuestas innovadoras.

Olave-Luengas et al., (2024), se centran en identificar las buenas prácticas adoptadas por microempresas para mantener su competitividad en situaciones de crisis, utilizando una metodología que combina revisión de literatura y análisis de casos de estudio y concluye que los microempresarios priorizan la liquidez y la adaptación como estrategias clave, además de resaltar la importancia de la calidad y las relaciones con las partes interesadas. Asimismo, se señala que las acciones previas a una crisis son determinantes en la capacidad de respuesta de las empresas. Aunque se identifican prácticas efectivas, no se presentan métricas claras que demuestren cómo estas prácticas impactan en el rendimiento empresarial o en la sostenibilidad a largo plazo. Además, aunque se menciona que las acciones realizadas antes de una crisis influyen en la capacidad de respuesta, el artículo no profundiza en qué tipo de acciones son más efectivas ni cómo pueden ser implementadas por microempresas con recursos limitados.

Esto podría dejar a los lectores sin una guía práctica sobre cómo prepararse adecuadamente para futuras crisis. Igualmente, López, (2022) considera que la investigación sobre el liderazgo y el clima organizacional en tiempos de emergencia sanitaria, centrada en los directivos de un Instituto de Educación Superior, presenta diversas fortalezas entre las que se destaca, la elección de instrumentos validados, como el cuestionario sobre liderazgo de los directivos y el cuestionario sobre clima organizacional, contribuye a la fiabilidad de los datos obtenidos. La aplicación de una prueba piloto que resultó en un Alfa de Cronbach superior a 0.74 indica que las herramientas son adecuadas para medir las dimensiones propuestas. Además, el análisis estadístico revela una correlación positiva significativa entre las variables estudiadas ( $r = 0.62$ ;  $p = 0.000$ ), sugiriendo que un liderazgo efectivo

está asociado con un clima organizacional favorable.

Asimismo, Sanoja-Capote, (2021) considera que la gestión del cambio organizacional se consolida como una estrategia fundamental para que las empresas se adapten a las transformaciones del mercado y del entorno. En el contexto de crisis, esta gestión se vuelve aún más crucial, ya que las organizaciones enfrentan desafíos sin precedentes que alteran profundamente su funcionamiento. Sin embargo, una de las limitaciones más significativas en la gestión del cambio es la resistencia al mismo por parte de los empleados. Este fenómeno puede ser exacerbado en situaciones de crisis, donde el temor a lo desconocido y la incertidumbre prevalecen. Los estudios han demostrado que las estrategias de cambio a menudo son percibidas negativamente, lo que puede llevar a una actitud defensiva entre los trabajadores y a una falta de compromiso con los nuevos procesos. Asimismo, muchas organizaciones carecen de los recursos necesarios para implementar tecnologías digitales efectivas, lo que limita su capacidad para adaptarse rápidamente a un entorno cada vez más digitalizado. Esto se traduce en una disparidad entre aquellas empresas que pueden evolucionar y aquellas que quedan rezagadas, generando una brecha competitiva significativa.

Por su parte, Piña & Moronta (2019) consideran que el liderazgo trascendental ha emergido como un enfoque relevante en la gestión empresarial contemporánea, especialmente en un contexto global marcado por la rápida evolución tecnológica y la creciente complejidad de los entornos organizacionales. Este artículo se propone explorar cómo el liderazgo trascendental puede servir como una estrategia para mejorar la cultura organizacional en tiempos de cambio y transformación, particularmente en instituciones públicas.

Uncein-Higuera et al., (2022) en la investigación sobre la resiliencia organizacional en la gestión de crisis en Alpina Productos Alimenticios, C.A. proporciona un análisis valioso sobre cómo las empresas manufactureras pueden enfrentar y superar situaciones adversas. Este estudio se centra en identificar las causas de las crisis, describir el proceso de gestión de crisis y determinar los elementos que constituyen la resiliencia organizacional. Aunque el estudio se basa en una muestra de 31 trabajadores seleccionados intencionalmente, esta metodología puede limitar la generalización de los hallazgos a otras empresas del sector. Además, los trabajadores que participaron podrían tener opiniones o experiencias que no representan adecuadamente a todos los empleados de la empresa. Aunque se concluye que es necesario fomentar la resiliencia en los equipos de trabajo, el proceso para lograrlo puede ser complejo. La capacitación de gerentes y mandos medios para gestionar cambios y crisis requiere recursos significativos, tanto financieros como temporales. En un entorno empresarial donde las presiones operativas son constantes, puede ser difícil priorizar el desarrollo de habilidades relacionadas con la resiliencia. Asimismo, el éxito en la gestión de crisis no solo depende de la capacitación del personal, sino también de factores externos como el contexto económico, político y social.

## DISCUSIÓN

En un entorno empresarial cada vez más volátil, la capacidad de adaptación organizacional se ha convertido en un imperativo estratégico. Este fenómeno no solo refleja la necesidad de las empresas de ajustarse a cambios rápidos y constantes, sino que también implica una transformación profunda en

la manera en que las organizaciones operan y se gestionan. La adaptabilidad se ha vuelto esencial para sobrevivir y prosperar en un mundo donde la globalización, la innovación tecnológica y las dinámicas del mercado presentan desafíos sin precedente (Herrera-Hernández et al., 2023).

La capacidad de adaptación se refiere a la habilidad de una organización para ajustar sus estrategias, procesos y estructuras en respuesta a cambios en su entorno. Este concepto es crucial, ya que las empresas que no logran adaptarse corren el riesgo de volverse obsoletas. Según estudios recientes, las organizaciones que fomentan una cultura de adaptabilidad son más innovadoras y competitivas, lo que les permite no solo sobrevivir, sino también liderar en sus respectivos sectores (Rubio-Rodríguez et al., 2022).

Por ejemplo, durante la pandemia de COVID-19, muchas empresas tuvieron que reestructurar sus operaciones, adoptando el trabajo remoto y digitalizando sus servicios para mantener la continuidad del negocio. Esta adaptación no solo implicó cambios en la infraestructura tecnológica, sino también en la cultura organizacional, donde la comunicación abierta y el liderazgo empático jugaron un papel crucial. Al implementar una estrategia de gestión de cambio efectiva, las organizaciones pueden fomentar la resiliencia y la agilidad, asegurando que sus equipos estén preparados para enfrentar futuros desafíos. En este sentido, es fundamental que las empresas no vean el cambio como una amenaza, sino como una oportunidad para innovar y mejorar su competitividad en un mercado en constante evolución (Caller-Luna et al., 2023).

La pandemia del COVID-19, como se menciona en el trabajo de Asmorowati y Yakti (2023), ha transformado profundamente el orden social y los hábitos de la humanidad. Este cambio ha tenido implicaciones significativas en diversos ámbitos, incluyendo el entorno laboral. Un clima organizacional (CO) favorable se ha vuelto esencial, ya que contribuye a condiciones de trabajo cómodas y, por ende, a una mayor satisfacción y productividad laboral. En contraste, un CO desfavorable puede provocar estrés y deterioro en la salud mental de los empleados.

En este contexto, la investigación de Na'imah y Nur (2021) se centra en el impacto de la carga de trabajo y el CO en el estrés laboral de los docentes durante la pandemia. La transición abrupta a la enseñanza en línea presentó múltiples desafíos: desde la presión del tiempo y la falta de apoyo administrativo hasta problemas técnicos como conexiones deficientes a Internet y la ausencia de comunicación directa con los estudiantes. Estos factores no solo aumentaron la carga laboral, sino que también generaron un ambiente propicio para el estrés. Los resultados de esta investigación revelaron una correlación directa entre la carga de trabajo, las condiciones del CO y el aumento del estrés laboral entre los docentes. Esto resalta la necesidad urgente de que los directores escolares gestionen adecuadamente las cargas laborales y promuevan un entorno escolar armonioso. La falta de reconocimiento por parte de las autoridades educativas y la baja motivación entre los docentes también emergieron como factores críticos que agravan esta situación.

Además, es importante considerar que el impacto del COVID-19 no se limita al ámbito educativo. A nivel global, se han observado cambios significativos en los comportamientos y hábitos de vida debido a las restricciones sociales impuestas por la pandemia. Estos cambios han afectado no solo la salud mental sino también las dinámicas laborales y sociales, lo que sugiere que el contexto actual requiere un enfoque integral para abordar los desafíos emergentes (Guadarrama-Tavira & Pacheco-Hernández, 2023).

Los hallazgos de Vaquerano-Amaya et al., (2020) revelan una serie de problemáticas críticas en el ámbito laboral, especialmente en el contexto de la pandemia, que han afectado tanto a empresas públicas como privadas en El Salvador. En primer lugar, se observa una vulneración de normas laborales que se manifiesta en la disminución salarial, la falta de pago de horas extras, la sobrecarga de tareas y la ausencia de tiempos establecidos para pausas activas. Estas violaciones no solo afectan el bienestar económico de los trabajadores, sino que también pueden conducir a un deterioro en su salud mental y física. Además, la ausencia de dotación adecuada de equipos y recursos necesarios para realizar tareas desde casa ha sido un factor determinante en la disminución de la productividad y el aumento del estrés laboral. La falta de herramientas adecuadas puede obstaculizar la capacidad del trabajador para cumplir con sus responsabilidades, lo que a su vez genera frustración y ansiedad. Este problema se agrava con la falta de capacitación en tecnologías de la información y comunicación (TIC), lo que limita aún más las posibilidades de adaptación al teletrabajo. Otro hallazgo significativo es la ausencia de solidaridad hacia los trabajadores, especialmente hacia las mujeres que enfrentan múltiples responsabilidades domésticas. La carga adicional de cuidar a los hijos y realizar labores del hogar puede resultar abrumadora, exacerbando el estrés y la sensación de agotamiento entre este grupo. Esta falta de apoyo resalta una necesidad urgente de políticas laborales más inclusivas que reconozcan y aborden las realidades específicas de los trabajadores.

## CONCLUSIONES

El análisis de la gestión de cambios muestra importantes hallazgos sobre la gestión la adaptación organizacional en contextos de crisis. Esta se revela como una herramienta esencial que permite a las organizaciones no solo sobrevivir, sino también prosperar. Durante la pandemia de COVID-19, muchas empresas reestructuraron sus operaciones, adoptando el trabajo remoto y digitalizando servicios, lo que implicó transformaciones en la infraestructura tecnológica y en la cultura organizacional. La comunicación abierta y el liderazgo empático fueron fundamentales en este proceso. Al implementar estrategias efectivas de gestión del cambio, las organizaciones pueden fomentar resiliencia y agilidad, convirtiendo el cambio en una oportunidad para innovar y mejorar su competitividad en un mercado en constante evolución.

## REFERENCIAS

- Asmorowati, S., y Yakti, P. D. (2023). Promoting adaptive system to the current turbulence within crisis environments. *Airlangga University Press*.
- Caller-Luna, J. B., Lizarbe-Castro, M. V., Rojana-Gonzalez, E., & Condori Diaz, B. (2022). Cambio organizacional en pymes de Lima. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 8), 914–925. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.12>.
- González, M., & Silva, P. (2024). Adaptación y resiliencia en entornos volátiles: Estrategias para el éxito en un mundo de incertidumbres. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar*, 5(9), e595692. <https://doi.org/10.47820/recima21.v5i9.5692>
- Guadarrama-Tavira, E., & Pacheco-Hernández, E. (2023). Resiliencia organizacional como estrategia de

- recuperación y continuidad de las Pymes turísticas. *Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 5(46), 131–138. <https://doi.org/10.51896/rilcods.v5i46.258>.
- Guevara, J. D. (2020). Construyendo y adaptando modelos de negocio para la innovación en tiempos de crisis. *Realidad Empresarial*. <https://doi.org/10.5377/reuca.v0i10.10568>
- Herrera-Hernández, N. E., Calderón-Campos, P., Almanza-Jiménez, R., & Tapia-Tapia, A. R. (2023). Importancia de la comunicación en el clima organizacional de la empresa Soriana en LZC en tiempo de pandemia. *Multidisciplinas De La Ingeniería*, 10(15), 10–22. <https://doi.org/10.29105/mdi.v10i15.289>
- Jiménez-Figueroa, A. E. (2021). Modelos híbridos de negocio, clave para la adaptación y sostenibilidad de medios en la nueva realidad. *#PerDebate*, 5(1), 142–167. <https://doi.org/10.18272/pd.v5i1.2317>
- Jiménez-Figueroa, A. E. (2024). Gestión organizacional basada en las ciencias de la complejidad: contribución al cambio organizacional. [Revista]. <https://doi.org/10.15443/RUTA20231341>
- Lacruhy-Enríquez, C., Aguirre-Osuna, L., & otros. (2024). Habilidades pertinentes del líder en la función pública para el desarrollo del capital humano en tiempos de crisis. *Revista El Labrador*, 8(01). <https://doi.org/10.61285/r.e.l.-uisil.v8i01.132>
- López, E., & Bisquerra-Alzina, R. (2024). Educar en las emociones en tiempos de crisis. *Relieve revista electrónica de investigación y evaluación educativa*, 30(1). <https://doi.org/10.30827/relieve.v30i1.30381>.
- López, J. (2022). Estilos de liderazgo y clima organizacional en tiempos de emergencia sanitaria. Horizontes: *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(22), 135-146. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i22.322>
- Lozano-Mejía, E., & Tello-Castrillón, C. A. (2024). El clima organizacional de una universidad en tiempos del COVID-19. *Revista CEA*, 10(22), e2702. <https://doi.org/10.22430/24223182.2702>.
- Moguel, K. D., Enriquez del Castillo, L. A., Álvarez-Mendoza, G., & Hernández-Gutiérrez, P. Z. (2021). El clima organizacional en tiempos de COVID-19. *Revista de Ciencias del Ejercicio FOD*, 16(1). <https://doi.org/10.29105/rcefod16.1-45>
- Montiel Flores, J. C., González, A. M. D. C., López Salazar, A., & Valenzuela-Valenzuela, J. P. (2024). Resiliencia como parte de la capacidad organizacional en destinos turísticos del vino: Caso en Guanajuato, México. *Accounting and Management Research*, 3, 20. <https://doi.org/10.22209/amr.v3a03.2024>. License CC BY-NC-SA 4.0.
- Olave-Luengas, D. S., Velásquez-Salcedo, M. C., Martínez-Pérez, M. J., & Caballero-Márquez, J. A. (2024). Estudio de buenas prácticas adoptadas por las microempresas para mitigar los efectos negativos en tiempos de crisis. *Dimensión Empresarial*, 21(1), 96–129. <https://doi.org/10.15665/dem.v21i1.3076>
- Pereyra-Girardi, C. I., Raúl, N. B., Costa, G., & Ofman, S. D. (2023). Escala Ottawa de Gestión Global en Crisis para equipos de salud. Adaptación cultural argentina. *Revista de Educación e Investigación en Emergencias*, 5(4). <https://doi.org/10.24875/REIE.22000278>

- Piña, J., & Moronta, E. (2019). Liderazgo trascendental como estrategia para mejorar la cultura organizacional en tiempos de cambio y transformación en instituciones públicas. *Revista Global Negotium*, 2(3), 202-218. <https://doi.org/10.53485/rgn.v2i3.96>
- Rubio-Rodríguez, G. A., Zapata-Ortiz, J. A., Morea-Cuellar, M. A., & Almeida-Santos, F. (2022). Adaptación al cambio organizacional en los colaboradores de una empresa de energía eléctrica. *Revista Científica E-Locução*, 1(19), 27. <https://doi.org/10.57209/e-locucao.v1i19.337>.
- Sanoja-Capote, F. G. (2021). La gestión del cambio organizacional: Una estrategia empresarial necesaria en una sociedad digital luego del COVID-19. *Revista Global Negotium*, 4(2), 92-107. <https://doi.org/10.53485/rgn.v4i2.171>
- Uncein-Higuera, Y. del V., & Díaz-Tovar, M. C. (2022). Resiliencia organizacional en la gestión de crisis de una organización manufacturera. *Revista FACES*, 1(1). <https://doi.org/10.54139/revfaces.v1i1.192>
- Vaquerano Amaya, J. A., Flores Polanco, M. I., y Morán Valencia, M. A. (2020). Una aproximación al clima organizacional en las empresas de El Salvador bajo el contexto de la pandemia COVID-19. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. <http://repositorio.uca.edu.sv/jspui/handle/11674/4250?mode=full>
- Vega-Corea, E. de J., Salmerón-Miranda, F., & Zúniga-González, C. A. (2023). Estrategia organizacional del sector agropecuario de Nicaragua frente al cambio climático. *Revista Iberoamericana de Bioeconomía y Cambio Climático*, 9(17), 2089-2105. <https://doi.org/10.5377/ribcc.v9i17.16359>