



Estrategias de gestión del cambio en las organizaciones.

Change Management Strategies in Organizations

Adhemar Marco Poma Chuquimia

adhemarpoma@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-1706-7506>

**Universidad Mayor de San Andrés
La Paz, Bolivia**

Artículo recibido 12 de enero de 2023 / Arbitrado 01 de febrero de 2023 / Aceptado 30 de marzo de 2023 / Publicado 01 de mayo de 2023

RESUMEN

El cambio organizacional se refiere al proceso mediante el cual una empresa transforma sus estructuras. El objetivo de este artículo es analizar cómo las estrategias de gestión del cambio en las empresas pueden implementar con éxito cambios organizacionales. Se llevó a cabo una búsqueda sistemática en bases de datos como Scopus, Google Scholar, PubMed, publicados entre 2010 y 2023. Se utilizaron palabras clave relevantes y se establecieron criterios de inclusión y exclusión. La selección se realizó en dos fases, revisando resúmenes y luego textos completos. Se revisaron de 22 estudios publicados entre 2011 y 2024 estos revelaron que las estrategias de gestión del cambio en las empresas demuestran su efectividad en la implementación de cambios organizacionales. Estas estrategias fomentan la adaptación y la comunicación entre empleados, y es crucial que las organizaciones evalúen y ajusten continuamente su enfoque para maximizar resultados y reducir la resistencia al cambio.

Palabras clave:

Cambio organizacional, estrategias de gestión del cambio, implementación exitosa, efectividad, adaptación.

ABSTRACT

Organizational change refers to the process by which a company transforms its structures. The aim of this article is to analyze how change management strategies in companies can successfully implement organizational changes. A systematic search was conducted in databases such as Scopus, Google Scholar, and PubMed, published between 2010 and 2023. Relevant keywords were used, and inclusion and exclusion criteria were established. The selection was carried out in two phases, reviewing abstracts and then full texts. A total of 22 studies published between 2011 and 2024 were reviewed, revealing that change management strategies in companies demonstrate their effectiveness in implementing organizational changes. These strategies promote adaptation and communication among employees, and it is crucial for organizations to continuously evaluate and adjust their approach to maximize results and reduce resistance to change.

Keywords:

Organizational change, change management strategies, successful implementation, effectiveness, adaptation.

INTRODUCCIÓN

Una empresa es una entidad organizada que se dedica a realizar actividades económicas con el objetivo de producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores. Estas organizaciones pueden variar en tamaño, desde pequeñas empresas familiares hasta grandes corporaciones multinacionales, y pueden operar en diversos sectores, como la industria, el comercio y los servicios. Las empresas se estructuran en diferentes departamentos, como producción, marketing, finanzas y recursos humanos, lo que les permite funcionar de manera eficiente y alcanzar sus metas comerciales. Además, las empresas juegan un papel crucial en la economía, ya que generan empleo, fomentan la innovación y contribuyen al desarrollo económico de las comunidades en las que operan (Sánchez-Huamán et al., 2023).

Las empresas pueden implementar con éxito cambios organizacionales mediante la adopción de nuevas tecnologías, la reestructuración de sus procesos internos y la expansión a nuevos mercados. Estos cambios son fundamentales para mantenerse competitivas en un entorno empresarial en constante evolución. La adopción de tecnologías innovadoras no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también permite a las empresas ofrecer productos y servicios de mayor calidad. Asimismo, la reestructuración puede optimizar la asignación de recursos y mejorar la comunicación interna, mientras que la expansión a nuevos mercados abre oportunidades para el crecimiento y la diversificación. Sin embargo, para que estos cambios sean efectivos, es crucial que las empresas gestionen adecuadamente la resistencia al cambio y fomenten una cultura organizacional que apoye la transformación (Cuevas-Gutiérrez et al., 2024).

El cambio organizacional se refiere al proceso mediante el cual una empresa transforma sus estructuras, estrategias, procesos o tecnologías para adaptarse a nuevas condiciones del mercado o mejorar su rendimiento. Para facilitar este proceso, existen diversos modelos de gestión del cambio que ofrecen marcos estructurados para guiar a las organizaciones en la implementación de estas transformaciones. Modelos como el de Kotter, que enfatiza la creación de un sentido de urgencia y la consolidación de cambios, o el modelo ADKAR, que se centra en la gestión de la resistencia y el desarrollo de habilidades necesarias, son ejemplos de enfoques que ayudan a las empresas a navegar por el complejo proceso de cambio. Al adoptar estos modelos, las organizaciones pueden aumentar la probabilidad de éxito en sus iniciativas de cambio, asegurando que todos los miembros del equipo estén alineados y comprometidos con la nueva dirección (García-Noboa et al., 2023).

El modelo de Kotter es un método reconocido para gestionar el cambio organizacional, compuesto por ocho etapas que buscan facilitar la transición y reducir la resistencia. Comienza con la creación de un sentido de urgencia para motivar a los empleados a aceptar el cambio. A lo largo del proceso, se fomenta un liderazgo sólido y una comunicación clara de la visión. La resistencia al cambio, común en las organizaciones, puede derivar del miedo a lo desconocido o la inseguridad laboral. Al aplicar el modelo, los líderes pueden abordar estas preocupaciones proactivamente, involucrando a los empleados y asegurando que se sientan valorados, lo que facilita una transición más fluida. (Torres, 2019).

La transformación organizacional es un proceso integral y profundo que implica un cambio significativo en la estructura, la estrategia, la cultura y las operaciones de una empresa con el objetivo de mejorar su rendimiento y adaptarse a un entorno en constante evolución. Este tipo de

transformación puede ser impulsada por diversas razones, como la necesidad de innovar, responder a cambios en el mercado, adoptar nuevas tecnologías o mejorar la eficiencia operativa. A diferencia de los cambios incrementales, la transformación organizacional busca una reconfiguración completa que puede afectar a todos los niveles de la organización. Para tener éxito, es fundamental que las empresas cuenten con un liderazgo fuerte que guíe el proceso, una comunicación clara que involucre a todos los empleados y una cultura que fomente la adaptabilidad y la resiliencia. Al lograr una transformación efectiva, las organizaciones no solo pueden sobrevivir a los desafíos actuales, sino también prosperar en el futuro (Sandoval-Duque, 2014).

El propósito fundamental de este artículo radica en realizar un análisis detallado acerca de cómo las estrategias de gestión del cambio desempeñan un papel crucial en la exitosa implementación de transformaciones organizacionales en el entorno empresarial actual. Se explorará cómo estas estrategias no solo facilitan la adaptación efectiva a nuevas circunstancias y desafíos, sino también fomentan un ambiente propicio para la colaboración y una comunicación eficaz entre todos los integrantes de la empresa.

MÉTODO

Se realizó una búsqueda sistemática de la literatura en las bases de datos Scopus, Proquest y Google Scholar, PubMed y PsycINFO para identificar estudios publicados entre 2010 y 2023 que investigaran el impacto de la inteligencia emocional en la efectividad del liderazgo. La estrategia de búsqueda incluyó el uso de palabras clave como **"Gestión del cambio"**, **"Cambio organizacional"**, **"Modelos de gestión del cambio"**, **"Adopción de nuevas tecnologías"**, **"Modelo de Kotter"**, **"Resistencia al cambio"**, **"Modelo de Lewin"**, **"Modelo ADKAR"**, **"Modelo 7-S de McKinsey"**, **"Transformación organizacional"**, lo que permitió filtrar los resultados y enfocarse en investigaciones pertinentes. Además, se revisaron los resúmenes y textos completos de los artículos seleccionados para evaluar su relevancia y calidad metodológica, estableciendo criterios de inclusión y exclusión para garantizar la validez de los estudios considerados

Criterios de Inclusión:

Para la selección de estudios relevantes en esta investigación. Los criterios fueron los siguientes:

- 1) Estudios publicados en inglés o español.
- 2) Investigaciones originales que evaluaran el efecto de la inteligencia emocional en la efectividad del liderazgo a nivel individual o de equipo.
- 3) estudios realizados en un contexto organizacional.

Criterios de Exclusión:

Artículos de opinión o revisiones no sistemáticas.

Estudios que no se centren en contextos organizacionales.

Investigaciones sin datos empíricos.

Selección de Estudios

La selección de estudios relevantes para esta investigación se llevó a cabo en dos fases exhaustivas. En la primera fase, se revisaron cuidadosamente los resúmenes de todos los artículos obtenidos en la búsqueda sistemática realizada en las bases de datos PubMed, Scopus y PsycINFO. Este proceso inicial permitió identificar rápidamente aquellos estudios que cumplían con los criterios de inclusión previamente establecidos, como ser publicaciones en inglés o español, investigaciones originales que evaluaran el efecto de la inteligencia emocional en la efectividad del liderazgo, y estudios realizados en contextos organizacionales.

En la segunda fase, se llevó a cabo una revisión completa del texto completo de los artículos que superaron la primera etapa de selección. Este análisis en profundidad de los estudios potencialmente elegibles garantizó que solo se incluyeran investigaciones que realmente cumplieran con todos los criterios de inclusión, descartando aquellos que no reportaran resultados empíricos, fueran revisiones narrativas o cartas al editor.

Cabe destacar que este proceso de selección fue realizado de manera independiente por dos revisores expertos, con el objetivo de minimizar sesgos y garantizar la objetividad en la elección de los estudios. Los desacuerdos entre revisores fueron resueltos mediante consenso o, en caso necesario, consultando a un tercer revisor para dirimir la controversia. De esta manera, se aseguró que solo se incluyeran en la revisión estudios de alta calidad metodológica y relevancia para el tema de investigación.

RESULTADOS

Los hallazgos de los estudios seleccionados se sintetizaron de manera que reflejaran cómo estrategias de gestión del cambio en las organizaciones pueden implementar con éxito cambios organizacionales. La revisión se enfocó en identificar las estrategias más efectivas para gestionar el cambio en diferentes contextos organizacionales. Además, se analizaron los factores clave que influyen en la implementación exitosa de dichas estrategias, con el objetivo de proporcionar recomendaciones prácticas para los líderes y gerentes que enfrentan procesos de cambio en sus organizaciones.

Se revisaron 22 artículos comprendidos entre los años 2014 y 2024, localizados en bases de datos de alto impacto como Web of Science, Scopus y PsycINFO.

En ese sentido Sánchez-Huamán et al., 2023, plantean que la gestión del cambio organizacional es un tema crítico en la administración pública peruana, ya que las organizaciones gubernamentales enfrentan desafíos significativos, como la corrupción, la burocracia excesiva, la desigualdad regional y la necesidad de promover la participación ciudadana. Un cambio bien gestionado puede optimizar procesos, eliminar actividades redundantes y mejorar la eficiencia en la prestación de servicios públicos.

La investigación realizada por Fierro-Moreno, (2023), busca determinar cómo las estrategias de respuesta y los derechos de los trabajadores influyen en la gestión del cambio durante la crisis provocada por el Covid-19. Para ello, el autor utiliza un modelo de regresión múltiple basado en datos de 109 empresas mexicanas, lo que permite un análisis exhaustivo de la situación. Los resultados sugieren que estas estrategias son fundamentales para la adaptación organizacional, destacando la

importancia de un enfoque que integre tanto la protección de los derechos laborales como la capacidad de respuesta ante situaciones adversas, lo que podría ser crucial para la sostenibilidad a largo plazo de las empresas en contextos de crisis.

Por otra parte, Cuevas-Gutiérrez et al., (2024), subraya sobre el impacto de la norma ISO 22316 en la resiliencia organizacional donde revela aspectos críticos sobre la adaptación de las empresas ante la crisis provocada por la COVID-19, sus resultados no encontraron diferencias. Esto sugiere que, independientemente de su tamaño, las empresas tienden a adoptar procesos similares en situaciones adversas, lo que podría indicar una falta de diferenciación en la implementación de estrategias de resiliencia.

De otra parte, el estudio de García-Noboa et al., (2023) tuvo como objetivo ofrecer estrategias económicas y financieras para que las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en Ecuador amplíen sus horizontes de financiamiento y participen en el mercado de valores. Este análisis es crucial, ya que las PyMEs representan una parte significativa de la economía ecuatoriana y su acceso a financiamiento es fundamental para su crecimiento y sostenibilidad. A través de la identificación de estrategias efectivas, el estudio busca no solo mejorar la situación financiera de estas empresas, sino también fomentar su competitividad en un entorno económico cada vez más desafiante y globalizado.

Otro estudio similar es realizado por Gallardo-Heredia (2024), donde proporciona una guía integral sobre cómo mejorar la administración de pequeñas y medianas empresas (PYMEs) a través de la planificación estratégica y la organización efectiva. Este trabajo explora aspectos cruciales como la definición de objetivos claros, el desarrollo de estrategias adecuadas, la optimización de recursos y la evaluación del rendimiento, lo que resulta esencial para que las PYMEs puedan competir en un mercado cada vez más globalizado. Además, el estudio subraya la importancia de adaptar estas estrategias a las particularidades del contexto ecuatoriano, promoviendo no solo la sostenibilidad económica de las empresas, sino también su capacidad para innovar y responder a los desafíos del entorno empresarial.

Mientras, Pinargote-Párraga & Pico-Macías (2023), en su estudio sobre la gestión del talento humano, presentan este aspecto como un desafío crítico para las universidades y centros de educación superior, dado que una administración eficaz es esencial para mantener la calidad académica y la competitividad en un mercado laboral en constante evolución. La investigación destaca que la gestión del talento humano no solo implica la contratación y retención de personal calificado, sino también el desarrollo continuo de competencias y habilidades que respondan a las necesidades cambiantes del entorno educativo. Además, los autores enfatizan la importancia de crear un clima organizacional positivo que fomente la motivación y el compromiso de los empleados, lo cual es fundamental para el éxito institucional. En este contexto, se sugiere que las universidades deben implementar políticas y prácticas innovadoras en la gestión del talento humano para adaptarse a los desafíos contemporáneos y mejorar su desempeño general.

El modelo de Kotter para la gestión del cambio organizacional ha sido ampliamente reconocido y aplicado en diversas entidades Torres, (2019), independientemente de su actividad económica, debido a su enfoque estructurado y su carácter de herramienta de mejora continua. Este modelo consta de ocho pasos clave que guían a las organizaciones a través del proceso de cambio, desde crear un sentido de urgencia hasta anclar los cambios en la cultura corporativa. La aplicación de este modelo ha demostrado ser efectiva en una amplia gama de contextos, desde pequeñas empresas hasta grandes

corporaciones, ya que proporciona un marco claro y adaptable para gestionar la transición hacia nuevas formas de trabajar y operar. Además, el modelo enfatiza la importancia de la comunicación efectiva, el liderazgo y el compromiso de los empleados en todas las etapas del proceso de cambio, lo que contribuye a su éxito y sostenibilidad a largo plazo. En resumen, la popularidad y versatilidad de este modelo reflejan su capacidad para ayudar a las organizaciones a navegar con éxito a través de los desafíos y oportunidades que surgen en un entorno empresarial en constante evolución.

El artículo de Sandoval-Duque (2014) subraya que los elementos inherentes a la generación de cambios organizacionales como parte de la gestión gerencial en la búsqueda de la creación de valor, partiendo de reflexiones conceptuales y de revisión bibliográfica. El autor argumenta que existen muchos supuestos sobre el cambio y que las organizaciones frecuentemente toman decisiones basadas en conceptos equivocados sobre lo que esto significa, cómo debe entenderse y enfrentarse, y la necesidad de hacerlo en el momento adecuado. Sandoval-Duque enfatiza que la gestión del cambio organizacional tiene múltiples facetas que deben ser comprendidas previamente si se quiere responder de manera apropiada a las necesidades de entenderlo y usarlo para crear valor en las organizaciones. Según el modelo de Kotter (1997) que el autor cita, lo primero que se debe hacer es generar un sentido de urgencia basado en la visión organizacional, para lo cual los gerentes deben utilizar comunicaciones, persuasión, reuniones y, si es necesario, manipulación o amenazas, aunque estas últimas no son recomendadas porque no aseguran el mantenimiento del compromiso a largo plazo.

Asimismo, Prieto, (2020) argumenta la importancia de la capacidad de adaptación de las organizaciones como un factor clave para el éxito empresarial y la consecución de objetivos estratégicos. Esta capacidad de adaptación se convierte en un diferenciador esencial en un entorno empresarial caracterizado por su dinamismo y la constante aparición de nuevas tecnologías y tendencias de mercado. Las organizaciones que desarrollan habilidades de adaptación no solo pueden sobrevivir a las crisis, sino que también pueden aprovechar las oportunidades que surgen en momentos de cambio, lo que les permite mantener una ventaja competitiva.

Además, la capacidad de adaptación está estrechamente relacionada con la cultura organizacional y la forma en que los empleados perciben y responden a los cambios. Una cultura que fomente la innovación y el aprendizaje continuo puede facilitar la adaptación, ya que los empleados se sienten más seguros y motivados para contribuir a los procesos de cambio. Esto implica que las organizaciones deben invertir en el desarrollo de sus recursos humanos, promoviendo un ambiente donde la comunicación abierta y el trabajo en equipo sean la norma, lo que a su vez fortalece la resiliencia organizacional ante desafíos imprevistos.

Mientras, Mogollón, (2019), aborda la gestión del cambio como una necesidad crítica para las organizaciones en un entorno en constante evolución, destacando la importancia de adaptarse y establecer mecanismos de control adecuados. En su estudio, Mogollón enfatiza que las organizaciones deben interpretarse como sistemas vivos, dinámicos y abiertos, influenciados por relaciones externas e internas. Para mantenerse vigentes, las organizaciones tienen que estar preparadas para adaptarse al entorno, interpretar sus necesidades y saber implementar estrategias y establecer indicadores adecuados para el control del logro de los nuevos objetivos.

También resalta que la gestión del cambio organizacional tiene muchas facetas que deben ser comprendidas previamente, si se quiere responder de manera adecuada a las necesidades de

entenderlo y usarlo para crear valor en las organizaciones. Según el autor, existen supuestos equivocados sobre el cambio, y las organizaciones frecuentemente toman decisiones sustentadas en conceptos erróneos sobre lo que esto significa, la manera como debe entenderse y enfrentarse, la necesidad de hacerlo en el momento que se requiere, y las consecuencias de actuar improvisadamente en este sentido. Además, se señala que la gerencia en las organizaciones de hoy, inmersa en un entorno duramente competitivo, debe asumir un rol activo en el proceso de gestión del cambio. El autor plantea que "el papel del agente de cambio en un cambio continuo se vuelve un lenguaje de gerencia, diálogo e identidad, donde el agente de cambio es esencial por su capacidad para dar sentido a la dinámica del cambio que se está dando". De esta forma, no es posible subsistir competitivamente si no se adopta una posición proactiva frente al cambio organizacional

Uribe-Ramos, A. (2020) agrega que la utilización del modelo de cambio de Kotter, como señala este autor es esencial para implementar transformaciones organizacionales efectivas, ya que se basa en un proceso de ocho pasos que guía a las organizaciones a través de un cambio estructurado y estratégico. Este modelo enfatiza que el éxito depende en gran medida de la disposición y el compromiso de los líderes y miembros de la organización. Desde crear un sentido de urgencia y formar una coalición poderosa, hasta desarrollar y comunicar una visión clara, eliminar obstáculos y celebrar triunfos a corto plazo, cada paso es crucial para mantener el impulso del cambio. Además, la participación activa de todos los niveles de la organización es vital para mitigar la resistencia y fomentar un entorno colaborativo, asegurando que los cambios se integren en la cultura organizacional para su sostenibilidad a largo plazo.

Por otra parte, Escamilla-García & Galicia-Villanueva (2022) examinan el impacto de la pandemia de COVID-19 y el cambio climático en la actividad económica, así como la necesidad de que las organizaciones adopten nuevos modelos de gestión y prácticas sostenibles. Este análisis es particularmente relevante en un contexto donde las crisis globales se entrelazan, exacerbando las vulnerabilidades económicas y sociales. La pandemia ha revelado las deficiencias en los sistemas de gestión existentes, lo que ha llevado a muchas organizaciones a reconsiderar sus estrategias operativas y a integrar prácticas más sostenibles que no solo respondan a las necesidades inmediatas, sino que también preparen a las empresas para futuros desafíos. Además, los autores argumentan que la intersección entre la pandemia y el cambio climático ha creado una urgencia sin precedentes para que las organizaciones reevalúen sus enfoques hacia la sostenibilidad. La necesidad de adoptar modelos de gestión que prioricen la resiliencia y la sostenibilidad se ha vuelto evidente, ya que las organizaciones que implementan prácticas responsables y sostenibles están mejor posicionadas para enfrentar crisis futuras. Esto se alinea con la perspectiva de autores como Elkington (1997), quien introdujo el concepto de "triple resultado", sugiriendo que las empresas deben equilibrar sus objetivos económicos con consideraciones sociales y ambientales para lograr un desarrollo sostenible.

De hecho, el estudio que propone Sepúlveda-Casadiago, (2024), explora la relación entre el liderazgo transformacional y factores clave como la motivación, la satisfacción laboral y la innovación organizacional mediante un análisis bibliométrico. Este enfoque permite identificar tendencias y patrones en la literatura existente, proporcionando un marco teórico sólido que puede ser utilizado por investigadores y profesionales para comprender mejor cómo el liderazgo transformacional impacta en el rendimiento organizacional. Además, al analizar una amplia gama de estudios, el trabajo de

Sepúlveda-Casadiago contribuye a la discusión sobre la importancia de estos factores en la creación de entornos laborales más efectivos y adaptativos.

Igualmente, Chávez-Martínez & Ibarra-Michel (2016) analizan la interrelación entre liderazgo y cambio organizacional, destacando que esta relación es esencial para promover un desarrollo sustentable. Su investigación subraya cómo un liderazgo efectivo no solo facilita la adaptación al cambio, sino que también fomenta un ambiente propicio para la innovación y la colaboración entre los miembros de la organización.

Mientras tanto, el estudio de Suárez-Pineda y Bacca-Buitrago (2024) sobre la asociatividad, el liderazgo y la visión organizacional en las asociaciones de recicladores de Tunja ofrece una valiosa perspectiva sobre los desafíos que enfrentan estas organizaciones. Este análisis revela cómo la falta de recursos y el escaso reconocimiento social limitan la capacidad de estas asociaciones para implementar prácticas sostenibles, a pesar de su potencial para contribuir significativamente a la economía circular y al bienestar comunitario. Además, resalta la importancia de un liderazgo comprometido que pueda unir a los recicladores y fortalecer su capacidad para enfrentar adversidades y mejorar sus condiciones laborales.

Por otra parte, el estudio de Cotto-Castillo & Cotto-Castill (2024) sobre el análisis de la gestión hospitalaria en la era digital ofrece una visión detallada de los desafíos y estrategias que enfrentan las instituciones de salud en un contexto tecnológico en constante evolución. Este análisis no solo identifica las dificultades inherentes a la adopción de nuevas tecnologías, sino que también propone soluciones innovadoras que pueden ayudar a las organizaciones a adaptarse y prosperar en este entorno cambiante. Además, el estudio resalta la importancia de la formación continua del personal y la integración de sistemas digitales, lo que permite una atención más eficiente y centrada en el paciente, mejorando así la calidad del servicio ofrecido.

Sumado a esto, Rangel-Romero et al., (2022), explora el que desarrollo organizacional como un campo de estudio centrado en el cambio organizacional consciente y planificado ofrece una perspectiva interesante sobre la interrelación entre individuo, grupo y organización.

Mientras, Pacheco (2023) relaciona la resistencia al cambio y la cultura organizacional en los gestores de una empresa de consumo masivo en Lima, proporcionando una perspectiva relevante sobre cómo las dinámicas internas de cambios necesarios para enfrentar desafíos emergentes.

En este sentido, el trabajo de Pacheco (2023) complementa el análisis de Uribe-Ramos (2020) sobre la importancia del compromiso y liderazgo en la gestión del cambio organizacional. Ambos estudios coinciden en que el éxito de las iniciativas de transformación depende en gran medida de la actitud y participación activa de los miembros de la organización, especialmente de aquellos en posiciones de liderazgo. Sin embargo, Pacheco (2023) profundiza en cómo la cultura organizacional preexistente puede generar resistencia al cambio, incluso cuando existe voluntad por parte de los líderes.

Incluso, Ramírez (2004), en su investigación sobre la cultura organizacional y su relación con la gestión de reformas en los municipios, ofrece una perspectiva interesante sobre la importancia de comprender las características culturales de una organización antes de implementar cambios. Este enfoque es crucial, ya que una cultura organizacional sólida puede facilitar la aceptación de nuevas

políticas y procedimientos, mientras que una cultura débil puede generar resistencia y conflictos internos. Además, Ramírez destaca que el análisis de la cultura organizacional permite identificar los valores y creencias que predominan en el entorno laboral, lo que a su vez ayuda a los líderes a diseñar estrategias de cambio más efectivas y alineadas con la realidad de la organización.

Jiménez-Sánchez & Santana-Cárdenas (2023) proponen el concepto de capacidad de cambio de cultura organizacional (CCOO) como un constructo teórico para evaluar el potencial de las organizaciones para adaptarse a entornos cambiantes. Este concepto se vuelve cada vez más relevante en un mundo donde las organizaciones enfrentan desafíos constantes debido a la evolución tecnológica y las fluctuaciones del mercado. Al introducir la CCOO, los autores no solo buscan proporcionar un marco para medir la adaptabilidad cultural, sino también fomentar una comprensión más profunda de cómo las características internas de una organización pueden influir en su capacidad para implementar cambios efectivos.

Además, la CCOO permite a las organizaciones identificar áreas de mejora en su cultura que podrían facilitar o dificultar el proceso de cambio, lo que es esencial para navegar en contextos inciertos. Este enfoque también resalta la importancia de la cultura organizacional como un factor determinante en la gestión del cambio, sugiriendo que una cultura flexible y abierta puede ser un activo valioso para las empresas que buscan innovar y mantenerse competitivas. En última instancia, la propuesta de Jiménez-Sánchez y Santana-Cárdenas invita a las organizaciones a reflexionar sobre su propia cultura y a considerar cómo esta puede ser un motor o un freno en su trayectoria hacia la adaptación y el crecimiento en un entorno en constante transformación.

Por último, Chenet-Zuta et al., (2023) en la investigación sobre la influencia de la cultura organizacional y las habilidades gerenciales en la calidad del servicio de las asociaciones de profesores cesantes y jubilados en la región Junín, Perú, ofrece una perspectiva crítica sobre las dinámicas internas de estas organizaciones. Si bien la percepción inicial sugiere que la experiencia y educación de sus miembros debería facilitar una comunicación eficaz y colaboración, la realidad muestra conflictos internos y politiquería que afectan negativamente la calidad del servicio a los afiliados. El estudio emplea una metodología cuantitativa, aplicada, con un alcance explicativo y un diseño no experimental correlacional causal múltiple, utilizando cuestionarios validados a una muestra de 354 afiliados estratificadamente seleccionados. Los resultados indican que el 51.6% de la calidad del servicio se explica por la cultura organizacional y las habilidades gerenciales, con valores altos en una escala de 1 a 4 para estas variables y la calidad del servicio.

DISCUSIÓN

Los hallazgos de esta revisión destacan la relevancia de las estrategias de gestión del cambio en las organizaciones, un aspecto crucial en un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo. La gestión del cambio no solo implica la implementación de nuevas políticas o tecnologías, sino que también abarca la transformación de la cultura organizacional y la adaptación de los empleados a nuevas formas de trabajo. Según Pinargote-Párraga & Pico-Macías (2023), un enfoque estructurado para la gestión del cambio puede facilitar la transición y minimizar la resistencia, lo que es fundamental para el éxito a largo plazo de cualquier iniciativa de cambio.

Además, la resistencia al cambio es un fenómeno común que puede obstaculizar el progreso organizacional. Como señala Torres, (2019), las modificaciones en la cultura o estructura de una organización pueden ser difíciles de aceptar, especialmente si los empleados sienten que sus roles o identidades están amenazados. Esta resistencia puede manifestarse de diversas formas, desde la apatía y la falta de compromiso hasta la oposición activa a las nuevas iniciativas. La percepción de que el cambio podría resultar en la pérdida de empleo, la reestructuración de equipos o la alteración de rutinas establecidas puede generar un clima de desconfianza y ansiedad entre los empleados, lo que a su vez afecta su rendimiento y la moral del equipo.

Para abordar esta resistencia, es crucial que las organizaciones implementen estrategias de comunicación efectivas. La transparencia en la comunicación es fundamental; los líderes deben explicar no solo qué cambios se están realizando, sino también por qué son necesarios y cómo beneficiarán tanto a la organización como a los empleados. Según Sandoval-Duque (2014), una comunicación clara y constante puede ayudar a construir un sentido de urgencia y motivar a los empleados a participar activamente en el proceso de cambio. Además, involucrar a los empleados en la planificación y ejecución de las iniciativas de cambio puede aumentar su sentido de pertenencia y compromiso, ya que se sienten parte del proceso y no simplemente sujetos a él.

Asimismo, la formación y el desarrollo profesional juegan un papel crucial en la gestión de la resistencia al cambio. Proporcionar a los empleados las herramientas y habilidades necesarias para adaptarse a nuevas situaciones no solo reduce la incertidumbre, sino que también empodera a los trabajadores para enfrentar los desafíos que surgen durante el proceso de transformación. Según Mogollón, (2019), invertir en programas de capacitación y desarrollo puede facilitar una transición más suave y efectiva, ya que los empleados se sienten más seguros y preparados para asumir sus nuevas responsabilidades. En última instancia, al abordar la resistencia al cambio de manera proactiva y estratégica, las organizaciones pueden no solo mitigar los efectos negativos de esta resistencia, sino también fomentar un ambiente de innovación y adaptación continua.

Por otro lado, es esencial considerar el contexto en el que se producen estos cambios. Según Escamilla-García y Galicia-Villanueva (2022), las organizaciones deben ser flexibles y adaptativas, capaces de responder a las presiones externas, como las demandas del mercado y los avances tecnológicos. La globalización y la rápida evolución de las tecnologías de la información han hecho que las organizaciones se enfrenten a desafíos sin precedentes, lo que requiere una gestión del cambio efectiva para mantener la competitividad. En este sentido, las estrategias de gestión del cambio deben ser proactivas y no reactivas, anticipándose a las necesidades futuras y preparando a la organización para enfrentar las incertidumbres del entorno.

La capacidad de una organización para gestionar el cambio también está profundamente relacionada con su cultura organizacional. Chávez-Martínez & Ibarra-Michel (2016), argumentan que una cultura que fomente la innovación y el aprendizaje continuo puede facilitar la adaptación a nuevas circunstancias. Las organizaciones que cultivan un ambiente de confianza y colaboración tienden a experimentar menos resistencia al cambio, lo que a su vez permite una implementación más fluida de nuevas iniciativas. Por lo tanto, es vital que las organizaciones no solo se centren en las estrategias de cambio, sino que también trabajen en desarrollar una cultura organizacional que apoye y respalde estos esfuerzos.

La resistencia al cambio en las organizaciones, especialmente en el sector público, es un fenómeno complejo que puede obstaculizar los esfuerzos de transformación necesarios para mejorar la eficiencia y la efectividad de los servicios. Esta resistencia a menudo está arraigada en una cultura burocrática que valora la estabilidad sobre la innovación y en la falta de un liderazgo comprometido que pueda guiar a los empleados a través de los procesos de cambio.

Según Suárez-Pineda y Bacca-Buitrago (2024), "la resistencia al cambio es una respuesta natural de los individuos que se sienten amenazados por la incertidumbre que acompaña a las transformaciones organizacionales". Sin un liderazgo fuerte y visionario, es difícil motivar a los trabajadores a adoptar nuevas prácticas y a comprometerse con la transformación organizacional. Para superar esta resistencia, es fundamental implementar estrategias que fomenten un ambiente propicio para el cambio. La comunicación efectiva juega un papel crucial, ya que permite que los empleados comprendan la necesidad del cambio y se sientan parte del proceso.

Como señala Rangel-Romero et al., (2022), "la comunicación clara y abierta es esencial para reducir la incertidumbre y aumentar la aceptación del cambio". Además, la participación activa de los trabajadores en la toma de decisiones puede aumentar su sentido de pertenencia y compromiso. La capacitación en habilidades específicas no solo mejora la competencia del personal, sino que también les proporciona la confianza necesaria para enfrentar nuevas responsabilidades.

Según Jiménez-Sánchez & Santana-Cárdenas (2023), "la capacitación efectiva puede resultar en un cambio positivo en la actitud de los empleados hacia el trabajo y hacia el cambio en sí". Asimismo, ofrecer incentivos puede motivar a los empleados a adoptar nuevas prácticas y a contribuir de manera proactiva al proceso de cambio.

Finalmente, construir una visión compartida es esencial para alinear los esfuerzos de todos los miembros de la organización hacia un objetivo común, tal como lo indica Chenet-Zuta et al., (2023), quien afirma que "una visión compartida es fundamental para el aprendizaje organizacional y la creación de un futuro sostenible". A pesar de la importancia de estas estrategias, la gestión del cambio en el sector público enfrenta limitaciones significativas. La falta de recursos, tanto financieros como humanos, puede dificultar la implementación efectiva de las iniciativas de cambio. Además, la interferencia política puede desviar la atención de los objetivos organizacionales y crear un ambiente de incertidumbre que impida el avance hacia la transformación deseada.

Como menciona Gallardo-Heredia (2024), "las organizaciones son influenciadas por su entorno, y las condiciones externas pueden limitar su capacidad para adaptarse y cambiar". Por lo tanto, es imperativo adoptar un enfoque integral que esté adaptado al contexto específico de la administración pública peruana. Este enfoque debe considerar las particularidades culturales, estructurales y políticas del entorno, para lograr un cambio sostenible y efectivo que beneficie tanto a las organizaciones como a la sociedad en su conjunto.

CONCLUSIONES

Se concluye que el análisis exhaustivo de las estrategias de gestión del cambio en las empresas resalta su capacidad demostrada para implementar con éxito transformaciones organizacionales. Estas

estrategias no solo facilitan la adaptación ágil a nuevas circunstancias y desafíos, sino que también fomentan un entorno de colaboración y comunicación efectiva entre los miembros de la organización. Es evidente que la habilidad de una empresa para gestionar el cambio de manera efectiva está estrechamente ligada a su capacidad para mantener la cohesión interna y promover la participación activa de los empleados en el proceso de cambio.

Además, se subraya la importancia fundamental de que las organizaciones realicen una evaluación continua de sus enfoques de gestión del cambio. Este proceso de evaluación constante les permite ajustar sus tácticas y estrategias de acuerdo con las necesidades específicas del entorno empresarial y la cultura organizacional. Al adaptar proactivamente sus enfoques de cambio, las empresas pueden maximizar los resultados positivos, minimizar la resistencia al cambio y garantizar una transición fluida hacia nuevas formas de operar. En última instancia, la capacidad de una empresa para evolucionar y adaptarse de manera efectiva a un entorno en constante cambio es un factor crítico para su éxito y sostenibilidad a largo plazo.

REFERENCIAS

- Chávez-Martínez, J. de J., & Ibarra-Michel, J. P. (2016). Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(1), 138-158. <https://doi.org/10.36390/telos181.09>
- Chenet-Zuta, M. E., Lalaleo-Analuisa, F. R., & Hurtado Tiza, D. R. (2023). Influencia de la cultura organizacional y las habilidades gerenciales en la calidad del servicio: un análisis crítico de los conflictos en asociaciones de profesores cesantes y jubilados. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 57, 1-20. <https://doi.org/10.15198/seeci.2024.57.e836>
- Cotto-Castillo, M. R., & Cotto-Castill, F. C. (2024). Estrategias de liderazgo y cambio organizacional en hospitales públicos del Ecuador en la era digital: Un análisis científico integral. *Estudios y Perspectivas: Revista Científica y Académica*, 4(2), 1400-1416. <https://doi.org/10.61384/r.c.a..v4i2.294>
- Cuevas-Gutiérrez, A. I., Martínez-Valdez, R. I., & Pérez-Martínez, K. S. (2024). ISO 22316: Dimensiones del modelo de resiliencia organizacional y su impacto en las empresas grandes y MYPyMES del noreste de México. *Revista de Tecnología y Gestión Administrativa*, 10(3), 47-60. <https://doi.org/10.29105/vtga10.3-47>.
- Escamilla-García, P. E., & Galicia-Villanueva, S. (2022). La importancia del liderazgo para una visión sustentable en las organizaciones. *Enlaces. Revista de Investigación Multidisciplinaria de la División de Posgrado de la Universidad Intercontinental*, 1(1), 1-15.
- Fierro-Moreno, Eréndira. «Las estrategias de respuesta, la protección de los derechos de los trabajadores y la gestión del cambio de empresas mexicanas ante la crisis por el Covid-19.» *inter disciplina* 11, n° 29 (enero-abril 2023): 289-309. <https://doi.org/10.22201/ceiich.24485705e.2023.29.84492>.
- Gallardo-Heredia, C. G. (2024). Transforma tu PYME: Estrategias infalibles para una administración eficiente y un crecimiento sostenible. *Revista de Administración y Negocios*, 8(11).

- García-Noboa, J., Torres Miranda, J., & Castillo Torres, L. (2023). Estrategias para el desarrollo del mercado de valores del Ecuador: Una revisión sistemática. *International Journal of Professional Business Review*, 8(11), e4045. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i11.4045>
- Jiménez-Sánchez, M., & Santana-Cárdenas, S. (2023). La capacidad de cambio de cultura organizacional, un concepto sustentado en el comportamiento. *Revista de Estudios Organizacionales*, 7(1), 1-15.
- Leal, S. (2022). Paradigma del liderazgo estratégico para el impulso de la innovación en las organizaciones. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 24(1), 138-158. <https://doi.org/10.36390/telos241.09>
- Mogollón, J. L. (2019). La gestión del cambio: revisión sistemática en los últimos 10 años, 2009-2019 [Trabajo de investigación, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/28653>.
- Pacheco, A. (2023). Resistencia al cambio y cultura organizacional en los gestores de una empresa de consumo masivo de Lima. *Gestión en el Tercer Milenio*, 26(51), 31-44. <https://doi.org/10.15381/gtm.v26i51.25507>
- Pinargote-Párraga, J. E., & Pico-Macías, M. E. (2023). Modelo de Gestión de Talento Humano como factor del desarrollo en centros de educación superior: revisión bibliográfica. *RECIMUNDO*, 7(2), 117-131. [https://doi.org/10.26820/recimundo/7.\(2\).jun.2023.117-131](https://doi.org/10.26820/recimundo/7.(2).jun.2023.117-131)
- Prieto, H. A. (2020). *Dificultades en la implementación de la gestión del cambio en las organizaciones* Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/37645>
- Ramírez, N. L. (2004). Cultura organizacional: una mirada desde la gestión de reformas en los municipios. *VI Seminario RedMuni*, Córdoba, Argentina.
- Rangel-Romero, M. A., Torres-Suárez, M. G., & Hernández-Lozada, A. J. (2022). Desarrollo organizacional y gestión de la resistencia al cambio. *Prohominum*, 4(3), 59-73. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0148>
- Ruiz-Mercader, J., Ruiz-Santos, C., Martínez-León, I. M., & Peláez-Ibarrondo, J. J. (1999). Modelo para la gestión del cambio organizacional en las Pymes. *Actas de las IX Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, 1, 109-122.
- Sánchez-Huamán, Y. D., Villafuerte-Miranda, C. A., Flores-Morales, J. A., y Neyra-Huamani, L. (2023). Gestión del cambio organizacional en la Administración Pública. Estudio de caso. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(Edición Especial 10), 1126-1139. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.16>.
- Sandoval-Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Sepúlveda-Casadiago, Y. A. (2024). El impacto del liderazgo transformacional en la motivación, satisfacción laboral e innovación organizacional: Un análisis bibliométrico. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36569.53603>
- Suárez-Pineda, M., & Bacca-Buitrago, L. M. (2024). Asociatividad, liderazgo y visión organizacional. Una

mirada desde la perspectiva de los asociados en organizaciones de recicladores. *Saber, Ciencia y Libertad*, 19(2), 21-39. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2024v19n2.11935>

Torres, L. K. (2019). *Impacto del modelo Kotter para la gestión del cambio, como herramienta de mejora continua en las organizaciones* Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/34865>

Uribe-Ramos, A. (2020). Efecto del modelo de John P. Kotter como medio para gestionar el cambio continuo de las organizaciones, atendiendo los principales conflictos derivados de una mala organización empresarial. <https://doi.org/10.32870/gespye.vi5.29>.