

Innovación y Emprendimiento

Gestión del cambio
organizacional

Clase 16



INTRODUCCIÓN

La gestión del cambio organizacional implica un conjunto de actividades planificadas, que permiten a las entidades adaptarse de manera efectiva a cambios internos o externos, mejorando su competitividad y sostenibilidad. Este proceso considera factores estratégicos, humanos y tecnológicos, y requiere una visión integral en todos los niveles directivos y operativos. Es esencial comprender que el cambio no solo es inevitable, sino también una oportunidad para la mejora continua de procesos, estructura y cultura empresarial.

En un entorno globalizado y cambiante, las organizaciones se enfrentan a presiones constantes, como innovaciones tecnológicas, fluctuaciones económicas, nuevas regulaciones y demandas sociales. Esta dinámica exige que los líderes promuevan estrategias que reduzcan la incertidumbre, aumenten la flexibilidad y garanticen el compromiso del personal. Para ello, es fundamental establecer canales efectivos de comunicación, formar agentes de cambio en todos los niveles y generar una cultura organizacional que valore la adaptabilidad y el aprendizaje permanente.

Clase 16. RDA 3: Analiza las fases de la gestión de proyectos con el propósito de mejorar el rendimiento organizacional y los indicadores de gestión, incorporando criterios de innovación y sostenibilidad.

16. Gestión del cambio organizacional

16.1. Factores que impulsan el cambio en las empresas

Las organizaciones afrontan transformaciones debido a una combinación de factores internos y externos. Acerca del entorno, las innovaciones tecnológicas —como la inteligencia artificial (IA)—, las condiciones macroeconómicas y los cambios en los patrones de consumo impulsan la evolución interna. Para Forbes Ecuador (2024), la IA generativa es la causa principal de cambio señalada por los directivos en 2023. Además, factores internos, como la necesidad de optimizar procesos, mejorar la eficiencia operativa y responder a nuevas culturas organizativas o modelos de negocio, también generan una fuerte presión por transformarse.

Figura 1. Cultura organizacional



Nota. Cultura organizacional en una empresa. Tomado de <https://www.freepik.es/>

En un estudio realizado por Poma (2023), al implementar cambios, instituciones en sectores ubicados en Ecuador han evidenciado resultados concretos en productividad y satisfacción laboral. En florícolas de Pichincha, se observó un aumento en la eficiencia y el compromiso cuando se acompañó al cambio con comunicación, capacitación y participación del talento humano. Asimismo, estudios sobre otras compañías confirmaron que implementar estrategias de cambio que promuevan comunicación y adaptación reduce la resistencia organizacional.

Figura 2

Cambios organizacionales

Nota. Aporte de los colaboradores en el cambio organizacional. Tomado de <https://www.freepik.es/>



Además, en dicho estudio se reveló que al generar cambios, las instituciones en sectores ubicados en Ecuador evidenciaron resultados concretos en productividad y satisfacción laboral. En varias empresas analizadas, se observó un aumento en la eficiencia y el

compromiso, cuando se acompañó al cambio con comunicación, capacitación y participación del talento humano. Asimismo, se confirmó que implementar estrategias de cambio que promuevan comunicación y adaptación reduce la resistencia organizacional.

Para Intellezzy (2025), existen cambios internos y externos que obligan a las organizaciones a adaptarse continuamente para mantener su relevancia y eficiencia, los cuales se detallan a continuación.

✓ **Factores externos:**

- **Tecnología.** Los avances tecnológicos rápidos e innovaciones como la digitalización y la virtualización fuerzan a las empresas a adaptarse para no resultar obsoletas.
- **Competencia en el mercado.** La presión de la competencia obliga a las empresas a ser más eficientes y a innovar para satisfacer las demandas cambiantes de los clientes.
- **Demandas de los consumidores.** Los cambios en las preferencias y expectativas de los clientes, quienes ahora tienen más voz y capacidad de crítica, impulsan a las empresas a modificar sus prácticas y políticas.
- **Cambios regulatorios y políticos.** Nuevas leyes, regulaciones y el entorno político global presentan desafíos y oportunidades que requieren una respuesta y adaptación por parte de las organizaciones.
- **Factores sociales y demográficos.** Cambios en la sociedad, como el envejecimiento de la población, o la creciente conciencia sobre temas como la discriminación y la sostenibilidad, presionan a las empresas para que ajusten sus políticas y valores.
- **Condiciones económicas.** Crisis económicas, recesiones o fusiones y adquisiciones son presiones externas que obligan a las empresas a cambiar sus operaciones y estrategias.

✓ **Factores internos:**

- **Liderazgo.** La visión y las decisiones de los líderes son un motor crucial del cambio, especialmente cuando son carismáticos y dirigen la empresa hacia una adaptación continua.
- **Innovación.** La necesidad intrínseca de las empresas por crear nuevos productos, servicios o métodos de operación eficientes las impulsa a innovar y cambiar sus estructuras y culturas.
- **Retroalimentación de los empleados.** Las sugerencias, quejas y críticas de los empleados pueden identificar problemas y áreas de mejora que requieren un cambio organizacional.
- **Reestructuración y fusiones.** Las reestructuraciones internas, fusiones de departamentos o cambios de liderazgo dentro de la organización son impulsores de cambio que buscan mejorar la eficiencia o reorientar el rumbo.
- **Deficiencias existentes.** La identificación de fallos en los procesos, la ineficiencia operativa o la falta de adaptabilidad a las nuevas realidades del mercado pueden ser factores internos que impulsen la necesidad de cambio.

En resumen, los cambios se impulsan por aspectos ambientales (tecnología, economía, regulación), internos (procesos, cultura) y humanos (motivación, comunicación); que requieren una gestión sistémica para asegurar el éxito.

16.2. Liderazgo en procesos de transformación

El liderazgo transformacional es un componente clave para el éxito de la gestión del cambio. Se caracteriza por inspirar, motivar y elevar el compromiso de los colaboradores. Un estudio realizado por Poma (2023) demuestra que este tipo de liderazgo promueve mayor satisfacción laboral, innovación y rendimiento empresarial.

En equipos diversos, los líderes transformacionales influyen positivamente en el rendimiento grupal, al considerar variables emergentes como motivación, inclusión y cultura colaborativa. De igual modo, el liderazgo narrativo –basado en contar historias que promueven visiones compartidas– ha demostrado reducir la resistencia al cambio y aumentar la aceptación de nuevas prácticas.

Figura 3

Liderazgo transformacional

Nota. Líder transformacional con su equipo. Tomado de <https://www.freepik.es/>

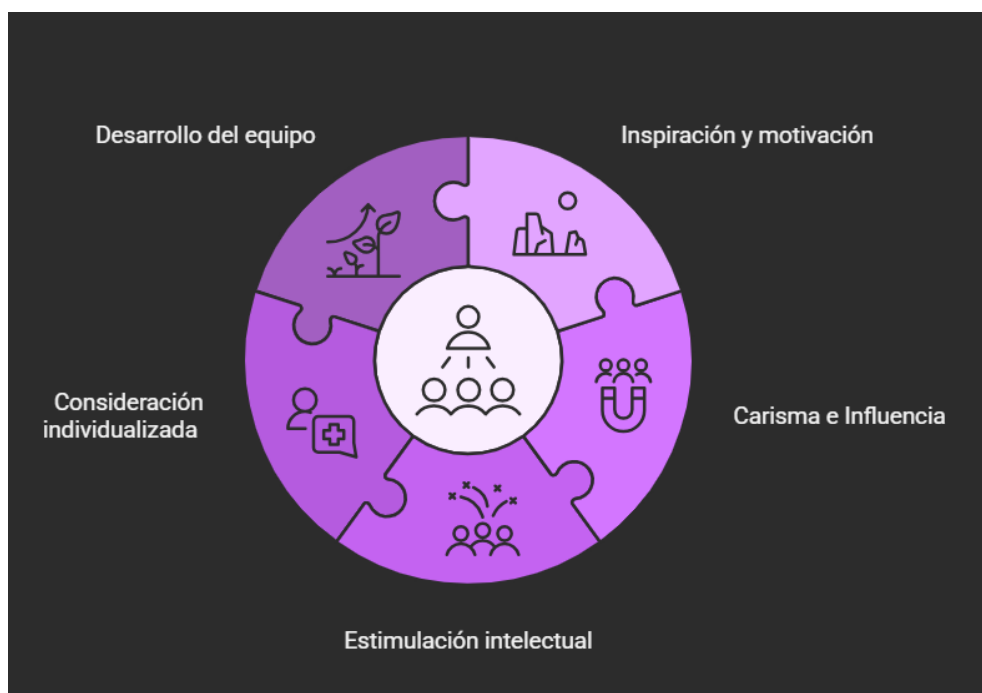


Es decir, un liderazgo efectivo combina inspiración, comunicación emocional y narrativa coherente, conectando a los colaboradores con la visión de cambio de manera profunda y sostenible.

Para Red Educa (2024), las características del liderazgo transformacional son:

Figura 4

Características del liderazgo transformacional



Nota. Imagen referente al tipo de objetivos estratégicos. Fuente: SYDLE (2023)

- **Inspiración y motivación.** Los líderes inspiran una visión convincente del futuro y motivan a su equipo a alcanzarla a través de la comunicación efectiva y el entusiasmo.

- **Carisma e influencia.** Son líderes carismáticos que se ganan la confianza y el respeto de su equipo, actuando como modelos que se deben seguir.
- **Estimulación intelectual.** Fomentan la creatividad y la innovación al alentar a los empleados a cuestionar el statu quo y a pensar de manera diferente.
- **Consideración individualizada.** Prestan atención a las necesidades individuales de cada miembro del equipo, ofreciendo apoyo, retroalimentación y oportunidades de desarrollo.
- **Desarrollo del equipo.** Se preocupan por el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores, promoviendo un ambiente de aprendizaje continuo y empoderamiento.

16.3. Resistencia al cambio y estrategias de superación



La resistencia al cambio puede surgir por motivos emocionales; el miedo a lo desconocido, pérdida de control y rigidez de hábitos actúan como barreras inmediatas. También tiene orígenes cognitivos; aparecen creencias limitantes, como “siempre lo hemos hecho así”. A nivel conductual, se puede manifestar mediante sabotaje, inacción o desapego (Gómez, 2025).

Figura 5

Resistencia al cambio

Nota. Imagen referente a la resistencia al cambio.

Tomado de <https://www.freepik.es/>

Según Carreño (2020), para superar estas resistencias las estrategias más efectivas incluyen:

1. **Educación y comunicación proactiva**, compartiendo información sobre razones y beneficios del cambio para reducir incertidumbre.

2. **Participación activa del personal** en el diseño y ejecución del cambio, aumentando sentido de propiedad y compromiso.
3. **Apoyo emocional y formación**, promoviendo entornos de confianza, capacitación en nuevas habilidades y reconocimiento del esfuerzo.
4. **Implementación gradual y refuerzos constantes**, comenzando con pilotos, evaluando el impacto y ajustando en función de resultados y retroalimentación.

Estas acciones facilitan la transición organizacional y fortalecen la capacidad de adaptación en el largo plazo.

ENLACES DE COMPLEMENTO

- ✓ **Título del enlace relacionado:** Cambio organizacional
- ✓ **Descripción del enlace relacionado:** YouTube – video en español que explica cómo gestionar el cambio organizacional. Publicado por: ADKAR, 2024.
- ✓ **Enlace:** <https://www.youtube.com/watch?v=Y7fX6C2v2K4>

- ✓ **Título del enlace relacionado:** Gestión del cambio
- ✓ **Descripción:** publicación en el sitio web de Revista Talento (12 de enero de 2023), que habla acerca de las estrategias de gestión del cambio en las organizaciones.
- ✓ **Enlace:**
<https://revistatalento.org/index.php/talento/article/download/1488/3028>

Referencias citadas en la Clase 16

Carreño, D. (2020). *Universidad Pontificia Bolivariana*. Obtenido de https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9137/101_1%20%281%29.pdf?sequence=1

- Forbes Ecuador. (2024). *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com.ec/columnistas/los-cinco-factores-estan-impulsando-cambio-negocios-n48058>
- Gómez, D. (2025). *David Gómez*. Obtenido de <https://club.davidgomezcoach.com/wp-content/uploads/2025/03/Clase-Desarrollando-la-gestion-del-cambio-y-la-adaptacion.pdf>
- Intellezy. (2025). *Intellezy*. Obtenido de <https://www.intellezy.com/blog/what-drives-change-in-an-organization-unveiling-the-internal-and-external-pressures#what-are-the-key-drivers-of-organizational-change>
- Poma, A. (2023). Estrategias de gestión del cambio en las organizaciones. *Talento*, 01-14. Obtenido de <https://revistatalento.org/index.php/talento/article/download/1488/3028>
- Red Educa. (2024). *Red Educa*. Obtenido de <https://www.rededuca.net/blog/educacion-y-docencia/liderazgo-transformacional>

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS – CLASE 16

Liderazgo transformacional. Estilo de dirección orientado a inspirar y motivar a los colaboradores más allá de sus intereses individuales, fomentando la innovación y el cambio cultural positivo en la organización.

Resistencia al cambio. Conjunto de reacciones emocionales, cognitivas y conductuales negativas que surgen como respuesta al proceso de transformación organizacional, dificultando su implementación.

RECURSOS DE PROFUNDIZACIÓN

- ✓ **Título del recurso relacionado:** Caso práctico empresarial: Florícola Pichincha (Ecuador)

- ✓ **Descripción del recurso:** Esta empresa realiza la aplicación de metodologías ágiles; para gestionar el cambio mejora la eficiencia operativa, adaptabilidad de equipos y reducción del tiempo en la toma de decisiones.

- ✓ **Desarrollo del caso de estudio**

Durante 2023-2024, la florícola implementó cambios tecnológicos en sus procesos de clasificación y empaque, introduciendo nuevos sistemas digitales. El cambio originó aumentos en eficiencia operativa y rendimiento, pero inicialmente enfrentó resistencia por falta de participación del personal en el diseño de la implementación. Esto generó desmotivación y disminución del compromiso.

En primer lugar, los factores que originaron la resistencia al cambio estuvieron vinculados a la falta de comunicación clara sobre los beneficios del nuevo sistema digital y la percepción de pérdida de control por parte del personal operativo. Muchos colaboradores temían que la automatización redujera su relevancia en la empresa, lo que generó desmotivación y actitudes defensivas. Esta situación afectó la implementación inicial, retrasando la adopción de los procesos y aumentando los costos por errores en la fase piloto.

Respecto de la participación del talento humano, la integración de comités mixtos marcó un punto de inflexión. Al incluir a operarios en la toma de decisiones, se logró que las soluciones tecnológicas se adaptaran mejor a las necesidades reales del trabajo diario. Este enfoque participativo no solo redujo la resistencia, sino que también incrementó el sentido de pertenencia y compromiso, evidenciado en la mejora del rendimiento y la disminución de errores en la etapa de consolidación.

Finalmente, para consolidar el cambio y prevenir futuras resistencias, se diseñó una estrategia de comunicación interna basada en boletines semanales, reuniones abiertas y espacios de retroalimentación digital. Estos métodos permitieron mantener informados a los colaboradores sobre avances, resolver dudas en tiempo real y reforzar la visión compartida del proyecto. La transparencia y la interacción constante se convirtieron en pilares para generar confianza y asegurar la sostenibilidad del cambio.

Aplicación de estrategias:

Formación de comités mixtos para integrar personal operativo en el diseño de procesos.
Talleres de capacitación y retroalimentación para mejorar habilidades digitales.
Reconocimiento al personal más comprometido y comunicación frecuente sobre etapas de cambio.

Preguntas para resolver del caso de estudio

1. ¿Qué factores causaron inicialmente la resistencia al cambio en la florícola y cómo afectaron a la implementación?
2. Evalúa la relevancia de la participación del talento humano en el diseño de cambios. ¿Hubo mejoras tras integrar estos elementos?
3. Propón una estrategia de comunicación interna para consolidar el cambio y prevenir resistencias futuras. ¿Qué métodos usarías y por qué?



La excelencia no se improvisa

síguenos

