



EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA ERA DIGITAL



**Cesar Augusto Meza Andamayo
Miguel Angel Carhuamaca Cuellar
Luis Antonio Arteaga Huarac
Herlinda Melissa Aguirre López
Edmundo Esquivel Vila**

ARCO
EDITORES ● ● ●

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA ERA DIGITAL



**Cesar Augusto Meza Andamayo
Miguel Angel Carhuamaca Cuellar
Luis Antonio Arteaga Huarac
Herlinda Melissa Aguirre López
Edmundo Esquivel Vila**

Editor Chefe

Ivanio Folmer

Bibliotecária

Eliete Marques da Silva

Revisora Técnica

Gabriella Eldereti Machado

Diagramação

Gabriel Eldereti Machado

Imagem capa

www.canva.com

Conselho Editorial

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva - UNIDAVI

Prof. Dr. Astor João Schönnell Júnior - IFFAR

Prof. Dr. Alan Ricardo Costa - UFRR

Profa. Dra. Andréia Bulaty - UNESPAR

Profa. Dra. Carla da Conceição de Lima - UFVJM

Prof. Dr. Camilo Darsie de Souza - UNISC

Profa. Dra. Clarice Caldeira Leite - UFRGS

Profa. Dra. Cecilia Decarli - UFRGS

Prof. Dr. Carlos Adriano Martins - UNICID

Prof. Dr. Christian Dennys Monteiro de Oliveira - UFCE

Profa. Dra. Dayse Marinho Martins - UFMA

Prof. Dr. Deivid Alex dos Santos - UEL

Prof. Dr. Dioni Paulo Pastorio - UFRGS

Prof. Dr. Douglas Manoel Antonio de Abreu Pestana dos Santos - FASESP

Profa. Dra. Elane da Silva Barbosa - UERN

Profa. Dra. Elen Gomes Pereira - IFBA

Profa. Dra. Francielle Benini Agne Tybusch - UFN

Prof. Dr. Francisco Odécio Sales - IFCE

Prof. Dr. Francisco Ricardo Miranda Pinto - UFCAT

Prof. Dr. Gilvan Charles Cerqueira de Araújo - UCB

Prof. Dr. Ismar Inácio dos Santos Filho - UFAL

Prof. Dr. Leonardo Bigolin Jantsch - UFSM

Profa. Dra. Liziany Müller Medeiros - UFSM

Profa. Dra. Marcela Mary José da Silva - UFRB

Prof. Dr. Mateus Henrique Köhler - UFSM

Prof. Dr. Michel Canuto de Sena - UFMS

Profa. Dra. Mônica Aparecida Bortolotti - UNICENTRO

Prof. Nilton David Vilchez Galarza - UPLA

Prof. Dr. Olavo Barreto de Souza - UEPB

Prof. Dr. Rafael Nogueira Furtado - UFABC

Prof. Dr. Roberto Araújo da Silva Vasques Rabelo - UNISANTOS

Prof. Dr. Rodrigo Toledo - USCS

Prof. Dr. Rodolfo Rodrigues de Souza - UERJ

Prof. Dr. Sidnei Renato Silveira - UFSM

Prof. Dr. Thiago Ribeiro Rafagnin - UFOB

Prof. Dr. Tomás Raúl Gómez Hernández - UCLV

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Evaluación de estrategias administrativas y de gestión del cambio organizacional en la era digital [livro eletrônico] / Cesar Augusto Meza Andamayo... [et al.]. -- Santa Maria, RS : Arco Editores, 2024.
PDF

Outros autores: Miguel Angel Carhuamaca Cuellar, Luis Antonio Arteaga Huarac, Herlinda Melissa Aguirre López, Edmundo Esquivel Vila.

Bibliografia.

ISBN 978-65-5417-401-5

1. Educação 2. Administração 3. Gestão de negócios 4. Estratégia empresarial 5. Inovações tecnológicas – Administração I. Andamayo, Cesar Augusto Meza. II. Cuellar, Miguel Angel Carhuamaca. III. Huarac, Luis Antonio Arteaga. IV. López, Herlinda Melissa Aguirre. V. Vila, Edmundo Esquivel.

24-242549

CDD-658.4012

Índices para catálogo sistemático:

1. Estratégia empresarial : Administração de empresas 658.4012

Eliete Marques da Silva - Bibliotecária - CRB-8/9380

 **10.48209/978-65-5417-401-5**

Este livro é o resultado de uma pesquisa científica
em atividades de ciência e tecnologia.

O trabalho foi revisado por pares acadêmicos externo
antes de ser publicado.



CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I.....	13
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL.....	13
1.1. Nociones sobre la administración y la gestión organizacional.....	14
1.2. Modelos de gestión en la organización.....	16
1.2.1. Gestión por resultados.....	19
1.2.2. Gestión democrática.....	21
1.2.3. Gestión basada en procesos.....	24
1.2.4. Gestión centralizada.....	26
1.3. Funciones de la administración y gestión organizacional.....	27
1.4. Indicadores de administración y gestión.....	29
1.5. Importancia de una buena administración y gestión en el fortalecimiento institucional.....	31
CAPÍTULO II.....	34
CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	34
2.1. ¿Qué es el cambio organizacional?.....	35
2.2. Objetivos e importancia del cambio organizacional.....	37
2.3. Cambio organizacional: tipología.....	40
2.4. Pasos para implementar un cambio organizacional.....	42
2.4.1. Ventajas y desventajas de la implementación.....	45
2.5. Gestión del cambio organizacional.....	47

2.5.1. Modelos de gestión del cambio.....	49
CAPÍTULO III.....	53
ALCANCES TEÓRICOS SOBRE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL.....	53
3.1. Transformación digital en las empresas.....	54
3.2. Impacto de la tecnología en las estructuras administrativas y organizacionales.....	58
3.3. Desafíos de la implementación tecnológica en la administración y gestión	61
3.4. Tecnología digital para optimizar la administración y gestión organizacional.....	64
3.5. Gestión del cambio y adaptación del personal a la era digital.....	67
CAPÍTULO IV.....	71
ANALIZANDO LAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA ERA DIGITAL..	71
4.1. Metodología.....	73
4.2. Resultados.....	78
4.3. Discusión.....	84
4.4. Conclusiones.....	88
CAPÍTULO V.....	90
LA TECNOLOGÍA EN LAS EMPRESAS.....	90
5.1. Gestión del cambio organizacional e innovación tecnológica.....	91
5.2. El liderazgo en la transformación digital organizacional.....	94
5.3. Impacto de los recursos tecnológicos en el cambio organizacional.....	97
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	100
SOBRE LOS AUTORES.....	109

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Funciones de la administración.....	28
Tabla 2. Objetivos del cambio organizacional.....	39
Tabla 3. Operadores booleanos de búsqueda.....	74
Tabla 4. Cuadro de hallazgos.....	78
Tabla 5. Modelos de transformación digital.....	85
Tabla 6. Tipos de estrategias.....	87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelos de gestión en la organización.....	18
Figura 2. Características de la gestión centralizada.....	27
Figura 3. Niveles de capacidades para el fortalecimiento institucional.....	32
Figura 4. Tipos de cambio organizacional.....	40
Figura 5. Modelos de gestión del cambio organizacional.....	50
Figura 6. Desafíos de implementación tecnológica en la administración y gestión.....	62
Figura 7. Modelo de diagrama de flujo Prisma.....	75
Figura 8. Diagrama de flujo Prisma.....	77
Figura 9. Representación visual de palabras clave (organizational AND change AND management AND digital AND innovation).....	82
Figura 10. Representación visual de palabras clave (organizational AND change AND management AND technology AND innovation).....	83

RESUMEN

En esta investigación se ha desarrollado una revisión sistemática con el objetivo de identificar las estrategias administrativas más efectivas para gestionar el cambio organizacional en entornos digitales y abordar otras cuestiones relacionadas con esta problemática. Para estructurar y orientar la búsqueda de información, se empleó la metodología Prisma, lo que permitió la aplicación de procesos de filtrado, selección y descarte de textos según diversos criterios. Como resultado, se obtuvo un total de 2913 publicaciones, de las cuales se seleccionaron 16 artículos que aportan distintos enfoques y modelos útiles para optimizar el desempeño en el área administrativa. De esta manera, el análisis de los artículos seleccionados sugiere que las empresas deben considerar la madurez digital y la capacidad de absorción como indicadores clave de productividad y desarrollo del personal, elementos esenciales para mejorar el desempeño organizacional en conjunto con las herramientas digitales. Además, se plantea el uso de inteligencia artificial, procesos automatizados, aplicaciones móviles y redes sociales para mejorar la capacidad de respuesta de las empresas, tanto con sus empleados como con sus clientes.

Palabras clave: Estrategias administrativas, gestión del cambio organizacional, era digital, empresa, capacitación personal.

ABSTRACT

This research has developed a systematic review with the aim of identifying the most effective administrative strategies for managing organizational change in digital environments and to address other issues related to this problem. To structure and guide the search for information, the Prisma methodology was used, which allowed the application of filtering processes, selection and discarding of texts according to various criteria. As a result, a total of 2913 publications were obtained, from which 16 articles were selected that provide different approaches and useful models for optimizing performance in the administrative area. Thus, the analysis of the selected articles suggests that companies should consider digital maturity and absorptive capacity as key indicators of productivity and staff development, essential elements to improve organizational performance in conjunction with digital tools. In addition, the use of artificial intelligence, automated processes, mobile applications and social networks is proposed to improve the responsiveness of companies, both with their employees and their customers.

Keywords: Administrative strategies, organizational change management, digital era, business, personal training.

INTRODUCCIÓN

La administración y la gestión organizacional son esenciales para el éxito en cualquier empresa. En un contexto empresarial en constante cambio, comprender los principios básicos que sustentan estas disciplinas es clave. Este libro explora conceptos fundamentales que ayudan a las organizaciones a prepararse y a superar los desafíos actuales y futuros en su entorno, ofreciendo una perspectiva sólida para quienes buscan entender cómo mejorar el rendimiento organizacional mediante una gestión eficaz y alineada con los objetivos estratégicos.

Para aumentar su eficiencia, las organizaciones deben emplear modelos de gestión variados. Desde enfoques centrados en resultados hasta estructuras centralizadas, cada modelo aporta un conjunto distintivo de prácticas que facilitan la consecución de metas estratégicas y operativas. Este libro profundiza en los beneficios de adoptar diferentes estilos de gestión, adaptándolos según las necesidades específicas de cada entidad para garantizar un rendimiento alineado con las exigencias del mercado actual.

La administración organizacional abarca diversas y complejas funciones, desde la planificación hasta la evaluación. Estas actividades aseguran que las organizaciones operen de forma efectiva y se adapten a los cambios del entorno. Este texto resalta la importancia de identificar indicadores clave de rendimiento para medir la eficiencia y fomentar la mejora continua, asegurando una gestión precisa que permita a las organizaciones responder proactivamente a los desafíos externos.

El cambio organizacional es constante y decisivo en el ámbito empresarial. Comprender sus objetivos y su naturaleza es esencial para cualquier líder que quiera implementar transformaciones efectivas. En este libro se analizan los distintos tipos de cambio organizacional y se presentan los pasos necesarios

para gestionar estos procesos de manera eficiente, resaltando cómo una buena gestión del cambio puede fortalecer la posición competitiva de una empresa en el mercado.

Asimismo, esta investigación examina tanto los beneficios como los desafíos que enfrentan las empresas al adoptar tecnologías innovadoras, enfatizando que, para aprovechar su potencial, es fundamental promover una cultura de adaptación y aprendizaje continuo, esencial para la competitividad y el éxito organizacional en la era digital.

CAPÍTULO I

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL

La administración y la gestión son dos componentes esenciales para el funcionamiento eficiente de cualquier empresa o institución. Mientras la administración se centra en los procedimientos de planificación, dirección, organización y control de recursos, la gestión organizacional implica la coordinación estratégica de dichos recursos para maximizar el rendimiento y asegurar la sostenibilidad de la organización.

En un mercado cada vez más competitivo, la administración es crucial para alinear los recursos humanos, materiales y financieros con los objetivos de la empresa. Esto abarca la creación de estrategias que faciliten una toma de decisiones acertada, a la vez que permitan la adaptación ante cambios internos o externos.

La gestión, por su parte, se dedica a la implementación de estructuras y procesos que impulsan la consecución de las metas organizacionales. Su enfoque se centra en coordinar actividades, asignar responsabilidades adecuadamente y construir una cultura organizacional que fomente tanto la innovación como el crecimiento sostenido en el tiempo.

El éxito organizacional depende en gran parte de la mezcla eficiente entre administración y gestión. Mientras la administración define las metas y traza el camino, la gestión asegura que los recursos se utilicen de manera eficiente para

lograr los propósitos establecidos. Esta integración permite que las operaciones fluyan de manera coherente y eficaz.

La incorporación de la tecnología ha transformado tanto la administración como la gestión en las organizaciones modernas. Herramientas digitales como sistemas de gestión, análisis de datos y plataformas de comunicación interna han optimizado la planificación y ejecución de las operaciones diarias, lo que a su vez ha mejorado la agilidad y precisión en la toma de decisiones.

En resumen, la administración y la gestión organizacional son fundamentales para el éxito de cualquier entidad. Juntas permiten a las organizaciones innovar, adaptarse a entornos cambiantes y mantenerse competitivas. La combinación efectiva de ambos elementos garantiza no solo eficiencia operativa, sino también un desarrollo sostenible en el largo plazo.

1.1. Nociones sobre la administración y la gestión organizacional

Las nociones de administración y gestión organizacional se enfocan en el eficiente uso de recursos para alcanzar los objetivos deseados. La administración se ocupa de organizar, planificar, dirigir y controlar, mientras que la gestión coordina actividades y personas para mejorar el rendimiento.

Ambos conceptos son fundamentales para cualquier organización, ya que la administración establece las estrategias y la gestión implementa los procesos que aseguran su ejecución. Trabajando en conjunto, permiten que las organizaciones operen de manera eficaz, logren sus metas y se adapten a cambios en el entorno.

De acuerdo con Ojeda & Rodríguez (2022), la gestión organizacional se centra en planificar todas las acciones necesarias para que un sistema funcione correctamente, y se alcance las metas y objetivos de manera eficiente. Esto permite liderar personas y procesos de forma efectiva, promoviendo mejoras continuas y creando un ambiente de trabajo colaborativo y motivador que impulsa el rendimiento óptimo de la organización.

Por otro lado, es fundamental que la organización establezca con claridad las funciones y tareas de cada departamento, asegurando un flujo de información eficiente. Esta estructura clara facilita la coordinación entre las áreas, lo que contribuye a que se logren los mejores resultados en el día a día de la empresa.

La gestión organizacional integra las diferentes áreas de una compañía, optimizando procesos y eliminando aquellos obstáculos que no aportan al desarrollo eficiente. A través del uso de herramientas metodológicas, se fortalecen las capacidades, habilidades y experiencias de los empleados, creando un entorno que favorece el funcionamiento eficaz de la organización.

Uno de los pilares clave es la división del trabajo, que distribuye responsabilidades entre los empleados, permitiendo una mayor precisión y eficiencia en la realización de tareas. Al asignar un conjunto limitado de actividades a cada persona, se mejora el compromiso y se optimiza el uso de técnicas especializadas, incrementando el rendimiento general.

Entonces, la gestión organizacional es un proceso integral que abarca la planificación, coordinación y división de tareas. Su éxito depende de una estructura clara y de una comunicación efectiva, factores que permiten a la empresa avanzar de manera coherente hacia sus objetivos, creando un entorno de trabajo eficiente y satisfactorio para todos sus miembros.

Por su parte, Proaño & Ponce (2024) expresaron que la gestión administrativa cumple un rol básico en el desarrollo de las organizaciones, centrándose en la eficiencia operativa, la toma de decisiones acertadas y la mejora continua de procesos. Estos aspectos son clave para asegurar el desarrollo sostenible de la organización, así como su capacidad para adaptarse en un medio cada vez más competitivo y volátil.

Las funciones de dirección, planificación, organización y control de recursos y procesos son esenciales dentro de la gestión administrativa. Estas tareas permiten no solo optimizar los recursos disponibles, sino también identificar

áreas de mejora y eliminar ineficiencias. De este modo, se garantiza que la empresa opere de manera eficiente y productiva en todas sus actividades.

La adopción estratégica de funciones administrativas efectivas no solo contribuye a la eficiencia interna, sino que además refuerza la competitividad de la empresa en el mercado global. Al implementar estas prácticas, las organizaciones pueden consolidar su estructura y funcionamiento, posicionándose de manera más efectiva frente a sus competidores y asegurando un lugar destacado en el sector donde operan.

La adaptabilidad es crucial para cualquier organización, ya que le permite afrontar los desafíos de un entorno que cambia constantemente. Asimismo, la flexibilidad ante fluctuaciones económicas, regulaciones cambiantes y otros factores externos es esencial para sostener la estabilidad y el éxito a largo plazo. Esto requiere que las empresas sean proactivas y estén dispuestas a innovar.

Cabe resaltar que no aplicar correctamente la gestión administrativa, puede impedir que la empresa alcance sus objetivos, repercutiendo directamente en su desarrollo. La falta de una gestión adecuada impacta negativamente en la facultad de la organización para crecer y construir, lo que puede resultar en pérdidas significativas tanto en eficiencia como en competitividad.

En resumen, una gestión administrativa eficiente es indispensable para organizar, planificar, dirigir y controlar los medios, procesos y proyectos dentro de una empresa. Esto contribuye al desarrollo organizacional sostenible y asegura que la empresa cumpla sus metas, se mantenga competitiva a lo largo del tiempo y pueda adaptarse a las exigencias del mercado.

1.2. Modelos de gestión en la organización

Los modelos de gestión en las organizaciones son enfoques sistemáticos que establecen la manera en que se proyectan, organizan y controlan las actividades corporativas. Estos modelos son esenciales para ayudar a las empresas a alcanzar la eficiencia, efectividad y adaptación en un entorno competitivo y en frecuente cambio.

Cada modelo de gestión proporciona herramientas y metodologías específicas que permiten a las empresas mejorar sus procedimientos y usar sus bienes de manera efectiva. La selección del modelo adecuado puede tener una marca significativa en el rendimiento, la cultura de la organización y su capacidad para innovar, sentando las bases para un crecimiento sostenible.

Según Rodríguez (2021), los modelos de gestión son fundamentales para el mecanismo eficaz de cualquier organización, ya que permiten abandonar enfoques tradicionales y fomentar el desarrollo organizacional. Al adoptar estos modelos, las empresas pueden adaptarse a un ambiente en evolución constante y garantizar su crecimiento al optimizar procesos y recursos.

Estos modelos abarcan varios elementos, incluyendo la planificación, organización, desarrollo y coordinación de actividades. Estos pasos estructurados ayudan a los gerentes a reinventarse constantemente, permitiéndoles definir con claridad la misión y visión de la empresa. Este enfoque genera retroalimentación valiosa que contribuye a la continuidad del funcionamiento organizacional.

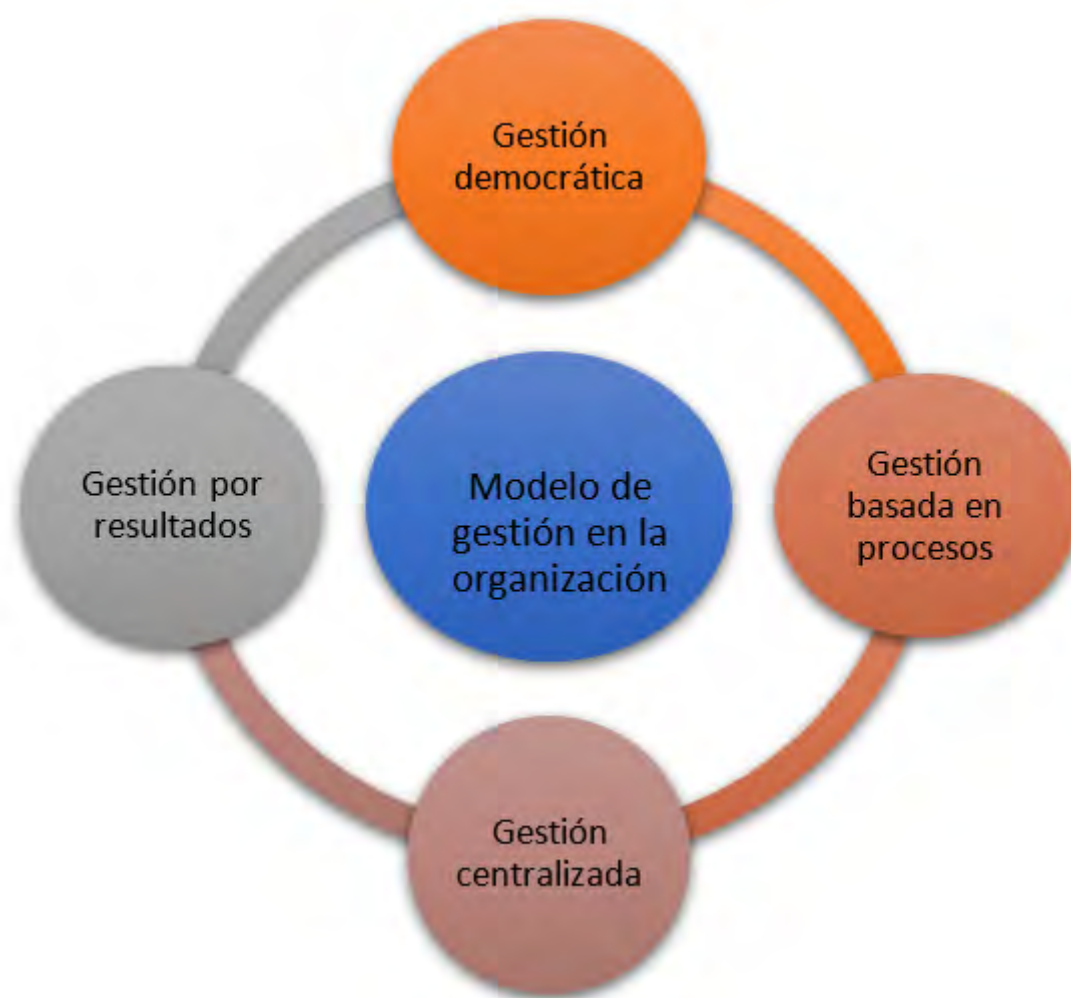
Para lograr el éxito, es fundamental que una empresa innove y aplique modelos de gestión que se alineen con sus capacidades y objetivos específicos. Estos modelos deben ser integrales, es decir, tienen que abarcar todas las áreas y departamentos de la empresa. Además, requieren el compromiso de todos los miembros para asegurar su adecuada implementación y efectividad.

Es importante destacar que no existe un modelo único que pueda resolver todas las necesidades, debilidades y fortalezas de una organización. Cada empresa debe evaluar sus circunstancias particulares y aplicar un modelo de gestión que favorezca su éxito y crecimiento sostenible. En suma, la adaptación a las características únicas de cada empresa es crucial para una gestión efectiva.

A su vez, los modelos de gestión son considerados herramientas clave para el desarrollo continuo de la empresa. Al proporcionar un marco que dirige las funciones y decisiones organizacionales, estos modelos permiten a las compañías adaptarse a las variaciones del ambiente y alcanzar nuevos objetivos, asegurando su relevancia y competitividad en el mercado.

Autores como Barcia & Álvarez (2023) sostienen que la gestión organizacional busca mejorar los procesos ya establecidos, fomentando la independencia para la toma de decisiones. Además, para que sea efectiva, debe integrar elementos esenciales, como eficiencia, comunicación, practicidad, colaboración y liderazgo. Actualmente, se destacan cuatro modelos principales de gestión organizacional, cada uno enfocado en optimizar el rendimiento y la reunión de los diferentes espacios de la empresa.

Figura 1. *Modelos de gestión en la organización*



Nota. Adaptado de Barcia & Álvarez (2023)

En efecto, los tipos de gestión son importantes para el desarrollo y adaptación de las empresas. Al ajustarse a necesidades y metas, optimizan recursos y procesos. Además, la implementación adecuada, junto a la participación ac-

tiva de todos, garantiza una gestión efectiva, mejorando la competitividad y sostenibilidad en un entorno empresarial que siempre está cambiando.

1.2.1. Gestión por resultados

La gestión por resultados se basa en alcanzar metas concretas y medibles, dirigiendo todas las actividades hacia objetivos previamente definidos. Este enfoque permite a las empresas evaluar su desempeño con mayor precisión, asegurando que los esfuerzos estén alineados con las estrategias organizacionales y promoviendo una mayor eficacia en la realización de los procesos.

Este enfoque fomenta una cultura de compromiso, donde cada miembro asume la responsabilidad de cumplir con las metas establecidas. Además de impulsar la productividad, facilita la toma de decisiones basadas en datos y el análisis continuo del desempeño, asegurando un enfoque más eficaz y centrado en la consecución de resultados.

Según Cañari & Hancoco (2021), la gestión por resultados con un enfoque práctico consiste en integrar herramientas que favorecen el desarrollo organizacional, enfocándose en lograr objetivos específicos. Para ello, es crucial una planificación adecuada, una correcta gestión presupuestaria y un sistema de evaluación que se centre en los desenlaces esperados, optimizando el rendimiento de la entidad.

Los objetivos de la gestión por resultados deben estar respaldados por una estrategia clara que relacione las metas con las políticas aplicadas. El desempeño de quienes están a cargo de cumplir estos objetivos debe evaluarse continuamente, premiando su trabajo con incentivos que refuercen la efectividad y el buen mecanismo de la empresa.

Este modelo de gestión transforma la manera en que operan las instituciones, promoviendo una administración pública más eficiente y orientada a procesos. A su vez, la gestión por resultados fomenta la apertura gubernamen-

tal, donde la participación activa de actores privados y ciudadanos es clave para generar valor público y promover la transparencia.

Cabe señalar que la gestión por resultados se ajusta a las demandas actuales al impulsar políticas de gestión interconectadas, en lugar de jerarquizadas. El servidor público cumple un papel central al desarrollar capacidades que incluye a distintos actores en la planeación y realización de políticas, creando un entorno colaborativo que mejora la eficiencia del gobierno.

En este contexto, dicho enfoque impulsa la negociación y la resolución de conflictos, promoviendo un entorno donde todos los actores pueden participar activamente. La capacidad de adaptarse y considerar diversas perspectivas permite que este modelo responda eficazmente a las necesidades cambiantes de la sociedad.

Por otro lado, Rodríguez (2022) indicó que la gestión centrada en resultados guía a las organizaciones hacia la efectividad en la creación de valor, optimizando recursos y asegurando la eficiencia, eficacia y calidad. Este enfoque se enfoca en el rendimiento y la optimización continua, permitiendo a las entidades maximizar su impacto y cumplir con las exigencias de sus usuarios y otros interesados.

Al adoptar la gestión por resultados, las organizaciones capacitan a sus equipos para dar bienes y servicios de buena calidad a costos reducidos, generando un valor significativo. Este punto de vista no solo mejora la competitividad, sino que también aumenta el patrimonio y la complacencia del cliente, lo que da como resultado un rendimiento organizacional más sólido.

Este modelo se ajusta progresivamente a un ambiente flexible y competitivo, concentrándose en la mejora de la productividad en todos los niveles. Basado en un análisis de causa-efecto, promueve actividades y ejecuciones orientadas a generar valor, estableciendo un ciclo de retroalimentación que impulsa la innovación y el desarrollo constante.

La rendición de cuentas y la incorporación de buenas prácticas son esenciales en este enfoque, ya que generan confianza entre empleados y clientes. A medida que las organizaciones asumen compromisos claros y se enfocan en los resultados, fortalecen su reputación y construyen relaciones más sólidas con sus grupos de interés.

Para concluir, la gestión por resultados es una estrategia crucial para aumentar la eficiencia en cualquier organización. Al integrar elementos como la planificación estratégica, la gestión financiera y la evaluación continua, las entidades pueden optimizar su desempeño y tener resultados positivos, asegurando su sostenibilidad y relevancia en un mercado en constante cambio.

1.2.2. Gestión democrática

La gestión democrática en las organizaciones impulsa la participación activa de todos los integrantes en la toma de decisiones, creando un entorno de colaboración y transparencia. Este enfoque aprecia la diversidad de opiniones, lo que fortalece el compromiso y la motivación del equipo. Al integrar diferentes perspectivas, se mejora el rendimiento y se promueve una mayor cohesión grupal.

Para Coba & Díaz (2022), la gestión democrática asegura que todos los integrantes de una organización tengan la posibilidad de participar en el control y la toma de decisiones, evitando que el poder se oriente hacia una persona o grupo pequeño. Este enfoque promueve un ambiente en el que cada miembro puede influir en la dirección y el funcionamiento del grupo.

Este modelo de participación activa genera actitudes positivas y crea percepciones favorables entre los miembros. Al fomentar la democracia, se fortalecen las relaciones entre los líderes y sus colaboradores, lo que genera un clima organizacional más saludable y cooperativo, como consecuencia, la confianza y la consideración mutua se ven potenciadas en este contexto.

Aunque la toma de decisiones democrática puede conllevar discusiones extensas y desafíos en su implementación, su ausencia puede afectar los intereses y necesidades de los integrantes. Es vital que todos se sientan escuchados y valorados para prevenir la desmotivación y el desinterés hacia la organización.

Es importante mencionar que la falta de participación democrática puede resultar en una alta abstención en la toma de decisiones y en las actividades organizacionales. Cuando los miembros sienten que sus opiniones no son consideradas, pueden optar por no involucrarse, lo que debilita su sentido de pertenencia y perjudica el rendimiento colectivo.

Queda claro que la gestión democrática es importante para el éxito de toda empresa. Al consentir que todos los miembros colaboren en el desarrollo de toma de decisiones, se crea un entorno inclusivo que estimula la colaboración y el compromiso, asegurando que se atiendan las necesidades y expectativas de todos, lo que favorece el crecimiento y desarrollo organizacional.

De otra parte, el portal Optim (2020) sostuvo que en la gestión democrática, los empleados desempeñan un papel crucial en la toma de decisiones, por lo que deben intervenir enérgicamente en la formulación de programas. Este enfoque busca crear un entorno donde cada miembro pueda expresar sus ideas y perspectivas. Al fomentar un ambiente colaborativo, se estimula la innovación y se refuerza el compromiso dentro de la organización, lo que contribuye a un mejor desempeño.

Este modelo de gestión valora el capital intelectual de la organización, priorizando la construcción de vínculos cercanos y significativos con los colaboradores. Dicho modelo es especialmente efectivo en organizaciones cooperativas y en aquellas que se enfocan en el desarrollo humano. Reconocer y aprovechar el talento de cada miembro genera un escenario laboral más positivo y productivo, lo que a su vez enriquece la satisfacción y confort de los empleados.

Para que los empleados participen de manera diligente en la toma de decisiones, es fundamental que la organización confíe en sus habilidades técnicas y en su juicio. Esta confianza no solo empodera a los empleados, sino que también los motiva a asumir responsabilidades y a comprometerse con los objetivos de la empresa. Cuando los integrantes de un equipo sienten que sus opiniones son valoradas, su sentido de pertenencia y su compromiso hacia la empresa incrementa de manera significativa.

En el marco de la gestión democrática, los empleados enfrentan problemas específicos y, en línea con la misión, visión y valores de la organización, buscan soluciones creativas. Este proceso colaborativo no solo estimula la innovación, sino que también asegura que las decisiones se tomen con un entendimiento profundo de las realidades y necesidades del entorno laboral. Al incluir diferentes perspectivas, se logran resultados más integrales y satisfactorios.

Además, el trato y dirección son elementos esenciales de la gestión democrática. Fomentar un diálogo libre entre todos los trabajadores de una empresa no solo aumenta la confianza, sino que también mejora la calidad de las decisiones. La claridad en los procedimientos y en los datos promueve un ambiente de responsabilidad y compromiso, donde cada miembro se siente parte del éxito colectivo.

Finalmente, la gestión democrática es un enfoque valioso que potencia la colaboración activa de los trabajadores, ya que mejora la comunicación y fomenta la transparencia. Al crear un entorno inclusivo, se forma un equipo más comprometido y preparado para afrontar desafíos, contribuyendo así al éxito general de la organización. Este modelo no solo contribuye a la cultura organizacional, sino que garantiza un crecimiento sostenible y un desarrollo continuo en el futuro.

1.2.3. Gestión basada en procesos

La gestión basada en procesos es un enfoque organizacional que se centra en la optimización y mejora continua de las actividades y flujos de trabajo. Al identificar y analizar cada uno de estos procesos, las organizaciones pueden incrementar su eficiencia, disminuir costos y contribuir con la calidad de sus bienes o servicios, lo que resulta en una mayor satisfacción del cliente.

Este modelo de gestión fomenta la participación y el trato entre los distintos departamentos, lo cual ayuda a alinear los objetivos y estrategias. Al adoptar una gestión basada en procesos, las organizaciones pueden adaptarse con rapidez a las variaciones del lugar y responder eficazmente a las exigencias del mercado, asegurando así su competitividad a largo plazo.

Asimismo, de acuerdo con Parra & Cruz (2021), la gestión centrada en procesos se orienta hacia la administración de las interrelaciones y la alineación con la estrategia, misión y objetivos de la empresa. Su principal enfoque son los requerimientos y proyecciones del cliente, lo que genera valor mediante la transformación de entradas en salidas. Este enfoque se ha vuelto un componente esencial para el éxito organizacional.

Los procesos se han convertido en elementos clave que respaldan el rendimiento, el crecimiento y la competitividad. Al reconocer su importancia, las organizaciones buscan integrar y optimizar estos procesos para adaptarse a un medio en cambio recurrente. Esta transformación en la gestión empresarial subraya el valor estratégico de los procesos dentro de la estructura organizativa.

Para maximizar su efectividad, es crucial que los procesos sean continuamente adaptados y optimizados. En ese sentido, las organizaciones implementan soluciones que emplean plataformas y sistemas de información para gestionar sus procesos de manera más eficiente. Esto no solo mejora la calidad de los resultados, sino que asegura una alineación adecuada con los propósitos estratégicos.

La adopción de soluciones de gestión de procesos permite a las organizaciones responder de manera ágil a los movimientos del lugar. Esta habilidad de adaptación es importante para mantener la competitividad y garantizar un crecimiento sostenible. A medida que las organizaciones evolucionan, la gestión de procesos se transforma en un activo básico para alcanzar el éxito.

De esta manera, la gestión basada en procesos promueve una intervención más íntima entre las partes interesadas, incluidos clientes y empleados. Al priorizar la comunicación y la transparencia, las organizaciones pueden establecer relaciones más sólidas y mejorar su capacidad para cumplir las proyecciones del usuario. Esta orientación hacia los procesos no solo impulsa la eficiencia, sino que también ayuda a que se logren los planes a largo plazo.

A su vez, Mendoza (2024) señaló que la gestión por procesos se dedica a la coordinación integral de todos los departamentos dentro de una organización, asegurando su alineación con los propósitos y políticas establecidas. En este marco, la cadena de valor es importante, ya que optimiza la eficacia de los procesos y fomenta la intervención entre áreas, priorizando la satisfacción del usuario, tanto externo como interno.

Este enfoque organiza las actividades en torno a procesos específicos, que son conjuntos de acciones interconectadas destinadas a alcanzar un objetivo particular. Implementar un prototipo de gestión basado en procesos ofrece múltiples beneficios, por ejemplo, mejoras en la eficiencia, reducción de costos y aumento de la calidad de bienes y servicios, lo que tiene como consecuencia la satisfacción del usuario.

Además, la gestión por procesos fortalece la gobernanza de la organización al aumentar la claridad y la rendición de cuentas. Para llevar a cabo este modelo es crucial que las organizaciones registren e informen sus procesos, lo que les brinda una visión completa de sus actividades y les permite tomar decisiones más fundamentadas.

Al considerar un modelo de gestión por procesos, es fundamental pensar en las particularidades y la historia de la organización. Aunque no se recomienda generalizar, se pueden aplicar ciertas normativas comunes en diversos contextos, y así permitir que cada organización adapte el modelo a sus necesidades y características específicas.

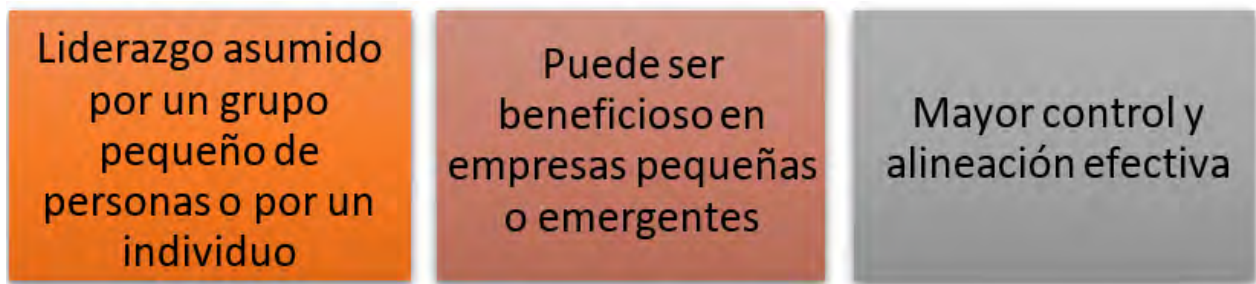
En conclusión, la gestión por procesos busca optimizar la estructura organizativa para lograr de manera eficiente los objetivos corporativos. La incorporación de herramientas informáticas en las fases de planificación, operación, evaluación y mejora de procesos es esencial, ya que mejora el funcionamiento de la organización y garantiza un desempeño superior en el logro de sus objetivos.

1.2.4. Gestión centralizada

La gestión centralizada se define por la ejecución de toma de decisiones en un único nivel dentro de la organización, usualmente en la alta dirección. Este modelo proporciona un control más riguroso y una mayor consistencia en la implementación de políticas, lo que facilita la alineación con los objetivos estratégicos fijados.

Para Cabanillas *et al.* (2021), la centralización en las organizaciones se refiere a la monopolización de la toma de decisiones en un grupo reducido o en una sola persona con autoridad, lo que promueve una estructura jerárquica. Este enfoque permite un control más riguroso y una alineación efectiva con los objetivos estratégicos, facilitando la implementación de políticas y acciones coherentes en toda la empresa.

Figura 2. *Características de la gestión centralizada*



Nota. Adaptado de Cabanillas *et al.* (2021)

En definitiva, la centralización en las organizaciones puede proporcionar control y alineación estratégica, aunque también plantea retos en la comunicación y la participación. Así, es esencial lograr un equilibrio entre la centralización y la descentralización, a fin de impulsar la innovación y mejorar la eficacia operativa.

1.3. Funciones de la administración y gestión organizacional

Las funciones de la administración y la gestión organizacional son fundamentales para el correcto funcionamiento de cualquier entidad. Estas incluyen la planificación, control, organización y dirección, asegurando el uso efectivo de los recursos para alcanzar los propósitos propuestos y optimizar el rendimiento general.

Siguiendo a Delgado & Anchundia (2023), el proceso burocrático se compone de varias funciones clave, como la organización, planificación, dirección y control. Estas competencias son cruciales para mejorar la eficacia de la gestión y garantizar el alcance de las metas establecidas. La combinación de estas etapas ofrece un enfoque más cohesivo en la administración organizacional.

Dentro de este marco, la etapa de control es esencial, ya que supervisa la implementación de lo acordado durante la planificación. Este control no solo revisa el progreso, sino que también aplica medidas preventivas para identificar y resolver posibles riesgos antes de que se transformen en cuestionamientos serios.

Las funciones administrativas están interrelacionadas y mantienen continuidad en las prácticas de gestión. En el entorno actual, la sistematización se presenta como un objetivo importante que busca alcanzar la dirección. Este enfoque estructurado optimiza los procesos y mejora la eficiencia en la gestión de los recursos libres.

El modelo cuatripartito, que comprende la planificación, dirección, organización y control, ha demostrado ser muy efectivo en las organizaciones. Este enfoque integral no solo refuerza la estructura empresarial, sino que también fomenta el desarrollo de filosofías empresariales sólidas y una cultura gerencial robusta, lo que beneficia a toda la organización.

Tabla 1. *Funciones de la administración*

Planeación	La planificación sirve como un marco para orientar las acciones, lo cual permite hacer un seguimiento lógico de las actividades. Es fundamental entender el objetivo de la empresa, junto con su misión y visión, para desarrollar estrategias efectivas. Esta fase inicial asegura que los objetivos a mediano y largo plazo estén alineados con los objetivos institucionales, promoviendo eficiencia y eficacia.
Organización	La organización se considera un entorno que abarca aspectos tangibles e intangibles. Es una función clave de la administración que asigna y distribuye recursos entre responsables. Para asegurar su efectividad, se debe definir un modelo organizacional, diagnosticar el organigrama y crear un manual organizativo que guíe las operaciones.
Dirección	La dirección se sustenta en el liderazgo y en una comunicación efectiva que incluye todos los departamentos, manteniendo una clasificación en la circulación de datos. Esta función clave en la gestión fomenta la motivación a través de incentivos y realiza supervisiones para detectar debilidades, facilitando así decisiones que orienten a la empresa hacia el alcance de sus metas.
Control	La función de control es fundamental en la gestión, ya que implica llevar a cabo apreciaciones tanto cualitativas como cuantitativas para valorar el esfuerzo de la organización. Su objetivo principal es detectar y prevenir desviaciones, para garantizar un seguimiento efectivo de cada proceso y permitir ajustes que optimicen el funcionamiento general de la empresa en todos sus niveles y departamentos.

Nota. Adaptado de Delgado & Anchundia (2023)

Para finalizar, el proceso administrativo, al integrar planificación, organización, dirección y control, optimiza la gestión organizacional, fomenta una cultura sólida y mejora la eficacia en el logro de propósitos programados.

1.4. Indicadores de administración y gestión

Los indicadores de administración y gestión son instrumentos esenciales para evaluar el rendimiento y la efectividad de una organización. Estas métricas ofrecen información objetiva sobre aspectos como la productividad, la rentabilidad y la satisfacción del cliente, lo que ayuda en la toma de dictámenes informados y en la mejora continua.

Asimismo, los indicadores permiten detectar áreas que requieren mejoras y establecer metas claras y alcanzables. Al supervisar estos indicadores de forma regular, las organizaciones pueden ajustar sus estrategias y operaciones, asegurando así un uso más eficiente de los recursos. Esto promueve una cultura de responsabilidad y compromiso con el rendimiento organizacional.

Según lo explicado por Tualombo & De La Cruz (2023), los indicadores de gestión son herramientas fundamentales que permiten medir y analizar el rendimiento de los procesos y actividades dentro de una organización. Además, facilitan la identificación de la eficacia y eficiencia de cada proceso en marcha, ayudando a optimizar la toma de decisiones y a conseguir los fines empresariales establecidos.

Se pueden encontrar varios tipos de indicadores de gestión, como las conexiones laborales con la administración del personal, la formación y desarrollo, las relaciones laborales, el clima organizacional y la valoración del desempeño. Cada uno de ellos tiene como propósito medir aspectos esenciales del funcionamiento organizacional para asegurar su correcta operatividad.

El indicador de evaluación del desempeño es particularmente relevante, ya que valora la utilidad de los empleados en correspondencia con las metas organizacionales. Un buen resultado en este indicador refleja una adecuada ali-

neación entre los esfuerzos personales y los objetivos de la empresa, promoviendo el éxito general de la organización.

Una implementación eficiente de un mecanismo de indicadores de gestión es clave para asegurar el éxito sostenible de cualquier organización. Estos indicadores ayudan a detectar áreas que requieren mejoras, optimizar oportunidades y hacer un seguimiento exhaustivo del progreso hacia los objetivos estratégicos, asegurando una supervisión continua.

En ese sentido, los indicadores de gestión son instrumentos básicos para cualquier organización que desee mejorar su rendimiento y competitividad. Al ofrecer una visión detallada del desempeño empresarial, estos indicadores posibilitan un control eficaz y una mejora constante de los procesos, contribuyendo al logro de las metas organizativas.

Romero (2019) expuso que los indicadores de gestión son herramientas esenciales que autorizan la medición del desempeño de diversas actividades en una organización. Funcionan como señales que monitorean la dirección de la gestión, asegurando que los hechos estén alineados con los proyectos establecidos, facilitando el análisis de resultados y efectividad de la administración.

Cada indicador de gestión ofrece una medida cuantitativa de la conducta de un proceso. Al comparar estos datos con un estándar o referencia, se pueden detectar desviaciones que requieren acciones correctivas. Esto permite que se tomen decisiones fundamentadas para mantener o mejorar el rendimiento del proceso evaluado.

Es fundamental contar con un sistema estructurado para gestionar múltiples indicadores dentro de una organización. Este sistema incluye desde la comprensión de las particularidades del proceso hasta la toma de decisiones acertadas, con el objetivo de optimizar el desempeño y mejorar continuamente las operaciones.

Los indicadores también permiten detectar tiempos de mejora en los procesos, facilitando la identificación de áreas que requieren ajustes. Al utilizarlos

de manera constante, los encargados de la gestión pueden implementar cambios que incrementen la eficiencia y efectividad. Esto, a su vez, fomenta la innovación dentro de la organización y contribuye a un mejor rendimiento a largo plazo, fortaleciendo el entorno operativo.

En síntesis, los indicadores de gestión son herramientas esenciales para optimizar la toma de decisiones y asegurar la eficiencia en los procesos. Al monitorear y evaluar continuamente el desempeño organizacional, estos indicadores ayudan a mantener la formación con los fines estratégicos, permitiendo a la organización adaptarse a cambios, mejorar continuamente y garantizar un funcionamiento óptimo y competitivo en su sector.

1.5. Importancia de una buena administración y gestión en el fortalecimiento institucional

Una gestión efectiva es fundamental para el fortalecimiento institucional, ya que maximiza el uso de recursos y alinea las ocupaciones con los objetivos estratégicos. También fomenta la transparencia y la rendición de cuentas, estableciendo un entorno colaborativo que promueve la innovación y la adaptación a las transformaciones del entorno.

De acuerdo con Torres & Pibaque (2024), el fortalecimiento institucional implica mejorar las capacidades, estructuras y procesos de las asociaciones para hacerlas más eficientes, efectivas y sostenibles en el cumplimiento de sus objetivos. Esto abarca desde el fortalecimiento de normas y valores hasta la optimización de prácticas y habilidades que autoricen a las organizaciones a enfrentar los desafíos y exigencias de su entorno.

Por otro lado, las capacitaciones constantes son clave para detectar fallos dentro de una organización, pues permiten corregir problemas como la falta de planificación. Mejorar la ejecución de las funciones fortalece la capacidad institucional, ya que asegura que los servicios se ofrezcan con mayor efectividad y que los objetivos se alcancen sin complicaciones.

La planificación estratégica juega un rol esencial en este proceso. Esta herramienta establece el rumbo que las instituciones deben seguir para alcanzar sus metas. Al ajustar sus estrategias según los cambios del entorno, las organizaciones logran mantenerse alineadas con sus objetivos y maximizar su impacto.

El fortalecimiento institucional es importante para asegurar el éxito a largo plazo. La aplicación de eficiencia y eficacia en cada proceso administrativo asegura conseguir los objetivos y la optimización de recursos. Asimismo, una gestión adecuada es clave para que las instituciones puedan enfrentar los desafíos y adaptarse a su entorno cambiante.

La importancia de este fortalecimiento institucional radica en asegurar un adecuado desarrollo de actividades, manteniendo relaciones coherentes entre la organización, los recursos y los proyectos, haciendo que estos se ajusten continuamente. A su vez, expone una serie de niveles de capacidades para el refuerzo institucional, tales como:

Figura 3. *Niveles de capacidades para el fortalecimiento institucional*



Nota. Adaptado de Torres & Pibaque (2024)

Por otra parte, Giler & Yoza (2023) añaden que el fortalecimiento institucional se orienta a potenciar la eficiencia y la efectividad dentro de las organizaciones. Este término a menudo se relaciona con conceptos como crecimiento organizacional e institucional y financiamiento. La clave del éxito radica en mejorar las capacidades específicas de las organizaciones para alcanzar un rendimiento superior.

Este proceso abarca diversas acciones destinadas a generar eficacia a través de la mejora en diferentes áreas, como la infraestructura, las operaciones, la salud financiera y los programas implementados. Prestar atención a estos elementos es crucial para lograr los objetivos planteados y asegurar que la empresa se mantenga activa a lo largo de los años.

En efecto, el fortalecimiento institucional es vital para cualquier entidad que desee elevar su rendimiento y efectividad. Al centrarse en el desarrollo de capacidades específicas, se logra no solo un funcionamiento más eficiente, sino también un choque positivo en la sociedad y el entorno en el que opera la institución.

CAPÍTULO II

CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio organizacional es vital para que las corporaciones puedan adaptarse a un entorno competitivo y en constante cambio. Este proceso abarca la transformación de estructuras, estrategias, procesos y culturas organizacionales, lo cual permite a la empresa evolucionar y garantizar su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. Con una gestión adecuada, las organizaciones pueden mantenerse ágiles y preparadas para enfrentar los retos que el mercado les presenta.

Diversos factores impulsan la necesidad de cambio en las empresas, como el avance tecnológico, las fluctuaciones del mercado, las expectativas de los clientes y las regulaciones gubernamentales. Identificar estas causas permite a las organizaciones actualizar sus enfoques y prácticas, posicionando el cambio organizacional como una estrategia esencial para mantenerse competitivas y asegurar una trayectoria de crecimiento.

El liderazgo es clave en la gestión del cambio. Los líderes deben motivar a los trabajadores, comunicar de manera clara los objetivos y utilidad del cambio, y crear un ambiente de colaboración. Cuando todos los niveles de la organización están alineados, la adopción de nuevas prácticas se vuelve efectiva y aumenta la posibilidad de éxito en la implementación de los cambios.

La resistencia al cambio es una reacción común en los empleados, quienes pueden sentirse inseguros ante las transformaciones. Abordar sus inquietudes, fomentar su participación y ofrecer apoyo en el proceso facilita la adap-

tación. Así, se promueve un entorno positivo que impulsa la colaboración y el compromiso hacia los nuevos objetivos organizacionales.

Evaluar y dar seguimiento al cambio es esencial para medir su efectividad. Una vez implementadas las modificaciones, es necesario analizar su impacto y realizar ajustes cuando sea necesario. Este monitoreo continuo permite que la organización se mantenga en la dirección correcta y maximice los beneficios de sus esfuerzos de cambio, fortaleciéndose en un entorno competitivo.

2.1. ¿Qué es el cambio organizacional?

El cambio organizacional se refiere a la transformación de la estructura, procesos o cultura de una empresa para adaptarse a nuevas condiciones y optimizar su desempeño. Esta necesidad puede surgir de cambios en el mercado o de avances tecnológicos.

Llevar a cabo el cambio organizacional exige una planificación detallada y una gestión adecuada para manejar la resistencia de los empleados. Los líderes deben comunicar claramente los objetivos del cambio, promoviendo un ambiente colaborativo que facilite la transición y garantice el éxito futuro de la organización.

Para Duarte & Arellano (2023), el cambio organizacional se define como una transformación en la estructura, procesos o métodos de una entidad a lo largo del tiempo. Esto permite observar diferencias entre momentos distintos, evaluando cómo ha evolucionado la organización y si se han implementado modificaciones necesarias para mejorar su funcionamiento.

La transformación en las organizaciones se refleja en nuevas formas de organizar el trabajo. Este cambio implica no solo una modificación estructural, sino también una búsqueda continua de eficiencia y adaptación a nuevas circunstancias. El proceso de cambio está diseñado en fases que tienen como objetivo alcanzar un estado más productivo.

El objetivo del cambio organizacional es mejorar la efectividad general de la entidad. No se trata solo de modificar su situación actual, sino de aumentar su capacidad de adaptación ante desafíos y aprovechar nuevas oportunidades. Esto garantiza un mejor rendimiento, mayor competitividad y sostenibilidad en el entorno organizacional, favoreciendo su crecimiento a largo plazo.

El cambio organizacional también actúa como una respuesta ante amenazas o desequilibrios, ayudando a las organizaciones a adaptarse a factores internos y externos. Al realizar estas transformaciones, las entidades pueden enfrentar desafíos y asegurar su continuidad y estabilidad frente a nuevas condiciones.

Por tanto, el cambio organizacional es clave para que las compañías se mantengan competitivas y eficaces. Adaptar y mejorar los procesos internos les permite enfrentar desafíos futuros de manera más efectiva, asegurando su crecimiento y éxito en un medio en constante evolución.

Además, Sánchez *et al.* (2023) indicaron que la gestión del cambio organizacional es un proceso planificado que tiene como objetivo introducir y manejar modificaciones dentro de una organización para lograr transformaciones efectivas y duraderas. Esto implica identificar cuándo es necesario cambiar, planificar las acciones correctas y gestionar cómo impactarán estos cambios tanto en los empleados como en la estructura general de la organización.

Uno de los mayores retos que enfrenta el cambio organizacional es la resistencia, tanto a nivel individual como grupal. Las emociones, opiniones y reacciones de los empleados son cruciales en este proceso. Para abordar estos obstáculos, es esencial fomentar una cultura de apertura, aprendizaje constante y flexibilidad dentro de la organización.

Hacer cambios efectivos también implica minimizar cualquier efecto negativo y maximizar los beneficios a largo plazo. Esto puede mejorar los procesos internos y la gestión de recursos, lo que resulta en una mayor eficiencia y productividad dentro de la organización, ayudándola a ser más competitiva en su sector.

Además, el cambio organizacional también promueve la innovación en la empresa, permitiendo que se implementen nuevas tecnologías y prácticas. Esto no solo facilita la adaptación a los desafíos actuales, sino que genera oportunidades para optimizar las operaciones y fomentar un crecimiento sostenido a largo plazo.

El cambio organizacional actúa como una herramienta esencial para fortalecer la capacidad de respuesta de una organización ante situaciones inesperadas. Adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias no solo mejora el rendimiento operativo, sino que también fomenta un entorno más dinámico y flexible, lo que facilita la innovación y permite alcanzar el éxito de manera sostenida en el largo plazo.

En resumen, gestionar el cambio organizacional de forma efectiva es clave para garantizar el crecimiento continuo y saludable de la organización. Con un enfoque estratégico bien definido y una cultura organizacional basada en la adaptabilidad, las empresas pueden superar la resistencia interna, maximizar los beneficios de cada cambio y asegurar su competitividad en un medio corporativo en constante transformación.

2.2. Objetivos e importancia del cambio organizacional

El cambio organizacional tiene como propósito mejorar la eficiencia, la adaptabilidad y la competitividad de una empresa. Asimismo, trata de ajustar los procesos internos a los objetivos estratégicos, permitiendo que la organización responda con rapidez a las demandas externas. Por otro lado, impulsa la actualización de estructuras, tecnologías y prácticas, favoreciendo un crecimiento sostenible y el logro de metas a largo plazo.

La relevancia del cambio organizacional radica en su capacidad de transformar la cultura, mejorar el desempeño y hacer un uso más eficiente de los recursos. La incorporación de cambios estratégicos no solo fomenta la innovación, sino que también ayuda a superar resistencias internas, asegurando que la organización evolucione y se mantenga competitiva.

De acuerdo con Pacheco (2023), el cambio organizacional implica una transformación significativa que altera las rutinas y desafía los hábitos establecidos. Su relevancia está en la idoneidad de renovar y perfeccionar los procesos, lo que permite a las empresas mantenerse competitivas. Sin cambios, las organizaciones pueden estancarse y perder la capacidad de responder eficazmente a las exigencias del entorno.

En un medio altamente competitivo, las organizaciones deben desarrollar habilidades de adaptación y flexibilidad para sobrevivir. Ignorar la necesidad de transformación y continuar con los métodos antiguos puede llevar al fracaso, por lo tanto, el cambio organizacional no es una opción, sino una necesidad para mantenerse vigente en el mercado.

Cabe agregar que el liderazgo juega un papel fundamental en el proceso de cambio organizacional. Los líderes deben ser quienes impulsen la transformación, alentando a los empleados a participar activamente. Un liderazgo sólido y confiable aumenta las probabilidades de éxito, ya que genera confianza en los trabajadores para aceptar y comprometerse con los cambios.

El cambio organizacional introduce nuevas prácticas y procedimientos en la empresa. Para que estas mejoras se implementen correctamente, es crucial que los empleados también se adapten y evolucionen con la organización. La disposición y actitud de los trabajadores ante el cambio son elementos clave para el éxito de la transformación.

Las respuestas al cambio organizacional varían entre los empleados. Mientras algunos pueden resistirse, otros lo aceptan y se adaptan rápidamente. Por eso es esencial gestionar adecuadamente las emociones y percepciones de los empleados, ya que su aceptación o rechazo influye directamente en el éxito del proceso de cambio.

En ese sentido, el cambio organizacional es una herramienta clave para garantizar la competitividad y el éxito a largo plazo. Con estrategias de cambio bien gestionadas y un liderazgo adecuado, las organizaciones pueden mejorar

su capacidad de adaptación y afrontar los desafíos del entorno con mayor confianza y eficiencia.

El portal QuestionPro (s. f.) indicó que el objetivo del cambio organizacional en una organización es optimizar su mecanismo y aumentar su capacidad de respuesta ante las demandas y retos del entorno, logrando así objetivos claves esenciales, tales como:

Tabla 2. *Objetivos del cambio organizacional*

Mejora del desempeño	Mejora la eficiencia organizacional eliminando procesos ineficaces, optimizando la productividad, calidad y resultados financieros.
Adaptación al entorno	Las organizaciones deben ajustarse a variaciones externas para seguir siendo competitivas frente a los avances tecnológicos y el mercado.
Innovación y creatividad	Promueve la innovación y creatividad, impulsando nuevas ideas y mejorando la competitividad.
Desarrollo de talento	Favorece el desarrollo interno, mejorando la satisfacción y retención del talento clave.
Cambio cultural	Los cambios organizacionales a veces transforman la cultura empresarial para delimitarla con sus valores y fines estratégicos.
Mejora en la comunicación	Los cambios organizacionales buscan optimizar la relación interna y externa, clave para el triunfo empresarial.

Nota. Adaptado de QuestionPro (s. f.)

Finalmente, el cambio organizacional es esencial para alcanzar objetivos clave y mejorar la efectividad de las empresas. Al facilitar la adaptación a nuevas demandas y fomentar la innovación, el cambio asegura la trascendencia y competitividad en un entorno en continua evolución, garantizando un crecimiento sostenible.

2.3. Cambio organizacional: tipología

El cambio organizacional puede dividirse en diferentes categorías, cada una con sus propias particularidades y enfoques. Esta clasificación ayuda a las organizaciones a comprender mejor las diversas transformaciones que pueden implementar y las estrategias requeridas para gestionarlas de manera efectiva.

En este sentido, De Arregui (2023) indica que existen diferentes tipos de cambio organizacional, cada uno con sus enfoques y retos específicos. Estos cambios pueden diferir en términos de alcance, tiempo e influencia dentro de la organización. Conocer la esencia de cada tipo es clave para aplicar estrategias que superen resistencias y garanticen una transición efectiva hacia nuevas metas.

Figura 4. *Tipos de cambio organizacional*



Nota. Adaptado de De Arregui (2023)

Cambio estructural

Implica transformaciones en la estructura organizativa, como la reorganización de áreas, cambios en la cadena de mando, o la redistribución de roles y

responsabilidades. Estos ajustes están orientados a mejorar la eficiencia interna y facilitar una mayor adaptabilidad de la organización.

Cambio de procesos

Se centra en optimizar los procesos internos con el fin de mejorar la eficiencia operativa y elevar la calidad del trabajo realizado. Este enfoque busca eliminar ineficiencias y promover mejores resultados organizacionales.

Cambio de cultura

Pretende transformar los valores, creencias y normas dentro de la organización, con la finalidad de crear una cultura laboral más positiva y colaborativa. Esto facilita un entorno donde la cooperación y el bienestar sean prioritarios.

Cambio estratégico

Consiste en redefinir la dirección estratégica de la organización para enfrentarse de manera efectiva a un entorno en evolución continua. Este ajuste busca alinear los objetivos con las nuevas demandas del mercado y oportunidades emergentes, garantizando sostenibilidad y competitividad.

Cambio tecnológico

Involucra la introducción de tecnologías modernas o sistemas avanzados para aumentar la eficiencia y la competitividad. Estas innovaciones ayudan a la organización a mejorar su rendimiento y a ajustarse mejor a las exigencias del entorno empresarial.

En conclusión, las distintas modalidades de cambio organizacional, que abarcan desde ajustes estructurales hasta avances tecnológicos, son cruciales para mejorar la eficiencia, la adaptabilidad y la competitividad. Estos cambios permiten a las organizaciones abordar desafíos del entorno y capitalizar nuevas oportunidades.

2.4. Pasos para implementar un cambio organizacional

Para lograr un cambio organizacional efectivo, es fundamental seguir un enfoque sistemático que guíe a la organización a lo largo del proceso. Esta metodología permite identificar áreas que necesitan mejoras, establecer objetivos claros y preparar a los empleados para adaptarse a las nuevas circunstancias.

Cada etapa del proceso es vital para garantizar que el cambio se añada de manera sostenible en la cultura organizacional. Desde la evaluación inicial hasta la comunicación continua, cada fase cumple una función crucial en la disminución de la resistencia y en el aumento de la aceptación, lo que asegura el éxito de la transformación.

Gómez (2021) indica que el proceso de cambio organizacional puede surgir de dos factores principales: el cambio planeado y el no planeado. El cambio planeado se refiere a las transformaciones que la organización decide realizar, utilizando un enfoque estructurado como parte de su estrategia de mejora y desarrollo.

En contraste, el cambio no planeado se caracteriza por su naturaleza inesperada, disruptiva y desorganizada, y puede llegar a ser peligroso si no se maneja adecuadamente, ya que afecta diferentes capacidades dentro de la organización. Debido a la dinámica impredecible de los escenarios, aún no se ha establecido un proceso ideal para gestionar el cambio, por lo que tanto las organizaciones como la sociedad deben estar preparadas para enfrentar cualquier contingencia que pueda surgir.

A su vez, representa también un fenómeno complejo, y a pesar de ser ampliamente estudiado, muchos de sus elementos siguen siendo desconocidos. Se reconoce que el proceso inicia con el “descongelamiento”, que ocurre cuando tanto la organización como sus miembros aceptan que es necesario el cambio. En este punto, deciden iniciar la transformación, superando las resistencias internas. Esta fase incluye tres subfases: rompimiento, ansiedad y seguridad.

El segundo paso es el cambio en sí, en el que la organización se reorienta hacia un nuevo estado deseado. Para ello, es crucial que los líderes de la organización gestionen esta etapa con responsabilidad, ya que es relevante para asegurar el éxito de la transformación. En la última fase, todos los miembros implicados deben adoptar los cambios y ajustarlos a sus actividades diarias dentro de la organización.

El proceso de cambio organizacional puede gestionarse a través de cinco principios clave. El primer principio es el enfoque holístico, que integra estrategias, estructuras, servicios y otros aspectos de la organización, alineados con su filosofía, para lograr una sinergia que permita cumplir con los objetivos establecidos. El segundo principio es la constancia, que garantiza que la organización mantenga un soporte continuo y estable, asegurando la energía y disposición necesarias para llevar a cabo el cambio.

El tercer principio es el rompimiento, que implica generar movimientos y acciones dentro del sistema organizacional, que provoquen cambios inestables pero necesarios para la transformación. El cuarto principio es el de no preferencia, que fomenta la flexibilidad y apertura en la implementación del proceso de cambio sin enfocarse exclusivamente en una única forma de hacer las cosas.

El último principio es el de indeterminación, que reconoce que, aunque es posible liderar el cambio, no se puede controlar completamente cada variable que aparece durante el proceso. Por lo tanto, es crucial definir claramente los objetivos para que los líderes puedan guiar la transformación en la dirección correcta, a pesar de los retos que puedan darse en el camino.

Por su parte, el portal Zendesk (2023) indica que el cambio organizacional requiere un proceso estructurado que se desarrolla a través de una serie de pasos, tales como:

Diagnóstico

Realiza un análisis exhaustivo de la situación actual de la organización, identificando áreas que necesitan mejoras, los recursos disponibles y las for-

talentazas que pueden contribuir significativamente a la implementación efectiva del cambio organizacional.

Definición de objetivos y meta

Establece metas claras y específicas para el cambio organizacional, lo que permitirá medir el éxito del proceso y definir qué se quiere lograr y qué pasos son necesarios para alcanzar esas metas.

Medición del impacto probable del cambio

Los cambios organizacionales suelen generar una variedad de emociones y niveles de estrés, impactando no solo en el rendimiento de los empleados, sino también en su satisfacción y la experiencia general del cliente en la empresa.

Conformación del equipo para liderar el cambio

Crea un equipo asesor que incluya grupos piloto, garantizando que todos los involucrados comprendan sus roles y el objetivo del cambio para facilitar su participación activa y compromiso en el proceso.

Construcción de la infraestructura de datos

Ajusta las herramientas tecnológicas requeridas para llevar a cabo los cambios de manera efectiva, lo que ayudará a minimizar riesgos y facilitará la formación de los empleados en los nuevos procesos y flujos de trabajo dentro de la empresa.

Implementación de un plan de comunicación

Desarrolla un plan de comunicación claro y efectivo que mantenga informadas a todas las partes interesadas sobre el progreso del proceso de cambio, asegurando la transparencia, el acuerdo y la vinculación con los propósitos organizacionales.

Monitoreo a los resultados

Es esencial observar continuamente los productos en relación con los fines establecidos, reconociendo que los cambios pueden requerir tiempo y esfuerzo para mostrar resultados satisfactorios y duraderos en la organización.

En resumen, la implementación exitosa de un cambio organizacional demanda un enfoque metódico que comienza con un análisis exhaustivo de la posición actual y se extiende hasta el monitoreo continuo de los resultados. Este proceso estructurado asegura el alcance de los propósitos establecidos y ayuda a mitigar los riesgos asociados a la transformación.

2.4.1. Ventajas y desventajas de la implementación

La implementación de un cambio organizacional ofrece varias ventajas, incluyendo la optimización de la eficiencia operativa, la capacidad de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado y la creación de un entorno laboral más saludable. Estas modificaciones pueden traducirse en un notable incremento en el rendimiento y agrado de los empleados.

Sin embargo, también existen desventajas, como la resistencia por parte del personal, el aumento del estrés y la incertidumbre, así como la posibilidad de fallos en la ejecución. Estas complicaciones pueden impactar el rendimiento de la organización si no se manejan adecuadamente durante el proceso de cambio.

Según lo expuesto por Fierro *et al.* (2020), la ventaja clave del cambio organizacional radica en la transformación del sistema total. Al implementar un cambio controlado, la organización puede delimitar las trayectorias posibles, lo que permite una transición más estructurada y menos propensa a imprevistos.

La delimitación de las posibles rutas de cambio se basa en un diagnóstico previo del problema, lo que facilita una mejor toma de decisiones. Este enfoque permite anticipar obstáculos y aprovechar oportunidades, maximizando la eficiencia y reduciendo el impacto negativo en la organización.

Finalmente, el cambio controlado ofrece un valor diferenciador respecto a otras organizaciones. Al definir y gestionar adecuadamente el proceso de cambio, se pueden obtener ventajas competitivas, mejorando la capacidad de respuesta y adaptación de la organización ante los retos del entorno.

En contraste, el portal de ESAN (2019) anunció que la implementación de cambio organizacional tiene una serie de beneficios; entre los más importantes se encuentran los siguientes:

1. Mejora el éxito en planes e iniciativas, fortaleciendo la capacidad de la empresa para ajustarse a las variaciones continuas en el mercado.
2. Aprovecha al máximo el talento humano, al garantizar eficiencia y consistencia en el trabajo. La gestión del cambio garantiza que se valore el aporte de los empleados; mientras ocurren transformaciones, el personal recibe capacitación para sus nuevas funciones, promoviendo una cultura que se orienta al cambio.
3. Asegura el crecimiento de la organización, ya que fomenta estabilidad, posicionamiento y proyección a futuro, permitiéndole ser más resolutivo en el mercado.
4. Simplifica los intervalos de cambio en el entorno comercial, manteniendo a la empresa en un proceso de evolución constante. Así, los empleados permanecen motivados y productivos al implementar nuevas tecnologías o métodos.
5. Refuerza la moral del personal al fomentar el trabajo colaborativo y mejorar el ambiente laboral, lo cual beneficia la productividad y la calidad, optimizando el ciclo de trabajo.
6. Disminuye costos operativos al contar con empleados preparados para los cambios, evitando la necesidad de contratar personal externo. Esto permite reducir gastos y, al mismo tiempo, mejorar la retención y satisfacción del personal.

De otro lado, se encuentran las siguientes desventajas:

1. Resistencia al cambio: los colaboradores podrían resistirse a adoptar nuevas prácticas, afectando su motivación y reduciendo la productividad general.

2. Costos iniciales: la implementación de un cambio puede requerir una considerable inversión inicial en áreas como capacitación, tecnología o asesoramiento.
3. Interrupción en las operaciones: los cambios pueden causar interrupciones temporales en las actividades diarias, ralentizando temporalmente la producción.
4. Falta de claridad: la ausencia de definición sobre nuevos roles o procesos puede crear incertidumbre y confusión en los empleados.
5. Pérdida de personal: algunos empleados podrían optar por dejar la organización si no concuerdan con la nueva dirección adoptada.
6. Falta de aceptación: si el cambio no es bien comunicado o ejecutado, podría no ser aceptado, resultando en falta de compromiso.
7. Riesgos inesperados: los cambios pueden exponer riesgos no anticipados, como problemas de calidad, falta de recursos o conflictos internos.

En efecto, el cambio organizacional ofrece múltiples beneficios que impulsan el desarrollo y fortalecen la competitividad de la empresa, aunque también puede conllevar desafíos que, si no se gestionan adecuadamente, podrían afectar su estabilidad. Por lo tanto, una planificación cuidadosa es fundamental para optimizar sus resultados.

2.5. Gestión del cambio organizacional

La gestión del cambio organizacional es esencial para que las empresas se ajusten a entornos en constante cambio y mantengan su competitividad. Este proceso, bien planificado, facilita la implementación de nuevas estrategias, estructuras y prácticas, ayudando a reducir el impacto en las operaciones y en los empleados.

Según Jara *et al.* (2024), la gestión del cambio organizacional es fundamental en un entorno empresarial donde el cambio es constante y acelerado. Las empresas que no logran adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias pueden verse en desventaja frente a la competencia, perdiendo oportunidades de creci-

miento y mejora en su disposición de respuesta a las exigencias del mercado.

Este proceso de gestión implica planificar y coordinar cambios en la estructura, procesos y cultura de la organización para asegurar una transición adecuada. En muchos casos, incluye la adopción de nuevas tecnologías, reestructuración de equipos de trabajo y actualización de políticas y procedimientos para que la organización se mantenga eficiente y competitiva.

La capacidad de adecuarse a nuevas tendencias, tecnologías y demandas del mercado se ha transformado en una necesidad para las empresas. En ese sentido, la gestión del cambio permite implementar estas transformaciones de manera controlada, minimizando el impacto negativo en la productividad y asegurando que los equipos se adapten adecuadamente a las nuevas exigencias.

A través de la gestión del cambio, las corporaciones pueden fomentar una cultura de innovación y adaptación, lo cual resulta crucial en el entorno actual. Al promover una actitud proactiva hacia el cambio, las empresas pueden descubrir nuevas oportunidades para mejorar sus procesos y servicios, brindando así un valor agregado que las diferencie en el mercado.

Además, una gestión del cambio bien dirigida permite que las organizaciones mantengan una orientación hacia la mejora continua. Esto no solo facilita la introducción de innovaciones internas, sino que también mejora la capacidad de la empresa para solucionar eficazmente las expectativas y necesidades de los clientes.

Entonces, la gestión del cambio es una herramienta fundamental para que las empresas puedan adecuarse de forma rápida y eficaz a los desafíos y oportunidades actuales. Esta estrategia impulsa la competitividad y el rendimiento de la empresa, incrementando su capacidad para enfrentar el futuro y satisfacer a los clientes de manera constante.

Alva (2023) indicó que la gestión del cambio organizacional implica una revisión constante del proceso de transformación, generando retroalimentación que impulsa la motivación y asegura que la organización mantenga un rumbo

adecuado. Este ciclo fomenta el aprendizaje en todos los niveles, fortaleciendo así la capacidad de adaptación y la superación de retos en la evolución hacia nuevas metas.

La curva de cambio refleja las fases por las que atraviesa el personal durante una transformación organizacional, describiendo cuatro etapas principales: rechazo o negociación, resistencia, exploración, y, finalmente, aceptación o compromiso. Cada fase presenta sus desafíos y oportunidades de aprendizaje que, una vez superados, consolidan una cultura orientada al cambio.

Implementar un cambio organizacional no es sencillo, y la curva de cambio representa los altibajos naturales del proceso. Aunque cada etapa tiene el potencial de fallar, una gestión eficaz puede convertir el proceso en una oportunidad de crecimiento, logrando una transición sólida y un compromiso duradero con los nuevos objetivos.

De esta manera, la gestión del cambio organizacional es fundamental para que las empresas se ajusten a los cambios del mercado, promoviendo su adaptación y fortaleciendo su competitividad. Con una planificación adecuada, las organizaciones integran nuevas estructuras y prácticas sin afectar la eficiencia operativa, lo que ayuda a reducir el impacto en los empleados y el flujo de trabajo.

Asimismo, al fomentar una cultura de aprendizaje y adaptación, la gestión del cambio aumenta la capacidad de la organización para responder a desafíos internos y externos. Superar cada fase de la curva de cambio refuerza el compromiso y establece una cultura de crecimiento continuo, lo que optimiza el rendimiento de la empresa y su capacidad para cumplir con las exigencias del mercado y sus clientes.

2.5.1. Modelos de gestión del cambio

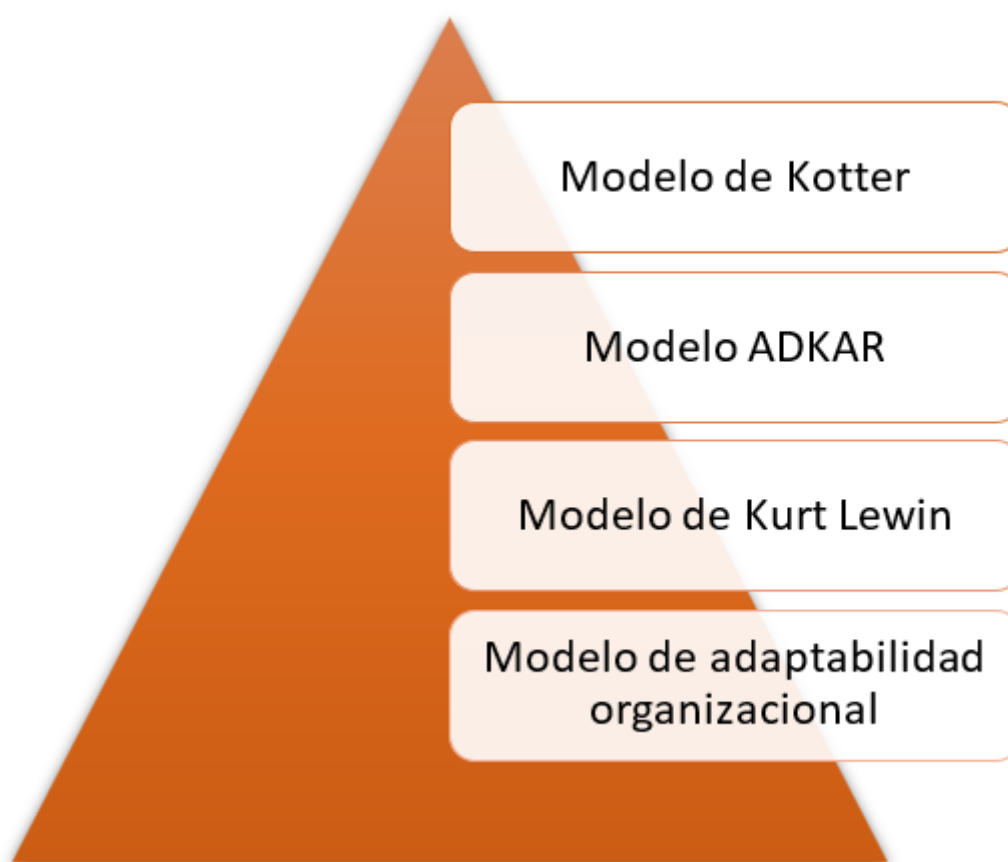
Los modelos de gestión del cambio organizacional constituyen estructuras estratégicas que ayudan a las empresas a adaptarse eficazmente a nuevos contextos. Estos enfoques permiten implementar transformaciones internas de

manera organizada, afirmando que los cambios se produzcan de forma fluida y con un mínimo de impacto en la productividad y operatividad.

Cada enfoque ofrece un marco específico para abordar el cambio y sus desafíos, facilitando a las organizaciones el proceso de adaptación a nuevas prácticas y tecnologías. Al aplicar estas metodologías, las empresas pueden definir metas claras, manejar la resistencia y fomentar una cultura de adaptación y mejora constante.

De acuerdo con lo expuesto por Gómez *et al.* (2022), los modelos desarrollados por expertos buscan guiar a las organizaciones y jefes en la construcción del cambio y adaptabilidad, identificando actores y factores clave que faciliten su implementación de manera efectiva y transparente. Entre ellos es posible encontrar cuatro modelos básicos:

Figura 5. *Modelos de gestión del cambio organizacional*



Nota. Adaptado de Gómez *et al.* (2022)

Modelo de Kotter

En el contexto empresarial actual, es esencial centrar el liderazgo en el cambio antes que en su gestión, para establecer un sistema integrado que permita identificar y aprovechar oportunidades de forma flexible y efectiva.

Modelo ADKAR

Modelo desarrollado por Prosci, que enfoca el cambio en etapas individuales, lo que permite reconocer obstáculos específicos y facilita a los líderes empresariales desarrollar estrategias efectivas para gestionarlo.

Modelo de Kurt Lewin

El modelo de Kurt Lewin sostiene que el cambio ocurre mediante un balance entre fuerzas impulsoras y restrictivas, y ajustarlas permite alterar el estado actual para lograr la transformación.

Modelo de adaptabilidad organizacional

Este modelo se fundamenta en los conceptos de asimilación y acomodación de Jean Piaget para lograr adaptabilidad, incorporando además respuestas automáticas y construcción del entorno como métodos adicionales.

A su vez, García (s. f.) añade tres modelos de gestión de cambio:

Modelo de investigación-acción

Brinda una estructura para analizar e implementar cambios, basada en la participación y retroalimentación de los miembros de la organización, con un enfoque colaborativo que prioriza el aprendizaje práctico.

Modelo de planeación

Pone énfasis en la gestión estratégica y el uso eficiente de recursos con objetivos claros. Promueve colaboración, diagnóstico temprano, enfoque en resultados tangibles, adaptabilidad y evaluación constante para abordar la resistencia al cambio.

Modelo de crecimiento y crisis de Greiner

Desarrollar estrategias efectivas para resolver los problemas únicos de cada fase es importante para alcanzar el éxito a largo plazo; esto proporciona a los líderes una guía útil para enfrentar los retos del desarrollo organizacional.

En suma, los modelos de gestión del cambio organizacional son cruciales para fortalecer y adaptar la estructura interna de una empresa ante cambios continuos. Al implementar estas metodologías, las organizaciones fomentan la flexibilidad, reducen resistencias y optimizan su rivalidad en un ambiente que evoluciona constantemente.

CAPÍTULO III

ALCANCES TEÓRICOS SOBRE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La administración y gestión del cambio en el contexto de la transformación digital constituyen fundamentos básicos para orientar a las empresas en entornos cada vez más tecnológicos. Estas prácticas facilitan la adaptación de las empresas a cambios tecnológicos y de mercado, ofreciendo un marco estratégico para responder de forma efectiva a las exigencias del medio digital. La implementación adecuada de estos principios ayuda a las organizaciones a mantenerse competitivas en el acelerado escenario digital actual.

En una era de digitalización rápida, las teorías sobre administración del cambio proporcionan herramientas para anticiparse a desafíos y oportunidades. Estos marcos teóricos permiten identificar recursos y estrategias necesarios para la digitalización eficiente, ayudando a las empresas a ejecutar transformaciones de manera efectiva. La administración del cambio se convierte en una guía para los líderes al diseñar e implementar procesos de digitalización formados con los objetivos empresariales y de mercado.

La transformación digital requiere una comprensión profunda de sus impactos en la estructura y el personal de la empresa. Asimismo, la administración del cambio permite facilitar transiciones fluidas, maximizando los resultados organizacionales. Esta disciplina examina cómo reducir interrupciones en

los procesos y optimizar la adaptación tecnológica, para lograr que el cambio sea una oportunidad de mejorar el rendimiento global de la organización.

En este sentido, la gestión del cambio destaca la adaptabilidad y flexibilidad como pilares fundamentales para enfrentar los retos de la digitalización. Estos principios son claves para asegurar el éxito en un mercado en constante evolución, ya que promueven una cultura organizacional capaz de ajustarse a las demandas de la era digital, mejorando la rivalidad y la disposición para responder de las empresas.

3.1. Transformación digital en las empresas

La transformación digital en las organizaciones involucra la incorporación de tecnologías digitales en todos los aspectos. Este enfoque no solo optimiza la eficiencia operativa, sino que también cambia la forma en que las empresas se relacionan con sus usuarios y responden a las necesidades del mercado.

Esto implica un cambio cultural en el que los empleados deben adoptar nuevas mentalidades y habilidades digitales. Este proceso permite a las empresas innovar continuamente, mejorar sus procesos y brindar experiencias convenientes a los consumidores, asegurando su competitividad.

De esta manera, Medina *et al.* (2022) expusieron que la transformación digital es un procedimiento adaptativo que mejora la gestión y conversión de datos a través de soluciones digitales, transformándolos en conocimiento valioso para las personas y beneficiando a las empresas. Este proceso es crucial para sobrevivir en un ambiente que evoluciona con frecuencia.

Este enfoque no solo varía las operaciones internas de una empresa, sino que también redefine la relación de la organización con su entorno. Al incorporar tecnologías recientes en sus modelos de negocio, las empresas no solo pueden aumentar su competitividad, sino también optimizar su interacción con el mercado y fortalecer su conexión con los clientes.

La adopción de tecnologías digitales ha fomentado la formación de nuevas industrias y modelos de negocio, así como la mejora de los procesos relacionados con compra y venta. Además, permite reducir costos y facilita una comunicación más ágil entre individuos, organizaciones e instituciones a nivel nacional e internacional.

Es esencial que las empresas establecidas modernicen sus procesos mediante la transformación digital. Este cambio no solo las ayuda a adaptarse a nuevas circunstancias, sino que también impulsa el crecimiento de prototipos de negocio innovadores que son fundamentales para su adecuado funcionamiento en el mercado actual.

La transformación digital también modifica la percepción de las personas dentro de las organizaciones, estableciendo relaciones y valores distintos a los habituales. Conceptos como la hiperconectividad y los modelos colaborativos se vuelven esenciales en este nuevo entorno laboral, alterando la forma en que se interactúa y se trabaja en equipo.

Además, la digitalización ha permitido que las cadenas de suministro superen la falta de información y la fragmentación de datos, problemas que solían limitar la productividad. La adopción de tecnologías digitales se convierte, por lo tanto, en una variable crítica para mejorar la eficiencia de las actividades empresariales.

Es así que, a pesar de los avances, muchos países de habla hispana todavía enfrentan retos significativos en la adopción de la era digital. La escasez de recursos y el rezago tecnológico dificultan la comprensión plena de las implicaciones y ocasiones que brinda la digitalización, limitando su capacidad para disputar en el mercado global.

Por otro lado, Morales & Velázquez (2023) indicaron que la transformación digital involucra un cambio profundo en la cultura y en las operaciones de las empresas, y no se condiciona a la adopción de tecnología. Este proceso requiere el desarrollo de una visión estratégica que abarque no solo la tecnología, sino también la organización, los procesos y las habilidades requeridas.

La incorporación de nuevas estrategias que contribuyan a la transformación digital permite a las empresas mejorar la eficiencia y la eficacia de sus procesos, lo que les otorga una mayor agilidad para adaptarse a los cambios del mercado. Este enfoque es vital para sustentar la rivalidad en un medio corporativo dinámico.

Además, la transformación digital ofrece la oportunidad de desarrollar nuevos productos y servicios que se alineen mejor con las demandas de los usuarios. Asimismo, la mecanización de procedimientos y el uso de inteligencia artificial mejoran tanto la precisión como la velocidad en la entrega de servicios, enriqueciendo la experiencia del cliente.

Este proceso también permite a las organizaciones explorar maneras innovadoras de aprovechar conocimientos y experiencias externas, promoviendo la investigación y el desarrollo interno. Al utilizar el talento y los recursos disponibles, las empresas pueden acelerar los tiempos de respuesta en sus procesos, revolucionando su forma de aprendizaje y adaptación.

La creciente importancia de la transformación digital radica en su capacidad para ajustarse a una variedad de factores que impulsan el mercado, la tecnología y las solicitudes de los consumidores. Esta adaptación es crucial para incrementar la eficiencia empresarial y satisfacer las exigencias de los consumidores digitales.

Por último, la transformación digital representa un desafío considerable para la competitividad a mediano y largo plazo. Sectores como el comercio digital y mediante redes sociales han sido los más beneficiados, lo que resalta la necesidad de ajustarse a un entorno económico que se redefine continuamente según las preferencias del consumidor final.

Autores como Páez *et al.* (2021) han señalado que la transformación digital en las organizaciones implica la integración de tecnologías digitales en sus operaciones y en la forma en que se relacionan con el entorno. Este proceso es crucial para adaptarse a nuevas realidades globales, modernizar su estructura,

mejorar la productividad y alcanzar niveles competitivos en su sector. En ese aspecto, la adopción de tecnología se ha vuelto importante para el éxito empresarial.

El comienzo de la transformación digital está relacionado con el avance de dispositivos electrónicos básicos que caracterizan la era digital actual. Con el tiempo, este proceso se ha acelerado gracias a la significativa evolución de la automatización, especialmente durante la Cuarta Revolución Industrial, que ha redefinido la operativa de las organizaciones.

En la actualidad, muchas empresas, sobre todo las más grandes, han integrado tecnologías avanzadas en el núcleo de sus operaciones. Esta incorporación no solo mejora la eficiencia, sino que también permite a las organizaciones adaptarse a las cambiantes demandas del mercado y a un entorno empresarial dinámico y competitivo.

La transformación digital es un proceso de adaptación y reconversión que impacta tanto a las organizaciones como a la comunidad en su conjunto. Al adoptar nuevas tecnologías, las empresas pueden elevar los niveles del mercado y del sistema socioeconómico, fomentando así la innovación y el crecimiento sostenible en el ámbito empresarial.

Este proceso se ha vuelto esencial no solo para las empresas consolidadas, sino también para los nuevos emprendimientos. Mantener y aumentar la competitividad en un mercado global exigente se ha transformado en una necesidad. Las organizaciones que no se adecúan a los cambios sufren la amenaza de quedar aplazadas y perder relevancia.

En conclusión, la transformación digital es esencial para la permanencia de las organizaciones a mediano y largo plazo. Este proceso no solo busca la modernización y adaptación, sino que también promueve una cultura de innovación y flexibilidad, esenciales para enfrentar los desafíos del medio a corto y largo plazo.

3.2. Impacto de la tecnología en las estructuras administrativas y organizacionales

La incorporación de la tecnología en las estructuras administrativas transforma la operación empresarial y la comunicación. Por otro lado, la digitalización mejora la gestión, optimiza la toma de decisiones e incentiva la colaboración, lo que potencia la innovación y la adaptabilidad en un entorno empresarial dinámico.

Además, la tecnología redefine las jerarquías, promoviendo estructuras más ágiles y flexibles. Las herramientas digitales facilitan flujos de información transparentes y accesibles, lo que permite la participación activa a todos los niveles y establece un entorno de trabajo que responde rápidamente a las necesidades del mercado.

Para Atencia *et al.* (2020), los cambios acelerados que se han dado en el mundo, impulsados por la tecnología, exigen que las organizaciones se adapten rápidamente a nuevos escenarios. La pandemia de COVID-19 demostró cómo una crisis global desafió a las empresas a transformar sus procesos, ajustarse a una economía cambiante y responder a situaciones que afectaron tanto el ámbito local como el global. Estas adaptaciones fueron básicas para que las organizaciones mantuvieran su competitividad y operatividad, resaltando el rol indispensable de la tecnología en momentos de incertidumbre.

Frente a circunstancias adversas, la habilidad para identificar oportunidades dentro de las dificultades permite a las empresas mejorar y avanzar. En este contexto, la tecnología y el internet se consolidaron como herramientas cruciales para que diversos sectores económicos sigan operando, logrando optimizar costos y tiempos. Esto mostró que las organizaciones podían no solo mantener su operatividad, sino también fortalecerla a través de la digitalización en un entorno donde el trabajo presencial era limitado o imposible.

En la actualidad, muchas empresas han adoptado tecnología que les permite operar de forma flexible, desarrollando actividades que tradicionalmente

requerían oficinas físicas. Esta capacidad para adaptarse y funcionar desde diversos entornos, facilitada por recursos tecnológicos, ha probado ser una ventaja competitiva clave. Esto también incrementa la capacidad de respuesta y adaptación a diferentes escenarios, mostrando que la tecnología es un instrumento estratégico para operar eficientemente.

De igual modo, las plataformas digitales se han convertido en aliados estratégicos para conocer y atender mejor al mercado. Herramientas como encuestas en línea, aplicaciones móviles y sitios web permiten a las organizaciones entender mejor las expectativas de los clientes. Esta conectividad ayuda a mejorar y adaptar productos y servicios a las exigencias de los clientes, ajustándose de manera más precisa a sus demandas.

La tecnología digital también ha expandido el alcance de las empresas, permitiéndoles llegar a nuevos nichos tanto a nivel local como internacional. Este acceso amplio no solo facilita el incremento de la base de clientes, sino que también ofrece la oportunidad de ajustar productos y servicios de acuerdo con las preferencias de los consumidores, optimizando la oferta y generando un crecimiento más sólido.

A su vez, la adopción del *marketing* digital concede a las organizaciones mejorar su presencia y competitividad en un entorno cada vez más interconectado. Este tipo de *marketing* no solo permite reducir costos, sino que también optimiza las operaciones empresariales en términos de eficiencia y alcance, alineándose con los cambios del mercado y facilitando una posición competitiva favorable en el entorno global.

En conjunto, la implementación de tecnología no solo fortalece a las empresas en su respuesta a cambios inesperados, sino que también les permite desarrollar mejores estrategias y adaptarse a un mercado en evolución constante. Así, el uso adecuado de la tecnología no solo facilita la operatividad, sino que impulsa el crecimiento, optimiza los recursos y mejora la competitividad en un entorno de cambio acelerado.

En concordancia, Villa (2021) expresó que la tecnología se ha convertido en un pilar de la sociedad moderna, con el objetivo de desarrollar soluciones que respondan a las necesidades humanas y aumenten el bienestar general. Cada avance tecnológico atiende una necesidad específica y, desde la aparición de internet y el impulso de la industria digital, las empresas encuentran nuevas formas de cubrir estas demandas y mejorar tanto sus productos como sus servicios.

En el contexto empresarial, la tecnología responde a las crecientes exigencias de un mercado globalizado. En la última década, su avance ha sido acelerado, dando lugar a innovaciones como la conectividad entre dispositivos y personas, el almacenamiento en la nube y el análisis masivo de datos. Estas herramientas optimizan los procesos internos y contribuyen a la adaptación de empresas sobre las variaciones del medio competitivo.

La tecnología actual permite a las empresas una mayor conectividad y acceso a mercados globales, alcanzando clientes potenciales en cualquier lugar. Este entorno global obliga a las organizaciones a incorporar transformaciones digitales para competir en un mercado amplio y, a la vez, para implementar plataformas que permitan optimizar sus productos y servicios.

La digitalización impacta el proceso productivo al reducir costos y tiempos, mejorando la experiencia del cliente. Los consumidores modernos buscan acceso inmediato a una oferta global, con interacciones rápidas, personalizadas y eficientes. Gracias a la tecnología, las empresas pueden conocer mejor a sus clientes y adaptar sus ofertas para responder a sus proyecciones en un mercado en constante evolución.

El cambio tecnológico también demanda que las empresas adopten modelos de gestión más colaborativos y flexibles. La colaboración entre áreas impulsa la eficiencia y optimiza el flujo de conocimiento, eliminando estructuras rígidas y promoviendo el trabajo en equipo para conseguir propósitos en común. Este modelo organizativo permite una mayor posibilidad de respuesta a las transformaciones de los nichos.

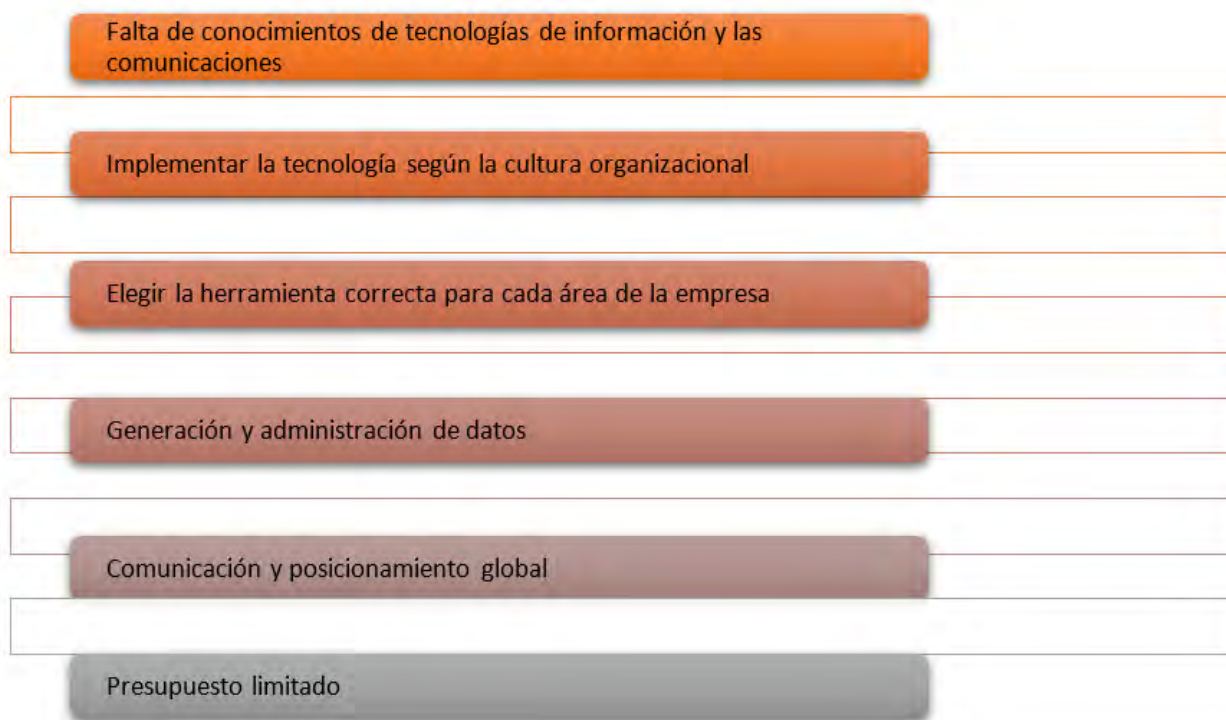
En resumen, la integración tecnológica es esencial para que las organizaciones sean altamente competitivas en el entorno corporativo global. Asimismo, facilita la optimización de procesos, reduce costos y mejora la disposición de respuesta a las demandas, promoviendo la colaboración, flexibilidad, eficiencia e innovación.

3.3. Desafíos de la implementación tecnológica en la administración y gestión

La adopción de tecnologías en la administración y gestión presenta diversos desafíos que las organizaciones deben enfrentar. La resistencia al cambio, la falta de capacitación adecuada y la integración de herramientas nuevas son obstáculos comunes que pueden afectar la efectividad de la transformación digital.

Según Rodríguez (s. f.), la transformación digital, aunque fundamental para el crecimiento sostenible de las empresas, también trae consigo varios desafíos. Estos retos pueden complicar la implementación, pero son esenciales para alcanzar la excelencia competitiva en un entorno cada vez más digitalizado. En este contexto, es vital que las empresas aborden estos desafíos con estrategias claras y una visión a largo plazo. Entre los principales desafíos se encuentran los siguientes:

Figura 6. *Desafíos de implementación tecnológica en la administración y gestión*



Nota. Adaptado de Rodríguez (s. f.)

- Falta de conocimientos de tecnologías de la información y las comunicaciones: la transformación digital se enfrenta a desafíos como el temor y la falta de conocimiento de los empleados. Los líderes deben comprometer al equipo, explicar los beneficios y cultivar una actitud proactiva.
- Implementar la tecnología según la cultura organizacional: es crucial analizar el contexto de la empresa a través de un análisis FODA, identificar oportunidades y ventajas competitivas, y vencer el miedo a la transformación digital con liderazgo y respaldo tecnológico.
- Elegir la herramienta correcta para cada área de la empresa: la transformación digital implica varios procesos esenciales y no depende de una sola tecnología; más bien, requiere un enfoque integral para digitalizar la empresa.
- Generación y administración de datos: las empresas pueden lograr ventajas significativas al analizar y aplicar de manera estratégica los datos

que generan, lo que les permite comprender mejor las solicitudes de sus usuarios y destacarse frente a la competencia.

- Comunicación y posicionamiento global: la transformación digital demanda una estrategia 360° que combine medios digitales y tradicionales, equilibrando la inversión en función del mercado objetivo y su impacto.
- Presupuesto limitado: implementar cambios positivos en una empresa requiere una planificación cuidadosa del presupuesto, con una hoja de ruta que limite riesgos y considere los costos de no invertir en tecnología.

Por su parte, el portal Prosci (2024) señala que una razón por la cual las organizaciones no alcanzan el retorno de inversión esperado es que suelen pensar que la implementación de algunos proyectos digitales garantiza la transformación digital. Sin embargo, esta exige también ajustes profundos en la cultura y prácticas organizacionales, estas métricas clave mencionan que el éxito se logra cuando el enfoque se oriente hacia las personas y la satisfacción del cliente, entre estos desafíos se encuentran:

- Retorno de la inversión (ROI): uno de los principales retos en la incorporación tecnológica es medir el ROI. Las organizaciones deben evaluar cómo las adquisiciones en tecnología, capacitación y personal impactan en los ingresos, lo que es crucial para justificar el gasto y determinar la efectividad de las estrategias de transformación digital.
- Tiempo de lanzamiento al mercado: la agilidad en la entrega de soluciones digitales es un desafío constante. Las empresas deben optimizar el tiempo de lanzamiento al mercado para mejorar su competitividad, lo que requiere una coordinación efectiva entre equipos y procesos para asegurar una respuesta rápida a las demandas del mercado.
- Horas y gastos por prototipo funcional: la eficiencia en el desarrollo de prototipos funcionales presenta otro reto. Las organizaciones deben equilibrar la velocidad y rentabilidad del desarrollo sin incurrir en riesgos de deuda técnica, lo que implica una gestión cuidadosa de recursos y tiempos.

- Indicadores clave de desempeño de uso (KPI): monitorear la adopción y participación en iniciativas digitales es fundamental, pero también desafiante. Las empresas deben diseñar mecanismos para evaluar la aceptación por parte de los usuarios, asegurando que las tecnologías implementadas sean efectivas y bien recibidas.
- KPI de productividad: evaluar la disponibilidad y efectividad de los recursos digitales es esencial, pero plantea desafíos en la capacitación del personal. Las organizaciones deben garantizar que los equipos estén adecuadamente preparados para adaptarse a nuevas tecnologías y cumplir con los objetivos de la transformación digital.

En suma, la incorporación de tecnologías en la administración y gestión presenta diversos retos que pueden impactar la efectividad de la transformación digital. La resistencia al cambio, la insuficiente capacitación y la integración de nuevas herramientas son dificultades frecuentes. Para afrontarlas, es crucial que las organizaciones desarrollen estrategias claras, prioricen la formación de su personal y evalúen detenidamente su retorno de inversión, garantizando así una transición exitosa y sostenible hacia un entorno empresarial más digital.

3.4. Tecnología digital para optimizar la administración y gestión organizacional

La tecnología digital se ha vuelto un recurso fundamental para mejorar la administración y gestión organizacional. Herramientas como la automatización, el análisis de datos y las plataformas colaborativas permiten a las empresas aumentar su eficiencia operativa y tomar decisiones estratégicas más informadas.

Asimismo, la adopción de soluciones digitales mejora la comunicación interna y externa, creando un ambiente más ágil y conectado. Esto no solo disminuye los costos operativos, sino que también eleva la satisfacción del usuario al ofrecer servicios más rápidos y personalizados, lo que fortalece la competitividad de la organización.

Para Mendieta (2022), la transformación digital de una organización implica un cambio profundo que va más allá de adoptar nuevas tecnologías. Involucra una reestructuración en cómo las personas, los procesos y el modelo de negocio interactúan con estas herramientas. Al reconocer la tecnología como un recurso para generar valor, las empresas pueden mejorar su gestión y administración, aumentando la eficiencia operativa y fortaleciendo su lugar en el mercado.

Aquellas organizaciones que consideran la tecnología digital como una inversión tienden a lograr un crecimiento sostenido. Al integrar soluciones digitales, pueden optimizar procesos, disminuir tiempos de entrega e incrementar la calidad del servicio. Esto no solo incrementa la satisfacción del cliente, sino que también crea un ambiente laboral más dinámico, donde los trabajadores se sienten empoderados y motivados para innovar.

No obstante, adoptar tecnología por sí sola no asegura el éxito. Es esencial que las empresas desarrollen una estructura organizativa que sea ágil y capaz de adaptarse a los cambios. Esto implica redefinir procesos internos, ajustar roles y fomentar la colaboración entre diferentes áreas. De esta manera, las organizaciones pueden maximizar el uso de instrumentos digitales y facilitar una gestión más eficiente de sus recursos.

La cultura organizacional juega un papel fundamental en la transformación digital. Para que los cambios tecnológicos sean efectivos, es crucial que todas las partes de la empresa estén alineados y comprometidos con la nueva dirección. Esto necesita un enfoque en la capacitación y el desarrollo de competencias, así como una comunicación clara sobre los objetivos y beneficios de la transformación. Solo así se puede lograr una verdadera integración de la tecnología en las operaciones diarias.

La optimización de la administración y gestión organizacional también depende de la capacidad para medir y analizar resultados. La adopción de herramientas digitales permite recopilar datos valiosos que pueden ser usados para

tomar decisiones informadas. Con información en tiempo real, las empresas pueden identificar áreas de mejora, ajustar estrategias y anticipar tendencias del mercado, otorgándoles una ventaja competitiva.

Entonces, es crucial entender que la transformación digital es un proceso continuo. Las organizaciones deben estar predispuestas a evolucionar constantemente, adecuándose a nuevas tecnologías y condiciones del mercado. Este enfoque proactivo no solo asegura la sostenibilidad del negocio, sino que también posiciona a las empresas como líderes en su sector, guiando el camino hacia un futuro digital.

Pérez (2023) indica que la transformación digital se ha convertido en un elemento esencial en la gestión de recursos humanos, cambiando la forma en que las organizaciones manejan el reclutamiento, la capacitación y la retención del talento. Al integrar tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial y la mecanización, las empresas optimizan sus procesos laborales, aumentando la eficiencia y la efectividad en la administración del personal.

La digitalización no solo simplifica las tareas administrativas, sino que también promueve decisiones informadas basadas en datos concretos. Este enfoque innovador permite a las organizaciones optimizar procesos y responder de manera más ágil a las solicitudes del personal. Al mejorar la experiencia del empleado y elevar la satisfacción laboral, se produce un cambio significativo en la gestión de recursos humanos tradicional, donde la tecnología se convierte en un aliado estratégico que potencia tanto la productividad como el compromiso del equipo.

En este contexto de transformación, las organizaciones deben adaptarse a las constantes fluctuaciones del mercado laboral. La rápida evolución tecnológica ha elevado las expectativas sobre la eficiencia en la gestión de recursos humanos. Las empresas que implementen estrategias proactivas podrán aprovechar las ocasiones que ofrece la digitalización, asegurando una administración más efectiva.

Sin embargo, este proceso de transformación no se limita únicamente a la adopción de nuevas herramientas tecnológicas. También requiere una redefinición profunda de las culturas organizacionales, fomentando una mentalidad abierta al cambio y a la innovación. Es esencial cultivar un entorno que valore la capacitación continua, ya que esto garantiza que el personal esté preparado para afrontar los retos del entorno laboral actual. Al priorizar el aprendizaje y la adaptabilidad, las organizaciones aseguran que su equipo esté alineado con sus objetivos.

Además, la optimización de la administración mediante tecnología digital crea nuevos espacios propicios para la colaboración. Las plataformas digitales facilitan no solo la comunicación, sino también el trabajo en equipo, lo que resulta en un flujo de información más ágil y eficiente. Esto no solo mejora la productividad en general, sino que también potencia la creatividad e innovación dentro de los equipos. Al permitir una interacción fluida, las organizaciones pueden aprovechar diversas perspectivas y habilidades, impulsando así el desarrollo de soluciones más efectivas.

Finalmente, la transformación digital es un proceso constante que exige compromiso y capacidad de adaptación. Las organizaciones deben estar dispuestas a evolucionar e incorporar nuevas tecnologías, al mismo tiempo que fomentan una cultura que promueva la agilidad y la innovación. Este enfoque integral asegurará que las empresas no solo se mantengan competitivas, sino que también se establezcan como líderes en su sector, capaces de afrontar los retos del ambiente laboral en cambio frecuente.

3.5. Gestión del cambio y adaptación del personal a la era digital

La gestión del cambio se convierte en un factor crucial en la era digital, ya que las organizaciones necesitan preparar a su personal para enfrentar nuevas tecnologías y procesos. Implementar programas de capacitación y mantener una comunicación efectiva facilita la adaptación, reduciendo la resistencia y promoviendo un entorno colaborativo.

Además, el éxito de la transformación digital depende de la habilidad del personal para aceptar el cambio. Fomentar una cultura de aprendizaje continuo y resiliencia permite a los empleados no solo adecuarse, sino también participar activamente en la evolución de la organización, fortaleciendo su competitividad en el mercado.

En consideración con lo expuesto por Jiménez (s. f.), la era digital ha introducido cambios tecnológicos que presentan importantes desafíos en el ámbito normativo. A nivel mundial, se están considerando estrategias que promuevan enfoques multilaterales entre diferentes estados. Este nuevo contexto trae consigo conceptos como el metaverso, un entorno virtual donde las interacciones son digitales y los activos adquieren un valor económico y social renovado, así como la justicia algorítmica, que busca reducir los sesgos discriminatorios generados por algoritmos diseñados por humanos.

Dentro de este panorama, se pueden identificar varios tipos de trabajos digitales que reflejan las nuevas realidades del mercado laboral. Uno de ellos es el trabajo digital dependiente, que se realiza bajo metodologías contractuales tradicionales, donde el empleado está subordinado a un empleador, abarcando modalidades como el teletrabajo y el trabajo remoto. Estas opciones ofrecen mayor flexibilidad, pero también plantean interrogantes sobre derechos y condiciones laborales.

Los trabajos digitales independientes son aquellos en los que el trabajador opera por cuenta propia, utilizando sus propias herramientas y gestionando su tiempo. Este modelo es común entre programadores y publicistas que trabajan por proyectos, lo que les da control sobre su labor. Sin embargo, la falta de un marco regulatorio claro puede generar incertidumbres sobre la protección de derechos laborales y las condiciones de trabajo en este sector.

Las plataformas de microtareas o *crowdsourcing* también han ganado relevancia, ya que permiten que las empresas grandes dividan proyectos en pequeñas actividades que los trabajadores pueden realizar a su conveniencia. Este

enfoque facilita la realización de proyectos complejos de manera ágil, pero también presenta retos en cuanto a la calificación entre usuarios y plataformas, así como en la protección de datos de todos los involucrados, desde los trabajadores hasta los usuarios finales.

Otro tipo de trabajo en la era digital es el intermediado por plataformas, que conecta a prestadores de servicios con consumidores finales. Estas plataformas facilitan la interacción, pero a menudo la relación laboral puede resultar confusa, con exigencias similares a las de un contrato de trabajo. Esto genera dudas sobre la verdadera naturaleza de la relación laboral y las responsabilidades que las plataformas tienen hacia sus trabajadores.

Es así como la evolución del trabajo en el entorno digital exige un nuevo enfoque para abordar estos desafíos a nivel personal, empresarial y global. La rapidez con la que surgen y se transforman las modalidades laborales, junto con la creciente dependencia de la tecnología, presenta retos para legisladores y formuladores de políticas públicas.

Asimismo, Ramírez & Aguilar (2022) indicaron que la crisis sanitaria de la COVID-19 significó un cambio radical para los trabajadores, quienes debieron adaptarse rápidamente a un entorno digital. Esta transición al teletrabajo no solo permitió que las actividades económicas continuaran, sino que también presentó nuevas oportunidades para mejorar la productividad. Sin embargo, este cambio también trajo consigo desafíos sociales y profesionales, subrayando la importancia de preparar a los empleados para el futuro laboral digital.

Los trabajadores han vivido una transformación notable en sus rutinas y formas de colaboración. El paso de un entorno físico a uno virtual ha requerido el desarrollo de habilidades digitales y una adaptación constante a nuevas herramientas tecnológicas. Con la adopción de plataformas digitales en la educación y otros sectores, los empleados han tenido que aprender a gestionar su tiempo y mantenerse conectados con sus colegas y superiores de maneras innovadoras y efectivas.

El teletrabajo ha modificado las dinámicas laborales, ya que exige que los empleados cuenten con condiciones de trabajo adecuadas y dignas. Es crucial que las organizaciones implementen políticas que respalden a su personal, garantizando un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. También es importante abordar los gastos que enfrentan los trabajadores, como la compra de tecnología y el pago de servicios, que a menudo no son compensados.

Al consolidarse el trabajo digital, es probable que los empleados no regresen a los modelos tradicionales de empleo. En ese sentido, este nuevo entorno laboral ofrece ventajas tanto para los trabajadores como para las empresas, lo que implica una mayor flexibilidad y adaptabilidad. Por lo tanto, es esencial que el personal esté preparado para enfrentar los retos y oportunidades que brinda la era digital, asegurando así un futuro profesional más equilibrado y eficiente.

CAPÍTULO IV

ANALIZANDO LAS ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA ERA DIGITAL

En un entorno global caracterizado por la incertidumbre y la rápida evolución tecnológica, las organizaciones se enfrentan al desafío de adaptarse con agilidad a los cambios y discontinuidades que definen los escenarios de corto plazo (Aladag *et al.*, 2020). En este contexto, la globalización ha reconfigurado las áreas administrativas y operativas, impulsando una especialización creciente en el uso de tecnologías que impactan de manera significativa en los procesos organizacionales. En consecuencia, el desarrollo de competencias en capital humano se presenta como un factor crucial para la mejora de la productividad y la competitividad, especialmente cuando las empresas adoptan políticas orientadas al avance tecnológico y al fomento de la innovación.

Aquellas organizaciones que promueven una cultura organizacional centrada en la actualización tecnológica y la innovación continua son capaces de optimizar su dinámica operativa y responder eficazmente a las demandas de un mercado cada vez más dinámico y competitivo (Ariza *et al.*, 2023; Ramírez, 2022). Estas prácticas transformadoras de la tecnología tienen un obstáculo, que es la poca comprensión del personal hacia los cambios disruptivos que la era digital trae consigo; por ello, la administración empresarial

debe estar ligada a las exigencias contemporáneas que se ven afectadas por la disrupción digital (Trenerry *et al.*, 2021). Esta globalización ha permitido que la gestión estratégica tome rumbos distintos a los tradicionales; asimismo, la incursión de la tecnología en distintos ámbitos como el transporte y las comunicaciones, favorecieron enormemente al comercio global (Quintero *et al.*, 2021).

En este contexto, la gestión estratégica debe centrarse en la creación de objetivos de desarrollo empresarial sostenibles a largo plazo, complementando las herramientas tradicionales con la cultura organizacional corporativa, las comunicaciones empresariales estratégicas y la responsabilidad social (Szyjewski, 2020). Las decisiones de gestión estratégica en la economía digital implican el desarrollo y la adaptación a condiciones que cambian dinámicamente, centrándose en los datos, el procesamiento y el uso de grandes volúmenes (Dalmutt *et al.*, 2023).

La producción de una empresa se ve beneficiada con la actualización de los procesos que trae consigo la Industria 4.0, que otorga flexibilidad y un incremento en la escalabilidad correspondiente a las ventajas de la tecnología. Esto no solo permite visualizar un cambio en los recursos facilitadores de rendimiento, sino también en la calidad del servicio, proporcionando diferentes formas de trabajo (Lalaleo, 2023). Por ello, la actualidad del sector administrativo se enfrenta a diferentes barreras y desafíos que impulsarán, de forma general, la necesidad de establecer cualidades a su servicio como la agilidad, adaptabilidad, estrategia y visión corporativa (Dawood *et al.*, 2022).

La era digital plantea diversos desafíos, pero también introduce múltiples oportunidades de desarrollo, en las que las tecnologías pueden complementar la productividad mediante la automatización y el uso de sistemas *blockchain* para mejorar la ciberseguridad (Lugo *et al.*, 2023). En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo determinar las estrategias administrativas más adecuadas para gestionar los cambios introducidos por la digitalización en las

organizaciones. Este estudio es importante debido a la creciente necesidad de incorporar tecnología a las empresas, así como el aumento en la presencia de procesos laborales con enfoques y herramientas adaptables a las demandas de un entorno digital en constante cambio.

4.1. Metodología

Para efectos de esta investigación, se ha llevado a cabo una revisión sistemática, la cual tiene como base teórica el método de Prisma (Page *et al.*, 2020). Este método procura que se sostenga la objetividad y rigurosidad del estudio (Sánchez-Serrano *et al.*, 2022). A partir de ello, se ha estructurado una búsqueda de información en torno a preguntas de investigación, que sirvieron de guía para la adquisición de fuentes relevantes, las cuales son:

- ¿Cuáles son las estrategias administrativas más efectivas para gestionar el cambio organizacional en entornos digitales?
- ¿Cómo afecta la digitalización a los modelos de gestión del cambio en las organizaciones modernas?
- ¿Qué desafíos enfrentan las organizaciones al implementar estrategias de cambio en la era digital y cómo pueden superarlos?
- ¿En qué medida la innovación digital y la transformación tecnológica impactan en la efectividad de la gestión del cambio organizacional?

Los operadores booleanos de búsqueda se han conformado a partir de la necesidad de incorporar categorías específicas en diversas bases de datos. Estas herramientas son fundamentales para obtener resultados más precisos, lo cual mejora significativamente el proceso de recopilación de datos, permitiendo consultas más complejas y estructuradas (Scells *et al.*, 2020). En la siguiente tabla se presentan las palabras clave utilizadas, así como los criterios establecidos en cada buscador:

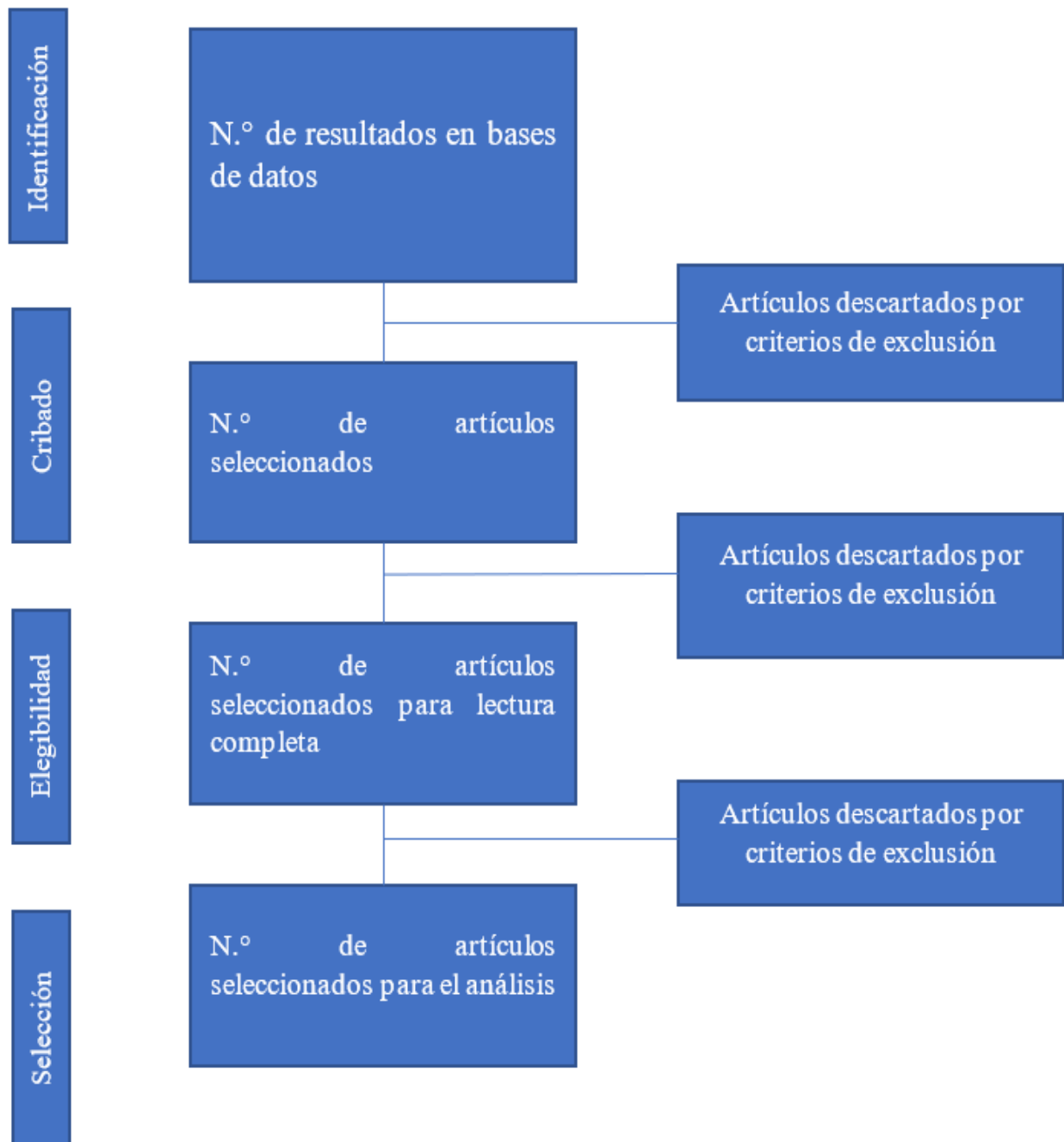
Tabla 3. *Operadores booleanos de búsqueda*

Google Académico	estrategias de transformación digital administrativas AND herramientas digitales
	gestión del cambio organizacional AND innovación tecnológica AND administrativa tecnología
Scopus	organizational AND change AND management AND digital AND innovation
	organizational AND change AND management AND technology AND innovation

Nota. Elaboración propia

En el presente estudio, se han establecidos diferentes criterios para adquirir información de la temática central, no obstante, la caracterización de los operadores booleanos y los limitadores de cada base de datos suministraron una ayuda eficaz en el proceso de búsqueda. Esto significó el establecimiento de diversos criterios de selección de artículos, los cuales se estructuraron siguiendo el patrón del diagrama de flujo del método Prisma.

Figura 7. *Modelo de diagrama de flujo Prisma*



Nota. Elaboración propia

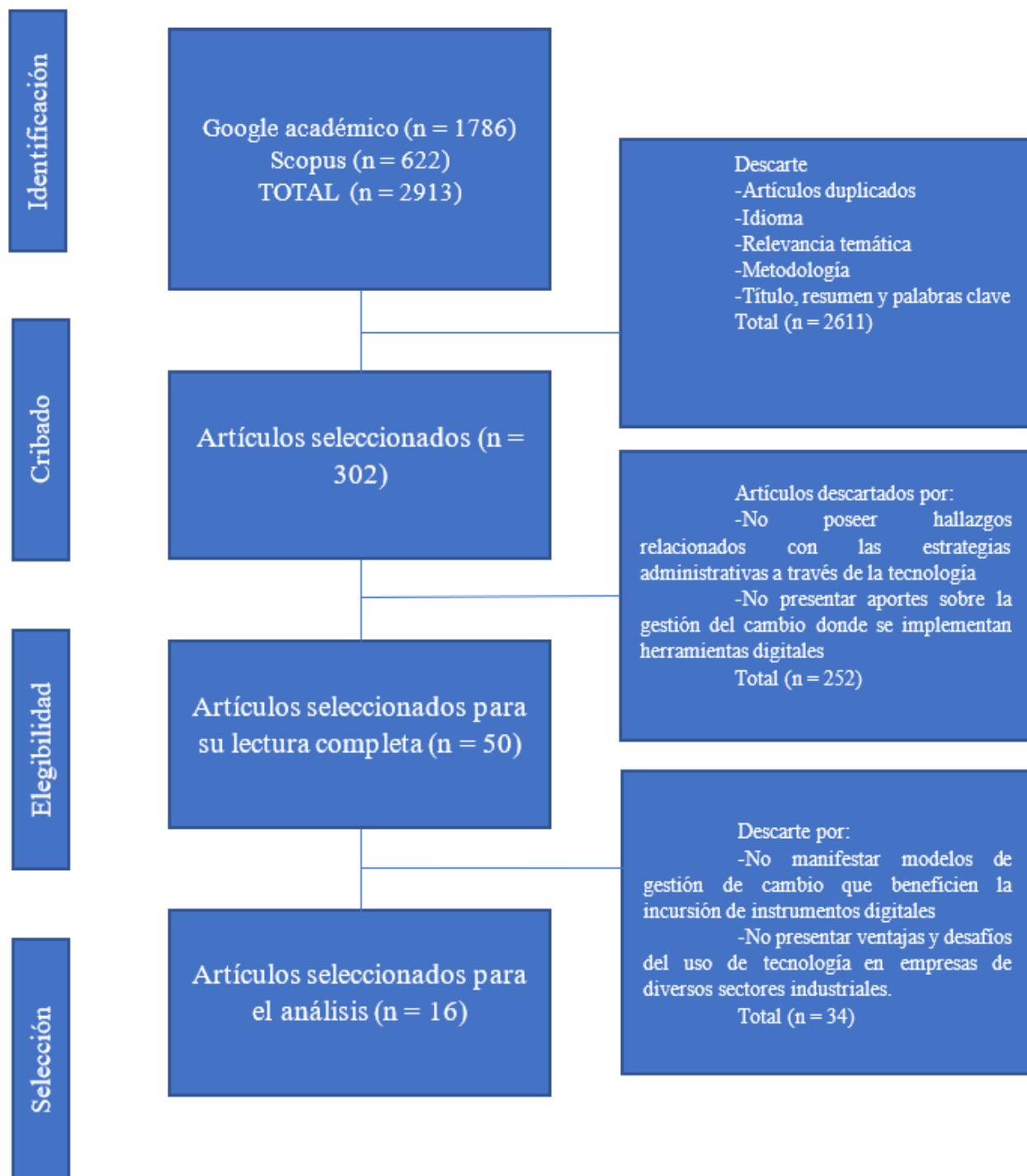
Los criterios considerados para la búsqueda de información derivan de la segmentación del formato de los resultados. En primer lugar, los idiomas principales de estos textos deben ser el español y el inglés, lo cual es indispensable para la variedad de hallazgos, así como para la fácil asimilación en el análisis respectivo. Luego, se han determinado palabras clave para descar-

tar y seleccionar los resultados por medio de los títulos; por tal motivo, las palabras clave a considerar fueron las siguientes: “gestión de cambio”, “estrategias administrativas”, “tecnología”, “innovación”, “industria 4.0”, “era digital”, “herramientas digitales”, “transformación digital”, y “empresas”.

Asimismo, la metodología utilizada en estos resultados debe priorizar la presentación y análisis de hallazgos contundentes, que suministren aportes significativos para el presente estudio. Es así que se seleccionaron artículos de tipo cualitativo, cuantitativo y mixto, con el objetivo de poder adoptar argumentos relevantes para el análisis respectivo. De la misma forma, se han evitado los textos monográficos, trabajos de investigación o de grado y ensayos.

Luego, se analizaron los artículos en su lectura completa para buscar aportes sobre las estrategias implementadas en las empresas, la tecnología innovadora en el área administrativa y la directiva de las compañías, así como la operatividad de las tecnologías de vanguardia. Del mismo modo, se hace hincapié en los modelos de producción basados en tecnología y los procesos de gestión del cambio en materia de manipulación de dispositivos digitales.

Figura 8. Diagrama de flujo Prisma



Nota. Elaboración propia

En la estructura del diagrama de flujo Prisma, se muestra la generación de filtros de selección donde se destacan etapas que toman en consideración criterios de exclusión tal como se observa en la Figura 8. Es así que, en la primera etapa del filtro, se identificaron un total de 2913 resultados, de los cuales se

analizaron el idioma, la duplicidad entre bases de datos, la relevancia temática, la metodología y la presencia de categorías relacionadas con el objeto de estudio en los títulos, resúmenes y palabras clave. De esta manera, se pudo obtener un total de 302 artículos, los cuales tuvieron un descarte basado en contenido específico, siendo relevante la presencia de aportes significativos en la relación existente en las estrategias administrativas y el uso de la tecnología, así como la incorporación de métodos novedosos que sirvan de anclaje para la implementación de herramientas digitales en la gestión del cambio organizacional.

Este proceso generó un total de 50 artículos que fueron analizados en su lectura completa, y se tomaron en cuenta los aportes en torno a los desafíos sobre la implementación de tecnología en entornos laborales y sobre la generación de modelos que permitan un proceso eficiente en la manipulación de dispositivos tecnológicos. El descarte realizado basado en estos criterios ha permitido la obtención de 16 artículos para el análisis respectivo.

4.2. Resultados

En la Tabla 4 se aprecian los hallazgos de la revisión sistemática; también se describe la información de los autores y el título de cada publicación analizada.

Tabla 4. *Cuadro de hallazgos*

N.º	Autores	Títulos	Hallazgos
1	Ávila-Guerrero <i>et al.</i> (2023).	Transformación Digital Empresarial: Revisión de producciones investigativas 2017-2021.	La digitalización ha pasado a ser un objetivo para toda organización de diferente nivel (pequeña, mediana y grande), debido a la adquisición de alternativas de solución en cada servicio que suministran al público. La conversión de formatos es necesaria para consolidar un enfoque tecnológico e innovador que permita afrontar los retos de la competitividad.

2	Campos (2023).	Modelos de transformación digital (TD) aplicables en las organizaciones de asesoría y consultoría gerencial: una revisión teórica.	Se visualizan tres modelos que garantizan el uso dinámico de los instrumentos digitales con la transformación de los procesos administrativos empresariales. Estos modelos se denominan de la siguiente manera: modelo de TD de Rogers, modelo de TD sectorial para telecomunicaciones de Valdez-De-León, y modelo TETR4DIG.
3	Cisneros <i>et al.</i> (2023).	Estrategias de transformación digital en las empresas: Estudio bibliométrico.	Se muestra la industria 4.0 y distintas herramientas que influyen en la mejora del servicio y la función administrativa. Esto repercute en la madurez digital, la cual se refleja en su capacidad para consolidar la relación entre los recursos con los elementos digitales.
4	Costa <i>et al.</i> (2022).	The Degree of Contribution of Digital Transformation Technology on Company Sustainability Areas.	La transformación digital en los modelos de negocio actuales se apoya en tecnologías diversas, las cuales permiten una gestión eficiente que fomenta enfoques sostenibles integrando sistemas ciberfísicos y sensores. La administración del cambio debe equilibrar la innovación y sostenibilidad, superando barreras para avanzar hacia un desarrollo organizacional responsable.
5	De Barros <i>et al.</i> (2021).	The pandemic of COVID-19 and the level of digital maturity of micro and small businesses, a global concern.	La madurez digital es un factor a tomar en cuenta. En este estudio se destaca la importancia que determina la incorporación de procesos y prácticas novedosos. Asimismo, se manifiesta que la edad de los gerentes es crucial, puesto que los jóvenes se muestran más abiertos a las nuevas tecnologías.
6	De los Santos <i>et al.</i> (2023).	Las principales herramientas de la gestión del cambio organizacional en empresas: una revisión de la literatura.	En este estudio se argumenta que para que una empresa avance en la calidad de sus servicios, la implementación tecnológica debe acompañarse de una gestión de cambio organizacional que incluya capacitación integral del personal. Esta formación no solo debe abordar aspectos operativos, sino también el intercambio de ideas y perspectivas, fortaleciendo habilidades estratégicas y de liderazgo.

7	Durón-Esquivel & Torres-Vindas (2023).	Los procesos de transformación digital y la gestión del cambio organizacional: una revisión sistemática de literatura 2018-2022.	Se plantea que los modelos de cambio organizacional funcionan como estrategias esenciales para responder a los grandes avances de la tecnología. Por ello es necesario adoptar estos modelos para garantizar un enfoque competitivo a largo plazo.
8	Izquierdo <i>et al.</i> (2023).	Competitividad empresarial de las pequeñas empresas en los años 2020-2022: una revisión sistemática.	El desarrollo del <i>marketing</i> digital proporciona mejoras significativas en la competitividad de una empresa. El cambio a los formatos digitales supone la incorporación de una nueva forma de evaluar el servicio otorgado por la compañía, por tal efecto, en este estudio se presenta al “eWOM” o el método de boca a boca digital, que sirve para el registro de opiniones de los usuarios en páginas web.
9	Juma (2023).	Organizational digital transformation: from evolution to future trends.	Un factor a tomar en cuenta es la capacidad de absorción de una empresa, que se basa en la capacitación de los empleados para que se desempeñen correctamente en un entorno tecnológico. Para ello, se hace uso de dos estrategias clave: <i>technology push</i> y <i>market pull</i> , que impulsan la digitalización mediante el desarrollo de competencias en el personal.
10	Khurseed (2024).	Is technological innovation good or bad? An empirical investigation of technology startups	En este estudio se presenta a la ambidexteridad como el establecimiento de un procedimiento multienfoque, que es importante para la evolución y fortalecimientos de los procesos de las micro y pequeñas empresas.
11	Laubengaier <i>et al.</i> (2022).	It takes two to Tango: Analyzing the relationship between technological and administrative process innovations in Industry 4.0.	Debe existir una constante actualización en torno a las tendencias tecnológicas del momento, puesto que la innovación tecnológica y la innovación administrativa requieren que la directiva manifieste el interés por marcar un progreso continuo en la logística de la empresa.

12	Limas & Sierra (2022).	Uso de las redes sociales como herramienta de gestión administrativa en el sector empresarial.	Las redes sociales pueden establecer dinámicas positivas en la interacción entre empleados. Además, la directiva de la empresa puede verse beneficiada, puesto que la comunicación con los clientes mejora exponencialmente.
13	Ribas <i>et al.</i> (2024).	Transformación digital en empresas argentinas: Una revisión de alcance.	El desarrollo tecnológico de las empresas varía según su tamaño, algo que afecta la capacitación de los empleados debido a la brecha de adopción y madurez digital. Por ello, es necesario que las pequeñas y medianas empresas incorporen políticas estratégicas para adoptar herramientas digitales y así optimizar la eficiencia del servicio.
14	Sampedro (2023).	Aproximaciones teóricas para el análisis organizacional en la Industria 4.0: una revisión de literatura.	La capacidad de absorción de una empresa puede generar que los trabajadores se adapten a nuevos entornos. Esta gestión del cambio se fundamenta por medio de tres métodos: pasivo, activo e interactivo.
15	Trujillo <i>et al.</i> (2022).	Transformación digital en América Latina: una revisión sistemática.	La madurez digital es un factor que sirve de indicador para visualizar el nivel de brecha digital existente en cada empresa. Esto dificulta la adopción de la tecnología, siendo un aspecto a considerar los factores generacionales para la adaptabilidad de agentes a este cambio de enfoque.
16	Túquerres-Fernández <i>et al.</i> (2023).	Estrategias administrativas en las empresas en tiempo pospandemia. Una revisión.	En este estudio se presentan diversos tipos de estrategias competitivas, que se destacan por priorizar la adopción de políticas con enfoque tecnológico, utilidad de lo digital en el <i>marketing</i> y en la productividad en las áreas corporativas, así como por optimizar el trabajo de la directiva empresarial. Las estrategias señaladas son: competitivas, financieras, corporativas y de <i>marketing</i> .

Nota. Elaboración propia

Figura 9. Representación visual de palabras clave (*organizational AND change AND management AND digital AND innovation*)



Nota. Elaboración propia

En el análisis de la visualización generada en VOSviewer (Figura 9), la palabra clave “digital transformation” aparece destacada en azul y es la de mayor tamaño en la red, ubicándose como un nodo central en la agrupación verde. Desde esta posición, se conecta con términos clave secundarios como “innovation”, “digital technologies”, “knowledge management”, y “organizational change”, que forman parte del mismo clúster, sugiriendo su rol fundamental en los procesos de innovación y gestión del conocimiento organizacional. Por otro lado, el clúster rojo, aunque separado espacialmente de la zona azul y verde, mantiene conexiones relevantes con términos como “organizational innovation”, “organization and management”, “change management”, leadership” e “information technology”. Esta disposición sugiere que, mientras la palabra “digital transformation” está íntimamente ligada a la adopción de tecnologías y la gestión del conocimiento, el clúster rojo enfatiza los elementos de liderazgo y gestión del cambio necesarios para que las organizaciones integren de manera eficaz la transformación digital en sus estructuras y procesos.

Figura 10. Representación visual de palabras clave (organizational AND change AND management AND technology AND innovation)



Nota. Elaboración propia

En el clúster analizado (Figura 10), la palabra clave predominante es “innovation”, seguida en relevancia por “digital transformation”, “organizational change” y “knowledge management”. Estas palabras actúan como ejes principales, destacando la importancia de la innovación en el contexto de la transformación digital y el cambio organizacional, así como el rol crítico de la gestión del conocimiento en este proceso. Entre las palabras clave secundarias que complementan el clúster se encuentran “technology adoption”, “technological innovation”, “technological change”, y “organizational performance”, entre otras. Esta disposición refleja la interdependencia entre la adopción tecnológica y el rendimiento organizacional, sugiriendo que el éxito en la innovación depende no solo de la implementación de nuevas tecnologías, sino también de la capacidad de las organizaciones para gestionar el cambio de manera estratégica y con un enfoque continuo en la gestión del conocimiento.

4.3. Discusión

La industria 4.0 ha transformado la manera como se estructuran las áreas administrativas, influyendo en el cambio en la toma de decisiones empresariales con tecnología, que optimiza la logística y la sostenibilidad mediante la producción de respuestas rápidas y significativas (Laubengaier *et al.*, 2022). Además, ha impactado en las formas de monitoreo y supervisión en tiempo real, las cuales modifican las estrategias de gestión organizacional hacia enfoques sostenibles y de eficiencia energética (Valdiviezo *et al.*, 2022). No obstante, la inclusión de estos métodos innovadores conlleva desafíos como la brecha digital y la falta de marcos legales claros que permitan la funcionalidad de estos nuevos procesos (Costa *et al.*, 2022).

Un rasgo a considerar en estas estrategias es la capacidad de absorción que tiene una empresa, algo muy característico en la industria 4.0, la cual se basa en la capacidad de las personas para adaptarse a los nuevos entornos digitales y tecnológicos; esto requiere la consideración de tres métodos: pasivo (adopción de conocimiento técnico), activo (inteligencia competitiva) e interactivo (comunicación con organizaciones de áreas diversas (Sampedro, 2023). En el caso de las micro y pequeñas empresas, la capacidad de absorción facilita la innovación mediante el uso directo de herramientas digitales. Para las medianas empresas, sin embargo, esto representa un obstáculo, ya que suelen tener una baja capacidad de absorción y no aprovechan de manera constante las fuentes externas de innovación en sus procesos comerciales (Khursheed, 2024).

La digitalización ha permitido que en las empresas existan servicios especializados e inmediatos, un rasgo que se convirtió en un factor de supervivencia para organizaciones tanto grandes como pequeñas, lo cual exige la incorporación de modelos de negocio que tomen en cuenta a los empleados (Ávila-Guerrero *et al.*, 2023). Para mejorar el emprendimiento de las empresas se debe considerar el término ambidexteridad (*ambidexterity*), que se basa en la

aplicación de enfoques múltiples para englobar distintos ámbitos de desarrollo de manera progresiva o lineal (Khursheed, 2024).

Según Durón-Esquivel (2023), los modelos de gestión actuales requieren que los líderes analicen y aborden las necesidades de mejora organizacional y aprovechen oportunidades estratégicas, integrando herramientas digitales y promoviendo una cultura organizacional adaptativa. Esta transformación digital es una reconfiguración de la gestión empresarial y requiere modelos específicos que incorporen nuevas tecnologías, como el modelo de transformación digital (TD) de Rogers, el modelo TD sectorial para telecomunicaciones de Valdez-De-León y el modelo TETR4DIG, tal como se definen en la siguiente tabla:

Tabla 5. Modelos de transformación digital

Modelo de TD de Rogers	Estrategia basada en cinco dominios estratégicos: clientes, competencia, datos, innovación y valor.
Modelo de TD sectorial para telecomunicaciones de Valdez-De-León	Específicamente, en el sector de telecomunicaciones, se desarrollan las siguientes dimensiones: estrategia, organización, cliente, tecnología, operaciones, ecosistema e innovación.
Modelo TETR4DIG.	Se desarrolla mediante dos enfoques fundamentales: orientado a resultados y capacidades estratégicas, y generación de valor. Estos enfoques se desglosan en seis secciones: finanzas, centralidad en el cliente, procesos, competencias estratégicas, tecnologías e información estratégicas y diseño organizacional.

Nota. Adaptado de Campos (2023).

Otro aspecto a destacar es la capacidad de madurez digital de una empresa, lo cual tiene como indicador de efectividad la sincronización de elementos digitales con los recursos de la compañía, lo cual impulsa la transformación

digital (Cisneros *et al.*, 2023). El nivel de madurez digital es un factor indispensable en la incorporación de prácticas administrativas novedosas. Esto debe ir acompañado de un liderazgo orientado a la innovación, por lo mismo, la directiva debe proveer la desaparición de la brecha digital y la apuesta por empleados jóvenes que conviven con la tecnología constantemente (De Barros *et al.*, 2021). Las dificultades que se encuentran en torno a la madurez digital pueden observarse en la falta de conocimiento sobre las nuevas tecnologías, limitaciones en infraestructura y escasez de un personal de recursos humanos calificado para servicios basados en tecnología (Ribas *et al.*, 2024).

La era digital ha transformado los modelos de negocio, ya que requiere enfoques que aprovechen las herramientas digitales como el análisis de datos, al igual que tecnologías como la computación de la nube (*cloud computing*) (Ribas *et al.*, 2024). En tal sentido, se han empleado seis tipos de tecnologías en la administración empresarial: internet de las cosas (*internet of things*), *big data*, inteligencia artificial, *cloud computing* y el uso de impresoras en 3D (Costa *et al.*, 2022). Estas herramientas optimizan el desarrollo de los procesos administrativos mediante la automatización y la digitalización de los servicios (Cisneros *et al.*, 2023).

Las habilidades avanzadas pueden observarse a través de los empleados y del nivel gerencial, puesto que, a medida que van implementando los medios digitales para facilitar el servicio, se vuelven más importante los conocimientos de estos sistemas automatizados y tecnológicos (Laubengaier *et al.*, 2022). Un ejemplo de ello son las herramientas de *marketing* digital, que proporcionan una mejora sustancial en la competitividad, esto dado como producto del desarrollo de una marca fuerte en el entorno digital, basada en la inteligencia competitiva y la capacitación efectiva (Izquierdo *et al.*, 2023).

Existen factores externos que impulsan la transformación digital, que se puede sostener en la aplicación de la inteligencia artificial y procesos automatizados originando competitividad y nuevas formas de trabajo (Durón-Esquivel,

2023). Esto se complementa con la capacitación efectiva, puesto que la inteligencia artificial puede desplazar al personal con poca formación en este tipo de tecnologías (Juma, 2023).

Lo primordial para una empresa es generar espacios y procesos de formación ideal para los empleados, para lo cual se implementan las estrategias TDD (*technology push y market pull*) como alternativas funcionales basadas en el desarrollo de habilidades y competencias en empleados, la relación e interacción con actores clave del ecosistema digital y el soporte a través de universidades y centros de estudios para proyectos I+D (Sampedro, 2023). De esta manera, se pueden comprender los modelos con mayor facilidad, proporcionando opciones de modificación en las estrategias de negocio, lo cual potencia la reconfiguración de la empresa al adoptar una estrategia clara para la innovación del sistema organizacional en su conjunto (Campos, 2023). Las estrategias que las organizaciones manipulan para su adaptación a nuevas tendencias del mercado, y lo cual le dará forma a su metodología de trabajo para aumentar su competitividad, se pueden visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 6. Tipos de estrategias

Estrategias competitivas	La empresa compite al trazar objetivos planificados premeditadamente. Esto genera la necesidad de establecer políticas que apoyen las estrategias a través de recursos tecnológicos, de la misma forma que plantea como enfoque el alcance de un método de trabajo basado en la utilidad, la eficiencia y el progreso tecnológico.
Estrategias financieras	Se trata de las planificaciones económicas, donde los encargados de la directiva empresarial son los principales gestores e involucrados con estos procesos.
Estrategias corporativas	Se refieren a las prácticas competitivas en relación con los negocios, mercados o sectores.
Estrategias de marketing	La organización de la empresa se encarga de plantear campañas de <i>marketing</i> atractivas para todo público, donde se busque la presentación, promoción, aumento de ventas y el buen posicionamiento dentro de los mercados relevantes.

Nota. Adaptado de Túquerres-Fernández *et al.* (2023)

Los modelos innovadores provocan la reestructuración de los procesos tradicionales, en ese sentido, Cisneros *et al.* (2023) sostienen que este cambio no solo se enfoca en la conversión de formatos analógicos a digitales, sino en elaborar un procedimiento efectivo basado en tecnología innovadora. Del mismo modo, Ávila-Guerrero *et al.* (2023) argumentan que la consolidación de la digitalización permite la visualización de nuevas oportunidades de solución. No obstante, para Juma (2023), las dificultades de esta gestión de cambio son la falta de una estructura de seguridad para los grandes volúmenes de datos y la escasa regulación ambiental, lo que puede generar desechos electrónicos y un alto consumo de energía.

La implementación de tecnologías emergentes se ha vuelto un proceso esencial para la gestión del cambio organizacional, puesto que puede consolidar enfoques novedosos como la sostenibilidad a partir de lo digital, aumentando así la competitividad; por ello, los aplicativos móviles tienden a ser una herramienta complementaria para la labor de los empleados (Jiménez-Todelo, 2024). Además, el uso de redes sociales ofrece múltiples mejoras en el entorno laboral, por lo que se han vuelto indispensables para la comunicación entre empleados, a la vez que facilitan la interacción del jefe con los clientes internos y externos (Limas & Sierra, 2023). Para la buena puntuación de los servicios y productos de una empresa, una de las fórmulas más destacadas se trata del eWOM o también denominado “método de boca a boca digital”, que se basa en las opiniones o recomendaciones de los usuarios, algo que fortalece la imagen de la marca hacia el exterior (Izquierdo *et al.*, 2023).

4.4. Conclusiones

En la presente revisión sistemática se ha elaborado un análisis profundo para identificar las prácticas beneficiosas para la gestión del cambio hacia un enfoque tecnológico, así como estrategias administrativas que doten de dinamismo y adaptabilidad a las empresas en los entornos digitales. Por ello, se

destaca que se deben tomar en consideración dos aspectos fundamentales: la madurez digital y la capacidad de absorción. Estos dos factores se muestran con importancia mayúscula para evaluar un área administrativa y su capacidad para incorporar tecnología en sus procedimientos cotidianos. Asimismo, sirve para medir el nivel de recursos técnicos y teóricos que posee una empresa para suministrar al personal de una capacitación efectiva.

Se distinguen modelos y estrategias innovadoras para fomentar una cultura laboral orientada al manejo de herramientas digitales, por lo que son fundamentales la inteligencia artificial y los procesos automatizados de gestión. De esta manera, se puede efectuar una gestión de cambio provechosa para los fines productivos y competitivos de cada empresa, por lo cual, la incorporación de las redes sociales y recursos con formato digital es necesaria para poder consolidar la marca y la ubicación de la empresa dentro del mercado.

CAPÍTULO V

LA TECNOLOGÍA EN LAS EMPRESAS

La tecnología en las empresas se ha vuelto un aspecto esencial para su crecimiento y competitividad en el mercado actual. Con la rápida evolución de las herramientas digitales, las organizaciones deben adaptarse para optimizar sus procesos y cumplir con las exigencias de los usuarios. Desde la automatización de tareas hasta la adopción de soluciones de inteligencia artificial, la tecnología no solo transforma las operaciones empresariales, sino también la forma en que las corporaciones se conectan con los consumidores y se posicionan en su sector.

La incorporación de tecnología en el ámbito empresarial permite a las organizaciones aumentar su eficiencia y productividad. Instrumentos como el *software* de gestión empresarial y las plataformas de análisis de datos ofrecen información valiosa que ayuda a la toma de decisiones estratégicas. Al adoptar estas innovaciones, las empresas pueden equiparar áreas de mejora, optimizar recursos y reducir costos, lo que genera una mayor rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Asimismo, la tecnología potencia la comunicación y colaboración entre los equipos, un aspecto clave para el triunfo de cualquier organización. Plataformas de trabajo colaborativo, como herramientas de gestión de proyectos y aplicaciones de mensajería, facilitan la interacción entre empleados, sin importar su ubicación. Esto no solo incrementa la productividad, sino que crea un escenario de trabajo más enérgico y participativo, donde fluyen las ideas y se estimula la innovación.

La adopción de tecnologías avanzadas también permite a las empresas ofrecer experiencias personalizadas a sus clientes. Al utilizar herramientas de análisis de datos, las organizaciones pueden entender mejor las prioridades y comportamientos de sus consumidores, y así ajustar sus ofertas. Esta capacidad de personalización no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también incrementa la lealtad y las oportunidades de venta, lo que resulta crucial en un entorno altamente competitivo.

Finalmente, la transformación digital es un proceso continuo que implica un cambio en la cultura organizacional. Las empresas deben estar dispuestas a invertir en capacitación y en adaptar sus estructuras para integrar nuevas tecnologías. La renuencia al cambio puede ser un obstáculo significativo, pero con un enfoque adecuado en la gestión del cambio, las organizaciones pueden superar este desafío y aprovechar al máximo las ocasiones que la tecnología ofrece para crecer y destacar en su sector.

5.1. Gestión del cambio organizacional e innovación tecnológica

La gestión del cambio organizacional es fundamental para la implementación exitosa de la innovación tecnológica en las empresas. Este proceso consiste en preparar, apoyar y orientar a los empleados a través de las transformaciones necesarias, garantizando que la adopción de nuevas tecnologías se realice de manera fluida. Sin una gestión adecuada, las iniciativas tecnológicas pueden enfrentar resistencia y no cumplir con sus objetivos.

La innovación tecnológica no solo contribuye a la eficiencia operativa, sino que también concede a las organizaciones el poder adaptarse a un contexto empresarial en cambio recurrente. La combinación de una gestión del cambio efectiva con la adopción de nuevas herramientas tecnológicas ayuda a las empresas a mantener su competitividad y relevancia. Al promover una cultura receptiva al cambio, las organizaciones pueden aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece la tecnología.

De acuerdo con lo indicado por Aramayo (2024), la gestión del cambio es un enfoque planificado que permite a las organizaciones abordar la variación de sus objetivos, procesos o tecnologías. Su finalidad es incorporar estrategias eficaces para facilitar el cambio, controlarlo y ayudar a las personas a adecuarse a él. Este proceso es fundamental para garantizar que las modificaciones se integren de manera fluida y se mantengan a largo plazo, promoviendo una cultura organizacional abierta a nuevas dinámicas.

En ese sentido, esta gestión del cambio ha cobrado mayor importancia debido al rápido avance tecnológico y a la globalización. Para que la gestión sea efectiva, debe seguir un modelo que incluya la creación de un sentido de urgencia, la formación de alianzas sólidas y el desarrollo de una visión clara junto con estrategias concretas. Comunicar esta visión y empoderar a los empleados son pasos clave para lograr un cambio organizacional exitoso y sostenible.

No solo se trata de transformar estructuras y procesos; la gestión del cambio también se centra en la cultura organizacional. Esta cultura juega un rol crucial en la aceptación o resistencia a los cambios propuestos. Por lo tanto, cualquier estrategia de cambio debe considerar las normas, valores y creencias que prevalecen en la organización para asegurar una transición efectiva y armoniosa.

La innovación tecnológica es el proceso de implementar y lanzar al mercado nuevas tecnologías. Este proceso implica la combinación de productos, servicios y procesos que mejoran significativamente la productividad y el crecimiento. La innovación es vital para la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones, ya que les permite adaptarse a un entorno en constante evolución y aprovechar nuevas oportunidades en el mercado.

En el ámbito de la gestión del cambio, la innovación tecnológica no solo significa adoptar nuevos instrumentos y procesos, sino también modificar la estructura y cultura organizacional para maximizar el impacto de estas tecnologías. La capacidad de gestionar el conocimiento se convierte entonces en

un elemento crucial, ya que las organizaciones deben formarse para utilizar la información de manera efectiva para innovar y mantener su relevancia en el mercado.

De otro lado, Sanoja (2021) expuso que la gestión del cambio organizacional abarca principios fundamentales que deben integrarse en toda empresa. Estos principios incluyen el aprendizaje constante, la innovación en procedimientos y el fomento del pensamiento estratégico. Estas bases son cruciales para enfrentar retos y adaptarse a las transformaciones necesarias en cada área. La habilidad para anticipar cambios en el entorno es esencial para convertir oportunidades en resultados tangibles, facilitando decisiones más precisas y efectivas.

En un entorno en constante cambio y a menudo incierto, existen diversas fuerzas que impulsan el cambio. La tecnología es un factor determinante que transforma rutinas y métodos de trabajo, lo que ayuda a llegar a un público más amplio a nivel global. Asimismo, la multiculturalidad actual, promovida por la digitalización, impacta los procesos organizacionales, influyendo en la forma en que se lleva a cabo el trabajo y se establece una comunicación eficaz entre los equipos.

El concepto de cambio organizacional se considera esencial para la supervivencia de las empresas. La capacidad de mejorar el rendimiento y la competitividad depende de la adaptación a situaciones complejas. La legitimidad que obtienen las empresas que pueden enfrentar desafíos y modificar su trayectoria es valiosa, ya que refleja su habilidad en el liderazgo estratégico, un aspecto que puede no ser obvio desde el exterior, pero se hace evidente a través de su éxito en la operación.

El cambio organizacional no solo está relacionado con ajustes en la estructura, sino que también implica una transformación profunda en la mentalidad de los integrantes de la organización. Las interacciones internas y externas, así como el uso de medios formales e informales, son elementos esenciales en

la implementación del cambio. Las fuerzas internas y externas, como el clima organizacional y el marco legal, deben estar alineadas para garantizar una gestión del cambio efectiva y lograr el impacto deseado en la organización.

En conclusión, la gestión del cambio organizacional es trascendente para el éxito de la innovación tecnológica en las empresas. Al facilitar la adaptación de los trabajadores a nuevas herramientas y procesos, se garantiza una transición sin contratiempos que potencia el impacto de las tecnologías adoptadas. En un entorno empresarial donde los cambios son rápidos y la diversidad cultural es significativa, la capacidad de anticipar y manejar estos cambios se vuelve esencial para mantener la competitividad y la sostenibilidad. Así, las organizaciones que integran de manera efectiva la gestión del cambio en su estrategia no solo sobreviven, sino que también prosperan en un mercado en constante transformación.

5.2. El liderazgo en la transformación digital organizacional

El liderazgo en la transformación digital organizacional es fundamental para el éxito de cualquier iniciativa tecnológica. Los líderes deben motivar y guiar a sus grupos en la adopción de nuevas herramientas y procesos, cultivando una cultura de innovación y aprendizaje continuo. Su habilidad para comunicar la visión y los beneficios del cambio es esencial para obtener la aceptación y el compromiso de todos los empleados.

Además, un liderazgo eficaz en la transformación digital implica tomar decisiones estratégicas y gestionar el talento adecuadamente. Los líderes deben identificar las habilidades necesarias y ofrecer la capacitación ideal para que los colaboradores se sientan preparados y seguros al utilizar nuevas tecnologías. Al fomentar un ambiente de colaboración y confianza, los líderes pueden facilitar la adaptación a los cambios y maximizar el impacto de la transformación digital en la organización.

Según Miranda (2023), la transformación digital representa una estrategia integral que afecta todos los aspectos de una organización, incluyendo los negocios, el *marketing* y, especialmente, el liderazgo. Para que esta estrategia tenga éxito, es crucial que los líderes se involucren activamente en su planificación e implementación. Al adoptar un enfoque proactivo, los líderes pueden guiar a sus equipos a través de la transición, asegurando que cada departamento esté alineado con los objetivos digitales establecidos.

La incorporación de tecnologías digitales va más allá de simplemente añadir nuevas herramientas; implica una reevaluación de la cultura organizacional y las estructuras existentes. Los líderes deben fomentar un ambiente que valore el cambio, la innovación y la flexibilidad. Este tipo de liderazgo es esencial para facilitar la transición hacia modelos de negocio más dinámicos, que se adapten mejor a las demandas del mercado y a las expectativas de los clientes.

La transformación digital se entrelaza con la estrategia corporativa, generando un valor diferenciador basado en recursos digitales. Los líderes tienen la responsabilidad de establecer una visión clara y comunicarse de manera efectiva con sus equipos, asegurando que todos comprendan cómo sus funciones contribuyen a los objetivos estratégicos. Al promover un propósito común, los líderes pueden inspirar a los empleados a adoptar nuevas tecnologías y métodos de trabajo, fomentando así un sentido de pertenencia y compromiso organizacional.

Además, los líderes son fundamentales en la reconfiguración de los procesos y las estructuras dentro de la organización. Promover la digitalización no solo requiere atención a la tecnología, sino también a las capacidades organizativas que facilitan este cambio. Los líderes deben impulsar el aprendizaje continuo y la adquisición de nuevas habilidades que permitan a la empresa innovar y mejorar sus operaciones de manera efectiva.

Asimismo, Troilo (2021) expresó que, en el mundo empresarial, muchos líderes tienden a considerar lo digital como una simple cuestión tecnológica o como una nueva vía de comunicación. Sin embargo, hay quienes ven la digitalización como una oportunidad para redefinir la relación con los clientes y replantear la dirección del negocio. Para lograr una sostenibilidad efectiva, lo digital debe integrarse como una metodología que aporte valor en todos los aspectos, incluyendo los modelos de negocio, procesos, la experiencia del cliente y las estructuras organizativas.

La madurez digital de una organización implica algo más que solo implementar nuevas tecnologías; es fundamental alinear la estrategia, la cultura y la estructura de la empresa con las exigencias del entorno digital. Esta alineación es crucial para que la organización pueda adaptarse y competir en un mercado que se digitaliza constantemente. Por lo tanto, el enfoque digital debe abarcar todos los niveles de la empresa, promoviendo una cultura que respalde esta transformación.

La transformación digital se entiende como un proceso continuo que requiere una evaluación constante de cómo se emplean la tecnología, las personas y los procesos para mejorar tanto la experiencia del cliente como el rendimiento general de la organización. En este contexto, los líderes tienen un rol fundamental, actuando como catalizadores del cambio. Su habilidad para motivar y guiar a sus equipos es esencial para facilitar la adopción de nuevas formas de trabajo y para superar cualquier obstáculo que se presente.

De esta manera, para atraer y retener talento digital, es esencial que los líderes redefinan la propuesta de valor de la organización y cultiven una cultura digital fuerte. Este cambio cultural es una inversión a largo plazo para construir organizaciones sostenibles y resilientes. La transformación digital debe ser un esfuerzo colaborativo que involucre a todos los empleados en este proceso hacia el futuro.

5.3. Impacto de los recursos tecnológicos en el cambio organizacional

El impacto de los recursos tecnológicos en el cambio organizacional es notable, ya que estos son esenciales para promover la eficiencia y la innovación. La incorporación de herramientas tecnológicas permite a las empresas automatizar procesos, mejorar la comunicación y optimizar la gestión de datos, facilitando así la toma de decisiones informadas. Con la adopción de estas tecnologías, las organizaciones pueden adaptarse más rápidamente a las exigencias del mercado y aumentar su competitividad.

Además, los recursos tecnológicos influyen en la cultura organizacional y en la dinámica del trabajo en equipo. La implementación de plataformas colaborativas y soluciones en la nube crea un entorno de trabajo más ágil y flexible, permitiendo a los empleados colaborar de manera más efectiva, independientemente de su ubicación. Esta transformación en la manera de trabajar no solo aumenta la productividad, sino que también fomenta una mentalidad más receptiva al cambio, lo cual es esencial para el éxito de cualquier iniciativa de transformación organizacional.

Según lo indicado por Pérez *et al.* (2021), el uso de tecnologías digitales, como las TIC, ha iniciado una transformación organizacional comparable a una Tercera Revolución Industrial. Desde los años 90, estas tecnologías han provocado cambios estructurales significativos y han facilitado procesos interempresariales, generando nuevas necesidades y competencias que transforman continuamente la gestión y creación de valor en las organizaciones.

Actualmente, el contexto se caracteriza por alta incertidumbre, hiperconectividad y una explosión masiva de datos. Esta realidad ha empoderado a los clientes y ha promovido la colaboración a lo largo de la cadena de valor, resaltando la necesidad de avanzar hacia una transformación digital integral. Para alcanzar este cambio de paradigma, las organizaciones deben desarrollar com-

petencias y mejorar su infraestructura tecnológica, adaptándose a las demandas de un entorno laboral en constante cambio.

La implementación de nuevas modalidades de trabajo, como el teletrabajo y el trabajo a distancia, requiere un enfoque renovado en las competencias necesarias para un desempeño efectivo. La capacitación del personal es fundamental para integrar las TIC en las operaciones diarias y optimizar los procesos. Sin embargo, muchas veces estas competencias no se incluyen en los programas de formación, lo que limita el potencial de las organizaciones para adaptarse a las nuevas realidades laborales.

Además, la gestión de la información se ha convertido en una competencia crucial para el desempeño organizacional. A pesar de su importancia, existe una desconexión entre la percepción de los trabajadores y la de los directivos sobre la relevancia de esta habilidad. Esta falta de alineación puede obstaculizar la eficacia de la comunicación interna y la toma de decisiones, lo que repercute negativamente en el desempeño global de la organización.

Las dificultades en el uso y gestión de las tecnologías digitales son una barrera importante para la transformación digital. La baja capacitación del personal y la falta de especialistas en tecnologías de la información contribuyen a una subutilización de los recursos existentes. Esto limita las oportunidades de automatización de tareas y la implementación de soluciones integrales, lo que a su vez afecta la capacidad de la organización para evolucionar y adaptarse a un entorno empresarial en constante transformación.

En contraste, Vásquez *et al.* (2022) sostuvieron que la adaptación organizacional es crucial en un entorno tecnológico en constante evolución. Las empresas deben transformarse para seguir siendo competitivas y eficaces. Este proceso de adaptación requiere que los miembros de la organización estén abiertos a aceptar y aplicar cambios, desarrollando estrategias que los ayuden a alcanzar sus metas. Así, la disposición para el cambio se convierte en un factor esencial para la supervivencia y el crecimiento de la empresa.

El cambio organizacional se entiende como una respuesta estratégica a las necesidades de la empresa. Esta transformación puede abarcar varias áreas, como la gestión administrativa, social y técnica. Cada organización aborda el cambio de manera única, optando por diversas estrategias que pueden incluir la mejora de procesos internos o la adaptación a nuevas realidades del mercado. Esta flexibilidad es fundamental para el aprendizaje continuo en la empresa.

La pandemia por la COVID-19 ha intensificado la necesidad de adaptación y aprendizaje dentro de las organizaciones. Los cambios deben aplicarse de forma rápida y eficaz, lo que ha llevado a muchas empresas a replantear su funcionamiento. Este contexto resalta la importancia de integrar tecnologías que faciliten la operatividad y la comunicación, permitiendo a las organizaciones ajustarse a las nuevas normas y expectativas del entorno.

Además de fomentar la innovación, las empresas necesitan reestructuración y consolidación de nuevas herramientas operativas. Esta necesidad abarca tanto el ámbito interno como el externo, donde las condiciones del mercado y las expectativas de los clientes pueden cambiar repentinamente. Por ello, es vital desarrollar estrategias de cambio que consideren ambos aspectos, garantizando así una adaptación completa y efectiva.

En resumen, el proceso de cambio organizacional y la adaptación tecnológica son interdependientes y esenciales para el éxito de una empresa en un entorno dinámico; asimismo, la capacidad de transformar estructuras y procesos es crucial para enfrentar crisis y aprovechar oportunidades. Como consecuencia, las organizaciones deben invertir en estrategias de aprendizaje y adaptación que les permitan evolucionar y prosperar, asegurando así su relevancia y competitividad en el futuro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aladag, O., Köseoglu, M., King, B. & Mehraliyev, F. (2020). Investigación sobre implementación de estrategias en hotelería y turismo: estado actual y potencial futuro. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102556-102556. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102556>

Alva, L. (2023). *Gestión del cambio organizacional en trabajadores administrativos de la Superintendencia Nacional de Salud, 2023* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/123376>

Alvarado, M. G., & Baca, L. C. Q. (2022). Innovación empresarial: Una revisión de literatura. *Excelencia Administrativa Online*, 1(3), 66-86. <https://doi.org/10.22490/issn.2539-2786>

Aramayo, M. (2024). Gestión de cambio organizacional por procesos de innovación tecnológica: un estudio bibliométrico. *Revista Mundo Financiero*, 5(15), 5-23. <https://mundofinanciero.indecasr.org/revista/index.php/munfin/article/view/119>

Ariza Dau, M. A., Mendoza Vega, L., Torres Pimiento, D., García García, M., & Miranda Passo, J. C. (2023). Capital humano y crecimiento empresarial de las Startups: una aproximación al estado de la cuestión. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias 2023*; 2:362. <https://doi.org/10.56294/sct-conf2022362>

Atencia, L., Ramírez, R., & Yépez, J. (2020). Impacto de la tecnología en las organizaciones: sistemas abiertos y sociales. *Revista Liderazgo Estratégico*, 10(1), 14-27. <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/view/6266>

Ávila-Guerrero, F. M., Bernal Díaz, I. V., & Monroy Gómez, D. A. (2023). Transformación Digital Empresarial: Revisión de producciones investigativas 2017-2021. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 282-296. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.1>

Barcia, J., & Álvarez, D. (2023). Gestión organizacional en el área administrativa del gobierno autónomo descentralizado municipal, cantón 24 de mayo. *Revista Polo del Conocimiento* 8(1), 1818-1831. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/5167>

Cabanillas, E., Cárdenas, M., Nieves, N., Oro, M., & Tirado, N. (2021). La centralización y descentralización en los procesos de departamentalización: una revisión de la literatura. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 8(1), 35-51. https://riva.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1630

Campos, J. A. (2023). Modelos de transformación digital (TD) aplicables en las organizaciones de asesoría y consultoría gerencial: una revisión teórica. *Gestión y Gerencia*, 17(2), 42-59. <https://revistas.uclave.org/index.php/gyg>

Cañari, C., & Hanco, P. (2021). Influencia de la gestión por resultados en la efectividad de las políticas de reforma y modernización del Estado. *Revista Polo del Conocimiento*, 6(2), 744-763. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2310>

Cisneros, Y. L., Vargas, S-C. Aspilcueta, J. R., Mena, P. A., & Yong-Chung, F. E. (2023). Estrategias de transformación digital en las empresas: Estudio bibliométrico. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, E65(1), 44-56.

Coba, E., & Díaz, J. (2022). Principios cooperativos: análisis desde la imagen y beneficios de una cooperativa de Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia* 27(7), 680-696. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/38090>

Costa, I., Riccotta, R., Montini, P., Stefani, E., de Souza Goes, R., Gaspar, M.A., Martins, F.S., Fernandes, A.A., Machado, C., Loçano, R. & Carvalho, C. (2022). The Degree of Contribution of Digital Transformation Technology on Company Sustainability Areas. *Sustainability*, 14, 462. <https://doi.org/10.3390/su14010462>

Dawood, H., Zadjali, D., Rawahi, M., Karim, D., & Hazik, D. (2022). Business trends & challenges in Islamic FinTech: A systematic literature review. *F1000Research*, 11. <https://doi.org/10.12688/f1000research.109400.1>

De Arregui, M. (2023). *Cambio organizacional: qué es y cómo implementarlo*. OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/blog/cambio-organizacional-que-es-y-como-implementarlo>

De Barros, M. J., Melo, P., Dos Santos, E. M., & De Oliveira, L. V. (2021). The pandemic of COVID-19 and the level of digital maturity of micro and small businesses, a global concern. *RISUS-Journal on Innovation and Sustainability*, 12(4), 29-35. <http://dx.doi.org/10.23925/2179-3565.2021v12i4p29-35>

Delgado, Z., & Anchundia, J. (2023). Procesos administrativos y los objetivos organizacionales de la compañía de taxi ejecutivo Zaracay Express S.A. *Revista Científica Ciencia y Desarrollo*, 26(4), 98-108. <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2506>

Duarte, K., & Arellano, A. (2023). El cambio organizacional: elementos, implicaciones y lucha de poderes al interior de la organización. *Administración y Organizaciones*, 26(51), 1-15. <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/529>

Durón-Esquivel, G. E., & Torres-Vindas, J. A. (2023). Los procesos de transformación digital y la gestión del cambio organizacional: una revisión sistemática de literatura 2018-2022. *Revista Cuadernos de Administración*, 3(1), 37-50.

ESAN. (2019). Gestión del cambio: su importancia para una organización. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/gestion-del-cambio-su-importancia-para-una-organizacion>

Fierro, F., Benavides, D., & Andrade, J. (2020). Cambio organizacional: una visión teórica de su evolución conceptual. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(4), 131-147. <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35181>

García, D. (s. f.). *Modelos de cambio organizacional: estrategias para la transformación y el desarrollo efectivo*. https://www.researchgate.net/publication/382388487_Modelos_de_Cambio_Organizacional_Estrategias_para_la_Transformacion_y_el_Desarrollo_Efectivo

Giler, G., & Yoza, N. (2023). Proceso administrativo y su incidencia en el fortalecimiento institucional de la Unidad Educativa “21 de mayo”. *Revista Científica y Arbitrada de Ciencias Sociales y Trabajo Social: Tejedora*, 6(11), 179-187. <https://publicacionescd.ulead.edu.ec/index.php/tejedora/article/view/481>

Gómez, M., Lemus, C., & Madrigal, D. (2022). *Modelo de gestión del cambio y adaptabilidad para la empresa Transmulticarga S.A.S.* [tesis de maestría, Universidad EAN]. Repositorio Institucional EAN. <https://repository.universidadean.edu.co/items/0039977b-994c-4806-9904-12e11a81bc36>

Gómez, P. (2021). El cambio y su impacto en las organizaciones. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(2), 213-220. <https://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/article/view/562>

Izquierdo, J. R., Jiménez, R., Castro, G., & Ramos, E. V. (2023). Competitividad empresarial de las pequeñas empresas en los años 2020 - 2022: una revisión sistemática. *Avances*, 25(2), <http://avancesz.pinar.cu/index.php/publicaciones/article/view/764/2091>

Jara, M., Recalde, L., Jara, J., Cadena, D., Rodríguez, R., & Ortega, Y. (2024). Gestión del cambio organizacional, a través del liderazgo transformacional. *South Florida Journal of Development*, 5(4), 1-15. <https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/view/3870>

Jiménez, I. (s.f.). *El trabajo en la era digital: desafíos de la cuarta revolución industrial*. Congreso Internacional Derecho Laboral y Seguridad Social. <https://cej.org.co/wp-content/uploads/2021/09/Retos-del-Trabajo-en-la-Era-Digital-Ivan-Jimenez-Uribe-1.pdf>

Juma, E. (2023). Organizational digital transformation: from evolution to future trends. *Digital Transformation and Society*, 3(3), 240-256. <https://doi.org/10.1108/DTS-08-2023-0061>

Khurseed, A. (2024). Is technological innovation good or bad? An empirical investigation of technology startups. *Journal of High Technology Management Research*, 35. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2024.100513>

Lalaleo, A. F. (2023). Relación de las tecnologías de la industria 4.0 en el desarrollo empresarial. Una revisión de literatura. *Vivat Academia*, 156, 271-287. <http://doi.org/10.15178/va.2023.156.e1473>

Laubengaier, D. A., Cagliano, R., & Canterino, F. (2022). It takes two to Tango: Analyzing the relationship between technological and administrative process innovations in Industry 4.0. *Technological Forecasting & Social Change*, 180. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121675>

Limas, S. J., & Sierra, L. E. (2023). Uso de las redes sociales como herramienta de gestión administrativa en el sector empresarial. *Revista CEA*, 9(19). <https://doi.org/10.22430/24223182.2307>

Lugo, M. T., Loíacono, F., Brito, A., & Ithurburu, V. (2022). Soluciones tecnológicas para la educación. Desafíos, oportunidades y brechas. *Revista de Ciencias Sociales*, 35(51), 13-32.

Medina, R., Chango, M., Corella, M., & Guizado, D. (2022). Transformación digital en las empresas: una revisión conceptual. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación* 7(1), 756-769. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8808726>

Mendieta, L. (2022). *Optimización de la gestión organizacional en una empresa de publicidad arquitectónica implementando tecnología digital*. [trabajo de especialidad, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional Unimilitar. <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/a3f-205d4-0d92-43d6-a380-5dc66df3fa0d/content>

Mendoza de los Santos, A., Rodríguez, J. A., & Vigo, D. E. (2023). Las principales herramientas de la gestión del cambio organizacional en empresas: una revisión de literatura. *Revista Científica Estelí*, 12(47), 110-126. <https://doi.org/10.5377/farem.v12i47.16859>

Mendoza, B. (2024). Modelo de gestión basado en procesos y su aporte a la gobernanza institucional en las empresas públicas. Unidad de estudio: Manabí produce EP. 593 *Digital Publisher CEIT*, 9(3), 1016-1030. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9535921>

Miranda, J. (2023). La transformación digital: estrategia generadora de cambios en las organizaciones. *Revista Estrategia Organizacional*, 12(2), 109-135. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9425237>

Morales, M., & Velázquez, L. (2023). La transformación digital como herramienta para la innovación en una PyME de seguridad tecnológica. *LATAM, Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 5195-5205. <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/976>

Ojeda, E., & Rodríguez, R. (2022). Modelo de gestión administrativa y organizacional. *Cienciamatria, Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 3(3), 2083-2100. <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/945>

Optim. (2020). *Modelos de gestión organizacional: ¿Cuál es el más adecuado para tu empresa?* Optim. <https://blog.pro-optim.com/consultoria-organizacional/modelos-de-gestion-organizacional-cual-es-el-mas-adecuado-para-tu-empresa/>

Pacheco, A. (2023). Resistencia al cambio y cultura organizacional en los gestores de una empresa de consumo masivo de Lima. *Revista Gestión en el Tercer Milenio*, 26(51), 31-44. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/25507>

Páez, I., Sanabria, M., Gauthier, V., & Méndez, R. (2021). La transformación digital de las organizaciones. En I. Páez, M., Sanabria, V. Gauthier, R. Méndez, y L. Rivera (Eds.) *Transformación digital en las organizaciones* (pp. 13-30). Editores Académicos. https://simehbucket.s3.amazonaws.com/miscfiles/transformacion-digital-en-las-organizaciones_3vf8ts3e.pdf

Parra, A., & Cruz, Y. (2021). La gestión por procesos en organizaciones desarrolladoras de software como contribución a la sostenibilidad. *Serie Científica de la Universidad de Las Ciencias Informáticas*, 14(4), 42-57. <https://publicaciones.uci.cu/index.php/serie/article/view/786>

Pérez, D., Ortega, Y., González, M., Infante, M., Abreu, P., & Milan, C. (2021). Cambio organizacional planificado basado en tecnologías de la información para la transformación digital. *Revista Cubana de Transformación Digital*, 2(2), 41-50. <https://portal.amelica.org/ameli/journal/389/3892450003/3892450003.pdf>

Pérez, E. (2023). Transformación digital en la gestión de recursos humanos. *Global Negotium*, 2(1), 27-39. <https://portal.amelica.org/ameli/journal/793/7934890004/7934890004.pdf>

Proaño, W., & Ponce, G. (2024). Gestión administrativa y desarrollo organizacional como herramienta para la compañía Cat Construction. *UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 8(1), 4-17. <https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/774>

Prosci Iberia & Latam. (2024). *Principales desafíos y cómo lograr éxito en la transformación digital*. <https://www.prosci.com/es/blog/desafios-y-exito-transformacion-digital>

QuestionPro. (s. f.). Cambio organizacional: qué es y cómo impulsarlo con éxito. <https://www.questionpro.com/blog/es/cambio-organizacional/>

Quintero, M., Almanza-Vides, K., & Pimienta, S. (2021). Estrategias para potenciar la competitividad internacional de Puertos Marítimos en contextos globalizados. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(3), 250-271

Ramírez, E., & Aguilar, R. (2022). El trabajo digital como transición hacia los nuevos entornos laborales. *Denarius, Revista de Economía y Administración*, 2(43), 141-167. <https://www.redalyc.org/journal/6956/695676058005/html/>

Ramírez, W. E. (2022). Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial: una revisión de literatura. *Lúmina*, 23(1). <https://doi.org/10.30554/lumina.v23.n1.4081.2022>

Ramos-Rivadeneira, D. X., & Jiménez-Toledo, J. A. (2024). La innovación desde las tecnologías emergentes para la competitividad empresarial. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 9(17), 1-14. <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.17.2024.11052>

Ribas, F., Lamberta, M. B., & Sánchez, D. (2024). Transformación digital en empresas argentinas: Una revisión de alcance. *Costos y Gestión*, 107. <https://doi.org/10.56563/costosygestion.107.e2>

Rodríguez, A. (2021). Estudios de Modelos de Gestión en Instituciones para el Crecimiento Empresarial. *Revista Científica Dominio de las Ciencias* 7(2), 443-466. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8231854>

Rodríguez, R. (s. f.). ¿Cuáles son los desafíos más importantes de transformación digital para tu empresa? Citytroops. <https://blog.citytroops.com/es/desafios-transformacion-digital/>

Rodríguez, V. (2022). Efectividad de la gestión por resultados en el marco de reforma y modernización del Estado. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 2061-2078. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3230>

Romero, F. (2019). *Diseño de un sistema de indicadores de gestión para la acuicultura nacional*. [trabajo de grado de maestría, Universidad Católica de Temuco]. Repositorio Institucional UCT. <https://repositoriodigital.uct.cl/items/8da5b49f-8d33-4eba-8038-9dcfc3f08e51>

Sampedro, J. L. (2023). Aproximaciones teóricas para el análisis organizacional en la Industria 4.0: Una revisión de literatura. *Revista Digital de Estudios Organizacionales*, 3, 67-95.

Sánchez, Y., Villafuerte, C., Flores, J., & Neyra, L. (2023). Gestión del cambio organizacional en la Administración Pública. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(10), 1126-1139. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9378059>

Sánchez-Serrano, S., Pedraza-Navarro, I. & Donoso-González, M. (2022). ¿Cómo hacer una revisión sistemática siguiendo el protocolo PRISMA? Usos y estrategias fundamentales para su aplicación en el ámbito educativo a través de un caso práctico. *Bordón, Revista de Pedagogía*, 74(3), 51-66. <https://doi.org/10.13042/Bordon.2022.95090>

Sanoja, F. (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://publishing.fgu-edu.com/ojs/index.php/RGN/article/view/171>

Scells, H., Zuccon, G., Koopman, B., & Clark, J. (2020). Automatic Boolean Query Formulation for Systematic Review Literature Search. *Proceedings of The Web Conference 2020*. <https://doi.org/10.1145/3366423.3380185>.

Szyjewski, Z. (2020). Future management. *Procedia Computer Science*, 176, 3476-3485. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.09.049>.

Torres, J., & Pibaque, M. (2024). Gestión organizacional y el fortalecimiento institucional. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(2), 183-193. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9398918>

Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z., Lim, S.S., Lu, H.Y., & Oh, P.H. (2021). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>

Troilo, F. (2021). Un modelo de liderazgo digital. *Palermo Business Review*, 24, 125-141. <https://ucema.edu.ar/publicacion-academica/un-modelo-de-liderazgo-digital>

Trujillo, G., Rodríguez, L., Mejía, D., & López, R. (2022). Transformación digital en América Latina: una revisión sistemática. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1519-1536. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.15>

Tualombo, J., & De La Cruz, E. (2023). Los indicadores de gestión como herramienta del proceso administrativo. *Revista Científica Multidisciplinaria Pentaciencias*, 5(6), 417-426. <https://editorialalema.org/index.php/pentaciencias/article/view/865>

Túquerres-Fernández, R. B., Peralta-Cabrera, A. F., Lema-Morales, A. G. & Chancosi-Ulcuango, C. A. (2023). Estrategias administrativas en las empresas en tiempo pospandemia: Una revisión. *Reicomunicar. Revista Científica Arbitrada de Investigación en Comunicación, Marketing y Empresa*, 6(12).

Vásquez, C., Chan, D., & Custodio, M. (2022). Cambios organizacionales y la intervención tecnológica en las empresas. En D. López. y E. García (Eds.), *Innovación en las organizaciones: una perspectiva desde Iberoamérica, después de la pandemia* (pp. 66-77). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8900855>

Villa, M. (2021). El impacto de las tecnologías digitales sobre la organización del trabajo. *E-Revista Internacional de la Protección Social (e-RIPS)*, 6(1), 394-415. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7980679>

Zendesk. (2023). Administración del cambio organizacional: gestión con foco en las personas. *Zendesk*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/administracion-cambio-organizacional/>

SOBRE LOS AUTORES

Cesar Augusto Meza Andamayo

Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión

<https://orcid.org/0009-0004-3059-5946>

Miguel Angel Carhuamaca Cuellar

Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión

<https://orcid.org/0009-0004-2734-3510>

Luis Antonio Arteaga Huarac

Universidad Nacional Mayor de San Marcos

<https://orcid.org/0000-0002-3841-7827>

Herlinda Melissa Aguirre López

Universidad Tecnológica del Perú

<https://orcid.org/0009-0002-2869-9602>

Edmundo Esquivel Vila

Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga

<https://orcid.org/0000-0002-4447-801X>



EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA ERA DIGITAL



www.arcoeditores.com
contato@arcoeditores.com
(55)99723-4952