

Año 29 No. Especial 12, 2024
JULIO-DICIEMBRE



Año 29 No. Especial 12, 2024

JULIO-DICIEMBRE

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



Gestión de cambio organizacional: Clave de éxito

Inca Soller, Rosa Adriana*
Carreño Ramírez, Danilo Hugo**
Flores Sotelo, Willian Sebastian***
Aguado Lingan, Aracelli Mónica****

Resumen

En un contexto marcado por la globalización, la digitalización y las cambiantes expectativas de los clientes, las organizaciones enfrentan el desafío de adaptarse continuamente para asegurar su competitividad. La gestión del cambio organizacional se presenta como una disciplina clave en este proceso, pero su implementación efectiva sigue siendo un reto, con altos índices de fracaso reportados en la literatura. Este estudio tiene como objetivo identificar los factores clave que facilitan el éxito en los procesos de cambio organizacional a partir de la percepción de líderes y empleados, quienes tienen perspectivas distintas pero complementarias sobre las transformaciones organizacionales. La investigación se basó en una metodología cuantitativa y exploratoria, con encuestas aplicadas a una muestra de empleados y líderes de organizaciones públicas y privadas. Los resultados señalan que el liderazgo efectivo, una cultura organizacional adaptativa, la comunicación clara y la participación activa de los empleados son factores determinantes en el éxito del cambio. Estos factores, al ser gestionados de manera inclusiva, promueven un ambiente organizacional que facilita la adaptación continua y minimiza la resistencia. Se concluye que las organizaciones que integran las percepciones de líderes y empleados en sus estrategias de cambio no solo aumentan las probabilidades de éxito en la implementación de dichas estrategias, sino

Recibido: 10.07.24

Aceptado: 30.10.24

* Doctor en Economía. Filiación: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Perú. Correo: rinca@unjfsc.edu.pe, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0143-7215>

** Doctor en Administración. Filiación: Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Perú. Correo: dcarreno@unjfsc.edu.pe, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4854-2779>

*** Doctor en Economía. Filiación: Universidad Nacional Federico Villarreal. Perú. Correo: wfloress@unfv.edu.pe, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3505-0676>

**** Doctor en Educación. Magíster en Matemática Aplicada. Licenciada en Estadística. Perú. Filiación: Universidad Nacional Federico Villarreal. Correo: aguado@unfv.edu.pe, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3747-4125>

que también fortalecen su capacidad de respuesta ante las demandas externas. Estos hallazgos ofrecen una guía práctica para directores y gerentes que buscan mejorar la resiliencia organizacional frente a entornos en constante transformación.

Palabras clave: gestión del cambio; liderazgo; cultura organizacional.

Organizational Change Management: Key to Success

Abstract

In a context marked by globalization, digitalization and changing customer expectations, organizations face the challenge of continuously adapting to ensure their competitiveness. Organizational change management is presented as a key discipline in this process, but its effective implementation remains a challenge, with high failure rates reported in the literature. This study aims to identify the key factors that facilitate success in organizational change processes based on the perception of leaders and employees, who have different but complementary perspectives on organizational transformations. The research was based on a quantitative and exploratory methodology, with surveys applied to a sample of employees and leaders of public and private organizations. The results indicate that effective leadership, an adaptive organizational culture, clear communication and active employee participation are determining factors in the success of change. These factors, when managed in an inclusive manner, promote an organizational environment that facilitates continuous adaptation and minimizes resistance. It is concluded that organizations that integrate the perceptions of leaders and employees into their change strategies not only increase the likelihood of success in implementing these strategies, but also strengthen their ability to respond to external demands. These findings offer practical guidance for directors and managers seeking to improve organizational resilience in the face of constantly changing environments.

Keywords: change management; leadership; organizational culture.

1. Introducción

En el contexto actual, caracterizado por la constante evolución del entorno económico, tecnológico y social, las organizaciones enfrentan una presión creciente para adaptarse de manera ágil y efectiva. La globalización, la digitalización

y la necesidad de sostenibilidad han obligado a las organizaciones a replantear sus estructuras, procesos y enfoques estratégicos para mantenerse competitivas y cumplir con las expectativas de sus múltiples grupos de interés (Kegan & Lahey, 2009; Galbraith, 1973; Kotter, 1996; Senge, 1990; Nadler

& Tushman, 1997). Sin embargo, la gestión del cambio organizacional sigue siendo una de las áreas de mayor desafío, ya que aproximadamente el 70% de los proyectos de cambio fracasan en alcanzar sus objetivos (Beer & Nohria, 2000; Cameron & Quinn, 2011). Este alto índice de fracaso destaca la importancia de identificar y comprender los factores clave que facilitan el éxito en la implementación de cambios organizacionales, desde el liderazgo y la cultura organizacional hasta la participación activa y la comunicación eficaz (Schein, 2010; Bridges, 2009; Beckhard, 1969; Prahalad & Hamel, 1990).

La gestión del cambio organizacional es fundamental en organizaciones públicas y privadas, donde no solo permite enfrentar la obsolescencia de métodos tradicionales, sino que facilita la incorporación de innovaciones para mejorar la eficiencia y responder a las demandas sociales y del mercado (Argyris, 1992; Burke, 2013; Morgan, 2006; Hatch & Cunliffe, 2006).

Esta investigación identificar las percepciones de los empleados y líderes respecto a los elementos que consideran esenciales para el éxito de las iniciativas de cambio, partiendo de que el cambio efectivo debe abordar tanto factores estructurales como humanos (Pfeffer, 1994; Weick, 1995; Porter, 1985; Boyatzis, 1982). El enfoque desde las percepciones internas permite una comprensión más matizada de los elementos críticos que influyen en el cambio, permitiendo una visión integrada de cómo estos factores interactúan y contribuyen al éxito organizacional.

Este estudio tiene como objetivo principal identificar los factores clave que facilitan el éxito en la gestión de cambio organizacional a partir de la percepción

de empleados y líderes. De esta forma, se busca obtener información sobre elementos como el liderazgo, la cultura organizacional, la estructura de comunicación y la participación, que, según la literatura, son determinantes en el éxito de los procesos de cambio (Collins, 2001; Kouzes & Posner, 1987; Kanter, 1983; Ackerman & Anderson, 2001).

El estudio se centra en la percepción de empleados y líderes de organizaciones públicas y privadas, ofreciendo un análisis transversal que permite una comparación de los factores de éxito percibidos en diferentes entornos. Este enfoque posibilita un entendimiento generalizable de los elementos que impulsan el éxito en la gestión del cambio, haciendo que los hallazgos sean aplicables en contextos diversos y relevantes para diseñar estrategias que minimicen los riesgos de fracaso en iniciativas de cambio (Christensen, 1997; Kotter, 1996). Al centrarse en la percepción de empleados y líderes de organizaciones públicas y privadas, este análisis ofrece un enfoque transversal que facilita la comparación de factores de éxito en diferentes entornos, promoviendo un entendimiento generalizable que puede aplicarse en diversos contextos organizacionales (Mintzberg, 1994; Hayes, 2014).

En un ámbito organizacional donde el cambio es una constante, los resultados de este estudio pueden contribuir a la creación de estrategias y buenas prácticas que aumenten la efectividad de los procesos de cambio. Además, el conocimiento de los factores clave en la gestión del cambio es relevante para gerentes y directores que buscan mejorar la adaptabilidad y resiliencia de sus organizaciones frente a las demandas del entorno

(Goldsmith, 2007; Covey, 1989; Ulrich, 1997; Kaplan & Norton, 1996). Al comprender y aplicar estos factores en el diseño de intervenciones de cambio, las organizaciones pueden reducir su índice de fracaso, optimizar sus recursos y mejorar el clima organizacional, promoviendo un ambiente de trabajo que valore y facilite la adaptación continua (Buendía & Chilet, 2024; Sánchez-Huamán et al, 2023).

En este sentido, este estudio tiene como objetivo identificar los factores clave que facilitan el éxito en los procesos de cambio organizacional a partir de la percepción de líderes y empleados, quienes tienen perspectivas distintas pero complementarias sobre las transformaciones organizacionales

2. Gestión de cambio organizacional

La gestión del cambio organizacional es una disciplina que ha

ganado relevancia en la teoría y práctica de la administración debido a la creciente necesidad de adaptarse a un entorno en constante transformación. La gestión del cambio organizacional puede definirse como el proceso sistemático mediante el cual las organizaciones adaptan sus estructuras, prácticas, procesos y comportamientos para responder a cambios internos o externos, asegurando así su sostenibilidad y competitividad (Kotter, 1996; Burke, 2013).

Este proceso se vuelve esencial en un entorno marcado por la innovación tecnológica, la globalización y las cambiantes expectativas de los clientes, factores que demandan que las organizaciones mantengan una capacidad de respuesta ágil y efectiva (Senge, 1990; Christensen, 1997; Goleman, 1995). Existen varios modelos teóricos (Cuadro 1) fundamentales en la literatura sobre el cambio organizacional:

Cuadro 1
Modelos teóricos sobre cambio organizacional

Modelo	Desarrollo
Modelo de Cambio de Tres Etapas de Lewin (1947)	Este modelo propone que el cambio organizacional ocurre en tres etapas: descongelamiento, cambio y recongelamiento. En la etapa de descongelamiento, se identifica y cuestiona el statu quo; en la etapa de cambio, se implementan nuevas estrategias o procesos; y en la etapa de recongelamiento, se consolidan las nuevas prácticas para asegurar su sostenibilidad.
Modelo de Ocho Etapas de Kotter (1996)	Kotter plantea un enfoque detallado en el que el cambio organizacional exitoso implica establecer un sentido de urgencia, formar una coalición de cambio, crear una visión, comunicar la visión, eliminar obstáculos, generar victorias a corto plazo, consolidar avances y anclar las nuevas prácticas en la cultura organizacional. Este modelo enfatiza el papel del liderazgo transformacional en la promoción del cambio organizacional.
Modelo ADKAR de Hiatt (2006)	Este modelo, empleado comúnmente en entornos corporativos, identifica cinco elementos clave para el cambio: Conciencia de la necesidad de cambio, Deseo de participar en el cambio, Conocimiento sobre cómo cambiar, Habilidad para implementar el cambio y Refuerzo para mantener el cambio. El modelo ADKAR es utilizado principalmente en iniciativas de cambio centradas en las personas y destaca la importancia de abordar los factores humanos en los procesos de transformación.

Cont... Cuadro 1

<p>Teoría de la Acción Adaptativa de Argyris y Schön (1978)</p>	<p>Esta teoría sostiene que los cambios en la organización ocurren como resultado de un aprendizaje organizacional en el que los miembros de la organización reflexionan y ajustan sus comportamientos para resolver problemas y adaptarse a nuevos desafíos. Según Argyris (1992), el cambio sostenible debe basarse en un aprendizaje que modifique no solo las conductas, sino también los valores y creencias subyacentes.</p>
---	--

Estos modelos teóricos proveen un marco para comprender el proceso de cambio organizacional, cada uno destacando diferentes componentes críticos. Mientras el modelo de Lewin aborda el cambio como un proceso en etapas, el modelo de Kotter ofrece un enfoque orientado a la acción y al liderazgo. El modelo ADKAR resalta la dimensión humana, y la teoría de Argyris y Schön enfatiza la importancia del

aprendizaje continuo para el cambio.

La literatura ha identificado una serie de factores que influyen en el éxito de los procesos de cambio organizacional. Estos factores incluyen, entre otros, el liderazgo transformacional, la comunicación, la participación de los empleados, la cultura organizacional y la capacitación. A continuación, se discuten estos factores clave en el cuadro 2:

Cuadro 2 Factores clave para el cambio organizacional

Factores clave	Desarrollo
<p>Liderazgo Transformacional</p>	<p>El liderazgo efectivo es uno de los pilares fundamentales para el éxito en la gestión del cambio. Según Bass (1985) y Kotter (1996), los líderes transformacionales son capaces de inspirar y motivar a los empleados para alcanzar metas comunes. Este tipo de liderazgo se caracteriza por establecer una visión compartida, comunicar con claridad los objetivos del cambio y fomentar la participación activa de todos los niveles de la organización (Burke, 2013).</p>
<p>Comunicación Efectiva</p>	<p>La comunicación clara y constante facilita la comprensión y el apoyo al cambio. Bridges (2009) destaca que una comunicación adecuada reduce la incertidumbre y ayuda a los empleados a comprender tanto la necesidad del cambio como su rol en el proceso. Además, Weick (1995) señala que la comunicación efectiva contribuye a construir una narrativa del cambio que permite a los empleados integrar la transformación en su propia experiencia organizacional.</p>
<p>Participación de los Empleados</p>	<p>La participación activa de los empleados es esencial para garantizar que el cambio sea acogido de manera positiva. Amabile (1996) y Kanter (1983) sugieren que la inclusión de los empleados en la toma de decisiones relacionadas con el cambio aumenta su compromiso y mejora la probabilidad de éxito, ya que los empleados se sienten parte del proceso y desarrollan una mayor disposición a adaptar sus comportamientos.</p>
<p>Cultura Organizacional</p>	<p>La cultura organizacional actúa como un habilitador o inhibidor del cambio. Según Schein (2010), una cultura organizacional que valora la adaptabilidad y la innovación es más proclive a aceptar el cambio, mientras que culturas rígidas o burocráticas pueden oponer resistencia. Cameron y Quinn (2011) proponen que la congruencia entre los valores culturales y los objetivos del cambio es determinante para la implementación exitosa de nuevos procesos o prácticas.</p>
<p>Capacitación y Desarrollo</p>	<p>La capacitación es un factor crítico, ya que permite a los empleados adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para adaptarse a los cambios en su entorno laboral (Ulrich, 1997). Además, Kaplan y Norton (1996) subrayan que una organización debe facilitar recursos y soporte continuo para asegurar que los empleados se sientan competentes y preparados para enfrentar los nuevos desafíos.</p>

Las percepciones de empleados y líderes tienen un impacto directo en el proceso de cambio. Los líderes, que suelen contar con una perspectiva estratégica del cambio, se centran en la visión y los resultados a largo plazo, mientras que los empleados, que viven el cambio en su día a día, pueden mostrar preocupación por cómo afectará sus rutinas y su seguridad laboral (Argyris, 1992; Pettigrew, 1987; Caller et al, 2022).

Beer y Nohria (2000) destacan que las diferencias en las percepciones pueden generar tensiones que, si no se manejan adecuadamente, pueden obstaculizar el éxito del cambio. La comprensión de estos diferentes puntos de vista es esencial para desarrollar un enfoque de cambio inclusivo. Al integrar tanto las necesidades estratégicas de los líderes como las preocupaciones operativas de los empleados, se logra un cambio organizacional más sostenible y menos disruptivo (Lencioni, 2002; Brown, 2012).

A pesar de los avances en la comprensión teórica de la gestión del cambio organizacional, persisten ciertas lagunas en la literatura. La mayoría de los estudios se centran en modelos cualitativos o en estudios de caso que, si bien proporcionan una visión profunda, limitan la posibilidad de generalizar los hallazgos (Pettigrew, 1987). También se observa una falta de investigaciones cuantitativas que evalúen sistemáticamente la percepción de empleados y líderes sobre los factores críticos para el cambio. Además, existe una necesidad de estudios que comparen las percepciones de éxito del cambio en diferentes contextos organizacionales y sectores, ya que los factores de éxito pueden variar según la naturaleza de la organización. Esta

investigación pretende abordar estas lagunas mediante un estudio cuantitativo y exploratorio que permita identificar y analizar los factores clave percibidos por empleados y líderes, generando así una comprensión más integral del éxito en la gestión del cambio organizacional (Kahneman & Tversky, 1979).

3. Enfoque metodológico

Este estudio adopta un enfoque cuantitativo y exploratorio. Este enfoque permite comprender los factores clave que determinan el éxito en la gestión del cambio organizacional desde una perspectiva empírica, fundamentada en las percepciones de los empleados y líderes de diversas instituciones públicas peruanas. Un enfoque cuantitativo permite analizar sistemáticamente las respuestas de un número amplio de participantes, proporcionando datos que se pueden someter a un análisis estadístico robusto para identificar patrones y correlaciones.

La naturaleza exploratoria del estudio responde a la escasez de investigaciones previas sobre este tema en el contexto peruano, especialmente en el sector público, donde los procesos de cambio organizacional suelen estar influenciados por factores socioeconómicos, culturales y estructurales únicos.

La población objetivo de este estudio incluye a empleados y líderes de organizaciones del sector público en Perú, que están actualmente involucrados o han participado recientemente en procesos de cambio organizacional. Esta población fue seleccionada para capturar una perspectiva amplia sobre la gestión del cambio en un entorno caracterizado por una alta burocratización y regulaciones

específicas, las cuales influyen en los procesos de cambio y adaptación.

Para garantizar la representatividad de los datos, se realizó un muestreo estratificado por tipo de organización

y nivel jerárquico de los participantes. La muestra está compuesta por 276 participantes distribuidos en tres estratos principales (tabla 1):

Tabla 1
Distribución de la muestra

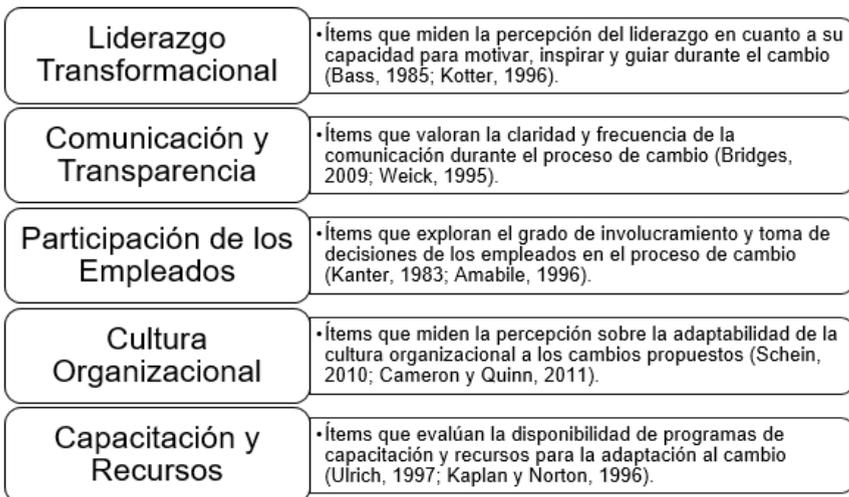
Muestra	Porcentaje	Composición
Funcionarios de Nivel Directivo	30% de la muestra	Incluye directores y jefes de departamento, responsables de liderar y supervisar los procesos de cambio.
Empleados de Nivel Medio	40% de la muestra	Incluye coordinadores y supervisores que implementan directrices y son puntos de enlace entre la alta dirección y los empleados operativos.
Personal Operativo	30% de la muestra	Conformado por empleados que ejecutan las actividades directamente afectadas por los cambios.

Este tamaño de muestra permite obtener datos representativos y reducir el margen de error a un nivel aceptable ($\pm 5\%$), además de obtener una visión de las diferencias en las percepciones entre los niveles jerárquicos de la organización.

Para la recolección de datos, se diseñó una encuesta estructurada

con una escala de Likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo) que mide la percepción de los participantes sobre los factores críticos de éxito en la gestión del cambio organizacional. La encuesta está dividida en las siguientes secciones del diagrama 1:

Diagrama 1
Secciones de la encuesta



El cuestionario fue validado mediante un análisis de consistencia interna con una muestra piloto de 30 participantes del sector público, obteniendo un coeficiente alfa de Cronbach superior a 0.8 en todas las subescalas, lo cual sugiere una alta confiabilidad en el instrumento.

La recolección de datos se realizó en dos fases. En la primera fase, se contactó a los directores y coordinadores de recursos humanos de las organizaciones seleccionadas para explicar el propósito y la metodología del estudio, y se obtuvo el permiso correspondiente para la aplicación de la encuesta. En la segunda fase, las encuestas se distribuyeron a los empleados y líderes de cada organización mediante plataformas en línea seguras, que garantizan la confidencialidad y anonimato de las respuestas.

A los participantes se les brindaron instrucciones claras sobre cómo completar la encuesta, así como información sobre el propósito y la importancia del estudio para la mejora de los procesos de cambio en el sector público peruano. El tiempo estimado para completar la encuesta fue de 15-20 minutos, y los datos fueron recopilados en un plazo de 4 semanas para asegurar una alta tasa de respuesta. Los datos recolectados fueron sometidos a un análisis estadístico cuantitativo mediante el uso del software SPSS. Se realizaron los siguientes análisis:

1. Análisis descriptivo: Se calcularon las medias, medianas, modas y desviaciones estándar de las respuestas para cada ítem de la encuesta, permitiendo una visión general sobre cómo se perciben los diferentes factores de éxito en el cambio organizacional.

2. Análisis de correlación: Se aplicaron pruebas de correlación de

Pearson para identificar relaciones significativas entre los factores medidos, como liderazgo y comunicación, o participación de los empleados y cultura organizacional, en su impacto sobre la percepción del cambio.

3. Análisis de diferencias por nivel jerárquico: Se realizaron pruebas de comparación de medias (t de Student y ANOVA) para analizar si existen diferencias significativas en la percepción de los factores de éxito entre los diferentes niveles jerárquicos (directivos, empleados de nivel medio y personal operativo).

4. Análisis de regresión lineal múltiple: Para identificar qué factores predicen de manera significativa la percepción de éxito en la gestión del cambio, se utilizó un modelo de regresión lineal múltiple, donde la percepción de éxito fue la variable dependiente y los factores críticos (liderazgo, comunicación, participación, cultura organizacional y capacitación) fueron las variables independientes. Estos análisis permiten identificar no solo los factores de éxito más valorados en el contexto específico del sector público peruano, sino también las posibles diferencias en las percepciones entre empleados y líderes, lo cual es crucial para una gestión efectiva del cambio en organizaciones caracterizadas por jerarquías marcadas y estructuras organizativas complejas.

4. Factores clave para el cambio organizacional

El análisis descriptivo de los datos recogidos mediante la encuesta de escala de Likert reveló importantes tendencias en la percepción de los factores de éxito en la gestión del cambio organizacional en el sector público peruano. A continuación, se presentan

las medias y desviaciones estándar (Tabla 2) de cada uno de los factores medidos: liderazgo transformacional,

comunicación, participación de los empleados, cultura organizacional y capacitación.

Tabla 2
Medias y desviaciones estándar de los factores medidos

Factor	Media	Desviación Estándar
Liderazgo Transformacional	4.12	0.76
Comunicación	4.05	0.69
Participación de los Empleados	3.87	0.81
Cultura Organizacional	3.92	0.74
Capacitación y Recursos	3.78	0.82

La mayoría de los factores obtuvieron una media superior a 3.8, lo cual sugiere que los participantes valoran en general estos aspectos como contribuyentes significativos al éxito en la gestión del cambio. El liderazgo transformacional y la comunicación destacaron con medias de 4.12 y 4.05, respectivamente, indicando que estos elementos son percibidos como los más relevantes para facilitar un cambio exitoso.

El análisis de correlación indicó una relación positiva significativa entre el liderazgo transformacional y la percepción de éxito del cambio organizacional ($r = 0.68$, $p < 0.01$), seguido de comunicación ($r = 0.62$, $p < 0.01$) y participación de los empleados ($r = 0.59$, $p < 0.01$) (tabla 3). Esto sugiere que el liderazgo transformacional y la comunicación efectiva son factores clave para la implementación exitosa de cambios en el sector público peruano.

Tabla 3
Correlación de factores con percepción de éxito

Factor	Correlación con Percepción de Éxito
Liderazgo Transformacional	0.68
Comunicación	0.62
Participación de los Empleados	0.59
Cultura Organizacional	0.54
Capacitación y Recursos	0.52

Para analizar las diferencias en la percepción de factores clave entre empleados y líderes, se realizó una prueba t de Student de muestras independientes, tal como se proyecta en la tabla 4. Los resultados indicaron diferencias significativas en las valoraciones de liderazgo

transformacional y comunicación. Los líderes tienden a valorar el liderazgo transformacional y la comunicación en mayor medida que los empleados, mientras que los empleados otorgan más importancia a la participación y la capacitación.

Tabla 4
Resultados prueba t de Student

Factor	Media - Líderes	Media - Empleados	t	p
Liderazgo Transformacional	4.35	3.98	3.45	0.001
Comunicación	4.22	3.95	2.98	0.003
Participación de los Empleados	3.72	3.95	-2.10	0.04
Cultura Organizacional	3.89	3.93	-0.56	0.57
Capacitación y Recursos	3.62	3.81	-1.98	0.05

Los resultados respaldan la literatura existente sobre la importancia del liderazgo transformacional en la gestión del cambio. Como argumentan Bass (1985) y Kotter (1996), el liderazgo transformacional es esencial para inspirar y motivar a los empleados en tiempos de cambio. Este hallazgo coincide con los modelos de Kotter y Lewin, que resaltan la importancia del liderazgo y la comunicación para guiar los cambios en las organizaciones.

Sin embargo, el estudio también sugiere una variación en la percepción de los factores clave entre empleados y líderes, un hallazgo que también ha sido documentado por Argyris (1992) y Beer y Nohria (2000), quienes sostienen que los empleados y los líderes tienden a priorizar distintos aspectos del cambio debido a sus diferentes roles y perspectivas. Los empleados, quienes viven el impacto del cambio en su día a día, valoran más la participación y la capacitación, mientras que los líderes destacan el liderazgo y la comunicación como factores clave.

Los hallazgos de este estudio presentan convergencias y divergencias con estudios previos. Por un lado, los resultados coinciden con la literatura que destaca la importancia del liderazgo y la comunicación para el éxito del cambio, lo cual ha sido ampliamente respaldado por estudios clásicos (Bass, 1985; Kotter,

1996). En este sentido, este estudio refuerza la teoría de que el liderazgo transformacional y la comunicación son factores universales en el éxito de la gestión del cambio.

Sin embargo, este estudio también muestra una divergencia en cuanto a la relevancia de la participación de los empleados y la capacitación en el contexto específico del sector público peruano. A diferencia de estudios realizados en sectores privados y en otros contextos, donde la cultura organizacional suele ser un factor predominante (Schein, 2010), este estudio sugiere que, en el sector público peruano, la participación de los empleados y la capacitación tienen un peso más significativo en la percepción del éxito del cambio. Este hallazgo podría explicarse por las particularidades del sector público, donde las estructuras jerárquicas rígidas y las limitaciones presupuestarias pueden influir en la percepción y el éxito de los procesos de cambio.

Las organizaciones del sector público deben invertir en programas de desarrollo de liderazgo que capaciten a los directivos en habilidades de liderazgo transformacional, como la comunicación inspiradora y el establecimiento de una visión compartida. Esto puede fortalecer la confianza de los empleados en el proceso de cambio y facilitar la implementación de nuevas prácticas.

Es fundamental que las organizaciones públicas implementen canales de comunicación efectivos que mantengan informados a los empleados sobre los cambios propuestos y su progreso.

Esto no solo mejora la transparencia, sino que también reduce la resistencia al cambio al proporcionar claridad y dirección. Además, las organizaciones deben crear espacios donde los empleados puedan participar activamente en el proceso de cambio. Esto incluye involucrarlos en la toma de decisiones y proporcionarles oportunidades para expresar sus preocupaciones y sugerencias. Por último, las organizaciones del sector público deben ofrecer programas de capacitación específicos para dotar a los empleados de las competencias necesarias para adaptarse al cambio. Esto no solo fortalece la confianza de los empleados, sino que también mejora la eficiencia en la implementación de los cambios.

5. Conclusiones

Las conclusiones de este estudio ofrecen una visión integral sobre los factores clave que influyen en la percepción de éxito en la gestión del cambio organizacional en el sector público peruano, basado en la perspectiva de empleados y líderes. Los hallazgos clave indican que el liderazgo transformacional y la comunicación continua son los factores más valorados y están significativamente correlacionados con la percepción positiva del cambio organizacional. La participación de los empleados y la capacitación también muestran relevancia, especialmente desde la perspectiva de los empleados, lo que sugiere que estos factores juegan un papel esencial en el contexto de cambio

en organizaciones públicas donde las estructuras jerárquicas suelen ser rígidas y las condiciones para el cambio pueden ser más limitadas. En general, se evidencia que, si bien los líderes destacan el liderazgo y la comunicación, los empleados valoran igualmente la oportunidad de involucrarse activamente y recibir capacitación adecuada para adaptarse a los cambios.

Para futuras investigaciones, se recomienda expandir el estudio a otros sectores y regiones para comprender mejor cómo se perciben y aplican estos factores en distintos contextos. Una comparación entre el sector público y el privado podría proporcionar insights sobre las diferencias culturales y estructurales en la gestión del cambio. Asimismo, un enfoque longitudinal podría aportar datos sobre la evolución de estas percepciones a lo largo del tiempo, especialmente cuando el cambio organizacional se implementa en fases. Desde una perspectiva práctica, se recomienda a las organizaciones públicas adoptar programas de capacitación en liderazgo transformacional y comunicación estratégica para los líderes, y al mismo tiempo, facilitar la participación activa de los empleados en la toma de decisiones y en procesos de capacitación continua. Estas prácticas no solo refuerzan la confianza y el compromiso, sino que también facilitan una transición más efectiva y alineada con las necesidades de la organización.

El estudio presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas. En primer lugar, el diseño transversal limita la capacidad para observar cambios en las percepciones a lo largo del tiempo, lo cual podría ser relevante en un proceso de cambio continuo. Además, la muestra, centrada

en el sector público peruano, limita la generalización de los resultados a otros sectores o contextos internacionales, donde la cultura organizacional y las estructuras de liderazgo podrían diferir significativamente. Por último, aunque se emplearon métodos cuantitativos para analizar las percepciones de empleados y líderes, la inclusión de un componente cualitativo podría enriquecer los hallazgos al ofrecer una perspectiva más profunda sobre las experiencias y percepciones individuales en torno a los factores de éxito en la gestión del cambio organizacional.

Referencias bibliográficas

- Ackerman, L., & Anderson, D. (2001). *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership*. Pfeiffer.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Westview Press.
- Argyris, C. (1992). *On Organizational Learning*. Blackwell Publishing.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press.
- Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. Addison-Wesley.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley.
- Bridges, W. (2009). *Managing Transitions: Making the Most of Change* (3rd ed.). Da Capo Press.
- Brown, B. (2012). *Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead*. Avery.
- Buendia, A. R., y Chilet, S. E. (2024). Gestión del Cambio: Estrategias y Desafíos en la Implementación de Políticas Innovadoras. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(107), 1228-1240. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.15>
- Burke, W. W. (2013). *Organization Change: Theory and Practice*. (4th ed.). SAGE Publications.
- Caller, J. B., Lizarbe, M. V., González Ponce de León, E. R., y Condori, B. (2022). Cambio organizacional en pymes de Lima. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(Especial 8), 914-925. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.12>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. Harper Business.
- Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Simon & Schuster.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley.
- Goldsmith, M. (2007). *What Got You Here Won't Get You There: How Successful People Become Even More Successful*. Hyperion.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Hayes, J. (2014). *The Theory and*

- Practice of Change Management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2006). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*. Simon & Schuster.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock Potential in Yourself and Your Organization*. Harvard Business Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass.
- Lewin, K. (1947). *Field Theory in Social Science*. Harper & Row.
- Lencioni, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. SAGE Publications.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1997). *Competing by Design: The Power of Organizational Architecture*. Oxford University Press.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, 24(6), 649-670. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00467.x>
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Workforce*. Harvard Business Review Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91. <https://hbr.org/1990/05/the-core-competence-of-the-corporation>
- Sánchez-Huamán, Y. D., Villafuerte-Miranda, C. A., Flores-Morales, J. A., y Neyra-Huamani, L. (2023). Gestión del cambio organizacional en la Administración Pública. Estudio de caso. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(Edición Especial 10), 1126-1139. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.16>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. SAGE Publications.