



# Revista Venezolana de Gerencia



Como citar: 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>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 28 No. Especial 10, 2023, 1126-1139  
octubre-diciembre  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Gestión del cambio organizacional en la Administración Pública

Sánchez-Huamán, Yhedina Dunia\*  
Villafuerte-Miranda, Carlos Alberto\*\*  
Flores-Morales, Jorge Alberto\*\*\*  
Neyra-Huamani, Lidia\*\*\*\*

## Resumen

La gestión del cambio organizacional es un tema crítico en la administración pública peruana, ya que las organizaciones gubernamentales a menudo se enfrentan a desafíos significativos al implementar cambios para mejorar su eficiencia, efectividad y satisfacción del servicio público. El escenario de la Administración Pública peruana se enfrenta a diversos retos y desafíos, como la corrupción, la burocracia, la descentralización, la desigualdad regional y la necesidad de promover la participación ciudadana. El cambio organizacional bien gestionado puede contribuir a la optimización de los procesos, la eliminación de actividades innecesarias o redundantes y la mejora de la eficiencia en general. Al superar la resistencia al cambio, se pueden implementar nuevas formas de trabajo más eficientes y productivas, lo que puede llevar a una mejor utilización de los recursos y a un aumento en la productividad. El objetivo del presente trabajo es describir los efectos de la resistencia al cambio y desarrollar estrategias efectivas para superarla. La investigación es de tipo documental-bibliográfica, la cual se basa en la recopilación y análisis crítico de información existente en fuentes documentales.

---

**Recibido:** 08.05.23

**Aceptado:** 10.07.23

\* Magíster en Estomatología. Especialista en Salud Pública Estomatológica. Especialista en Gestión de Instituciones Promotoras de Salud. Docente de pregrado y posgrado en Odontología. Doctorando en Gestión Pública y Gobernabilidad. Perú. Filiación: Universidad Cesar Vallejo. Email: [ysanchezhu@ucvvirtual.edu.pe](mailto:ysanchezhu@ucvvirtual.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8867-4514>

\*\* Doctorando en Educación y Docencia Universitaria en la UNMSM; Doctorando en Gestión Pública y Gobernabilidad, Maestro en Gestión Pública, Licenciado en Administración. Perú. Filiación: Universidad Cesar Vallejo, Email: [cvillafuertemi@ucv.edu.pe](mailto:cvillafuertemi@ucv.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3976-8055>

\*\*\* Doctor en Psicología y Doctor en Educación. Perú. Filiación Universidad Privada del Norte. Email: [alberto.flores@upn.pe](mailto:alberto.flores@upn.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3678-5511>

\*\*\*\* Doctora, Magíster y Licenciada en Educación. Perú. Filiación: Universidad Tecnológica del Perú. Investigadora RENACYT Nro. P0024288. Email: [C18727@utp.edu.pe](mailto:C18727@utp.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6261-2190>

Para superar la resistencia al cambio en las organizaciones es fundamental implementar una serie de estrategias que aborden los elementos como la comunicación, la participación de los trabajadores, la capacitación en el desarrollo de habilidades, establecimiento de incentivos y la construcción de una visión compartida. La gestión del cambio organizacional es fundamental para el crecimiento y la supervivencia de las organizaciones en un entorno en constante evolución.

**Palabras clave:** Gestión del cambio; resistencia al cambio; administración pública.

# Organizational change management in public administration. A case study

## Abstract

Organizational change management is a critical issue in the Peruvian public administration, as government organizations often face significant challenges when implementing changes to improve their efficiency, effectiveness, and satisfaction with public service. The Peruvian Public Administration scenario faces various challenges, such as corruption, bureaucracy, decentralization, regional inequality, and the need to promote citizen participation. Well-managed organizational change can contribute to streamlining processes, eliminating unnecessary or redundant activities, and improving overall efficiency. By overcoming resistance to change, new, more efficient and productive ways of working can be implemented, which can lead to better resource utilization and increased productivity. The aim of this paper is to describe the effects of resistance to change and develop effective strategies to overcome it. The research is documentary-bibliographical, which is based on the collection and critical analysis of existing information in documentary sources. To overcome resistance to change in organizations, it is essential to implement a series of strategies that address elements such as communication, worker participation, training in the development of skills, establishment of incentives and the construction of a shared vision. Organizational change management is essential for the growth and survival of organizations in a constantly evolving environment.

**Keywords:** Change management, resistance to change, public administration.

## 1. Introducción

La gestión del cambio organizacional es un tema crítico en la administración pública peruana, ya que las organizaciones gubernamentales a menudo se enfrentan a desafíos

significativos al implementar cambios para mejorar su eficiencia, efectividad y satisfacción del servicio público (Bravo et al, 2021). Sin embargo, uno de los mayores obstáculos que enfrentan estos cambios es la resistencia al cambio por parte de los empleados y otras

partes interesadas. La resistencia al cambio puede socavar los esfuerzos de transformación y dificultar el logro de los objetivos organizacionales (López et al, 2013). Por lo tanto, es fundamental comprender los efectos de la resistencia al cambio y desarrollar estrategias efectivas para superarla en el contexto de la administración pública peruana.

La Administración Pública peruana y sus organizaciones gubernamentales operan en diversos niveles, desde el gobierno nacional hasta los gobiernos regionales y locales, y están involucradas en áreas como la educación, la salud, la seguridad, la infraestructura, entre otras. Esta se enfrenta a una serie de retos y desafíos que afectan su eficiencia y capacidad para satisfacer las necesidades de la sociedad. Uno de ellos es la corrupción, la cual ha sido un problema persistente en la Administración Pública peruana. La falta de transparencia, la mala gestión de recursos y la impunidad han socavado la confianza en las instituciones gubernamentales y han dificultado la implementación de políticas y programas efectivos (Tayler, 1996). De igual modo, la burocracia excesiva y los procesos administrativos lentos han obstaculizado la eficiencia y la toma de decisiones ágiles. Esto ha generado demoras en la prestación de servicios y ha afectado negativamente la calidad de la atención al público.

Por su lado, la implementación del proceso de descentralización en Perú ha sido un desafío importante para la Administración Pública. La transferencia de responsabilidades y recursos a los gobiernos regionales y locales ha requerido la construcción de capacidades y la coordinación efectiva entre diferentes niveles de gobierno (Kaufmann et al, 2003). Perú

enfrenta desigualdades significativas entre diferentes regiones en términos de desarrollo económico, acceso a servicios básicos y calidad de vida. La Administración Pública debe abordar estos desequilibrios y garantizar una distribución equitativa de los recursos y oportunidades en todo el país (Ocampo & Bajraj, 2000).

Del mismo modo, promover la participación ciudadana y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas es otro desafío clave. La Administración Pública peruana necesita fomentar una mayor colaboración y diálogo con la sociedad civil para asegurar una gobernanza más inclusiva y mejorar la toma de decisiones (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2016).

Perú es un país diverso con una gran variedad de contextos geográficos y culturales. Elizalde (2003) sostiene que esto implica que los gobiernos deben adaptarse y responder a las necesidades y particularidades de cada región. Así mismo, Perú es conocido por su riqueza en recursos naturales, como minerales, gas natural y biodiversidad. La gestión sostenible de estos recursos es un aspecto importante, tanto en términos de desarrollo económico como de conservación ambiental (Gallopín, 2003). Así mismo, esta nación tiene un sistema democrático y un entorno político caracterizado por la pluralidad de actores y opiniones. Esto implica que la Administración Pública debe lidiar con diferentes visiones y buscar consensos en la toma de decisiones (Hernández, 2007). La Administración Pública peruana opera en un contexto económico y social dinámico. La lucha contra la pobreza, la mejora de la calidad educativa, el acceso a servicios básicos y la promoción del empleo son algunos

de los desafíos a los que se enfrenta (Abramo, Cecchini y Morales, 2019).

De este modo, el escenario de la Administración Pública peruana se enfrenta a diversos retos y desafíos, como la corrupción, la burocracia, la descentralización, la desigualdad regional y la necesidad de promover la participación ciudadana. Todas estas características y desafíos moldean el entorno en el que se lleva a cabo la gestión del cambio organizacional en el sector público peruano, para lo cual resulta fundamental ahondar en sus causas, consecuencias y estrategias para superar la resistencia al cambio.

En un entorno empresarial y organizacional en constante evolución, la capacidad de adaptarse y responder rápidamente a los cambios es fundamental para mantener la competitividad. La resistencia al cambio puede obstaculizar la capacidad de una organización para adaptarse y aprovechar nuevas oportunidades, lo que puede ponerla en desventaja frente a sus competidores (Prieto et al, 2018). El cambio organizacional a menudo implica la introducción de nuevas ideas, prácticas y tecnologías que pueden promover la innovación y la mejora continua. Superar la resistencia al cambio permite que estas nuevas formas de hacer las cosas sean aceptadas y adoptadas, lo que puede impulsar la innovación y generar mejoras significativas en los procesos, productos y servicios de una organización (Guevara et al, 2021).

El cambio organizacional bien gestionado puede contribuir a la optimización de los procesos, la eliminación de actividades innecesarias o redundantes y la mejora de la eficiencia en general. Al superar la resistencia al cambio, se pueden implementar nuevas formas de trabajo más eficientes

y productivas, lo que puede llevar a una mejor utilización de los recursos y a un aumento en la productividad (Prieto, 2003). La resistencia al cambio puede mantener a una organización estancada en prácticas obsoletas o en formas de trabajo ineficientes. Al superar esta resistencia y promover el cambio, se abren nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo tanto para la organización en sí como para sus empleados. Bushe y O'Malley (2013) explican como el cambio organizacional puede implicar la expansión a nuevos mercados, la diversificación de productos o servicios, y el desarrollo de nuevas habilidades y capacidades. Por otro lado, cuando los empleados participan en el proceso de cambio y se les brinda apoyo adecuado, se sienten valorados y parte integral del éxito de la organización. Superar la resistencia al cambio implica involucrar a los empleados, escuchar sus preocupaciones y proporcionarles las herramientas y recursos necesarios para adaptarse y prosperar en el nuevo entorno. Esto puede generar un mayor compromiso, motivación y satisfacción laboral entre los empleados (Chávez e Ibarra, 2016; Labarca, Ferrer y Villegas, 2006; Robbins, 1996).

Lo expuesto invita a describir los efectos de la resistencia al cambio y desarrollar estrategias efectivas para superarla en el contexto de la Administración Pública peruana, para ello, se desarrolla la presente investigación de tipo documental-bibliográfica, la cual se basa en la recopilación y análisis crítico de información existente en fuentes documentales. Esta metodología permite revisar el estado del conocimiento existente, fundamentar teóricamente una investigación, identificar instrumentos de investigación adecuados y analizar y sintetizar la información recopilada

(Hernández et al, 1991).

Comprender y abordar la resistencia al cambio es fundamental para lograr una gestión efectiva del cambio organizacional en cualquier contexto, incluida la Administración Pública peruana. Al identificar y enfrentar los desafíos asociados con la resistencia al cambio, las organizaciones públicas peruanas podrán impulsar la transformación necesaria para mejorar la eficiencia, la efectividad y la calidad de los servicios públicos, brindando así un mayor beneficio a la sociedad en su conjunto.

## 2. Resistencia al cambio ¿de qué se trata?

La gestión del cambio organizacional se refiere al proceso planificado y estratégico de implementar y gestionar cambios en una organización con el objetivo de lograr una transformación exitosa y sostenible. Implica la identificación de la necesidad de cambio, la planificación de las acciones requeridas, la implementación de las medidas de cambio y la gestión de los impactos en los individuos y la organización en su conjunto (Salgado et al, 2018). El cambio organizacional puede generar resistencia y desafíos, tanto a nivel individual como colectivo. Por lo tanto, se enfoca en abordar las emociones, percepciones y comportamientos de los empleados, promoviendo una cultura de apertura, aprendizaje y adaptabilidad. Además, busca minimizar los impactos negativos del cambio en la organización y maximizar los beneficios a largo plazo.

La resistencia al cambio se refiere a la oposición o respuesta negativa que experimentan los individuos o grupos dentro de una organización frente a

los procesos de cambio organizacional (López et al, 2013). Esta resistencia puede manifestarse de diversas formas, como la apatía, el rechazo abierto, la falta de compromiso o el sabotaje activo hacia las iniciativas de cambio (Lefcovich, 2006; García, Rojas y Díaz, 2011).

La resistencia al cambio es un fenómeno complejo y multifacético que puede surgir debido a una variedad de factores psicológicos, sociales y organizacionales (Fierro et al, 2020). Autores como Lewin (1951), considerado uno de los pioneros en esta área, señalan que la resistencia al cambio se origina en la tensión entre las fuerzas impulsoras del cambio y las fuerzas restrictivas que actúan en contra de dicho cambio. Estas fuerzas restrictivas pueden estar arraigadas en las rutinas establecidas, las normas sociales, el miedo al desconocido o la percepción de amenazas al estatus o la seguridad laboral.

Kotter (1995) y Romero, Matamoros y Campo (2013) destacan que la resistencia al cambio puede ser consecuencia de la falta de comunicación efectiva, la falta de participación de los empleados en el proceso de cambio, la percepción de pérdida de control, la ausencia de una visión compartida o el temor al fracaso. Según este autor, la resistencia al cambio también puede ser impulsada por la inercia organizacional, es decir, la tendencia de las organizaciones a mantenerse en sus prácticas y estructuras existentes, incluso cuando se enfrentan a la necesidad de adaptarse a nuevas condiciones o desafíos.

En la literatura académica, la resistencia al cambio ha sido objeto de numerosos estudios y enfoques teóricos. Algunos investigadores han propuesto

modelos que buscan explicar las diferentes dimensiones de la resistencia al cambio, como el modelo de tres componentes de Vakola, Tsaousis y Nikolaou (2004), que considera los aspectos cognitivos, afectivos y comportamentales de la resistencia. Otros enfoques han explorado como factores individuales, grupales y

organizacionales interactúan para influir en la resistencia al cambio.

En el contexto de la Administración Pública peruana, se pueden identificar diferentes tipos de resistencia al cambio que pueden surgir durante los procesos de transformación y reforma. Algunos de estos tipos de resistencia serán definidos en el cuadro 1 a continuación:

**Cuadro 1**  
**Tipos de resistencia al cambio organizacional**

Tipo de resistencia	Definición
Resistencia basada en el miedo al cambio	Los trabajadores pueden experimentar temor y ansiedad debido a la incertidumbre y la falta de familiaridad con lo nuevo. Esta resistencia puede surgir de la preocupación por los impactos negativos en el desempeño laboral, la seguridad laboral o la competencia requerida para adaptarse a los nuevos procesos y prácticas (Lewin, 1951).
Resistencia basada en la pérdida de poder o influencia	La resistencia puede manifestarse cuando los empleados perciben que el cambio amenaza su posición de poder, influencia o estatus en la organización. Los individuos pueden resistirse al cambio si perciben que sus roles y responsabilidades cambiarán o si sienten que perderán autoridad o control sobre su trabajo. Esta resistencia puede surgir de la preocupación por la disminución de la autonomía, el liderazgo y el reconocimiento en el nuevo contexto (Kotter, 2000).
Resistencia basada en la falta de confianza en el proceso de cambio	Los empleados pueden mostrar resistencia si no confían en el proceso de cambio propuesto. La falta de confianza puede surgir debido a experiencias pasadas negativas, comunicación deficiente o insuficiente, falta de transparencia en las decisiones o percepción de agendas ocultas. La confianza es esencial para superar la resistencia, ya que los empleados deben sentirse seguros y creer en la integridad y los beneficios del cambio propuesto (Lewin, 1951).
Resistencia basada en la falta de comprensión o información	La falta de comprensión o información clara sobre los motivos, objetivos y beneficios del cambio puede generar resistencia entre los trabajadores. Esta resistencia puede surgir cuando los empleados no comprenden cómo el cambio se relaciona con los objetivos organizacionales o cuando no se les proporciona la información necesaria para comprender y adaptarse al cambio. La comunicación efectiva y la participación activa de los empleados son fundamentales para superar esta resistencia (López et al, 2013).

Fuente: elaboración propia.

Comprender las causas y dimensiones de la resistencia al cambio organizacional es crucial para desarrollar estrategias efectivas que puedan abordar y superar este obstáculo, permitiendo así una implementación exitosa de los procesos de cambio y una adaptación exitosa a los nuevos desafíos y oportunidades en el entorno organizacional.

### 3. Consecuencias de la resistencia al cambio en la administración pública peruana

La resistencia al cambio en las organizaciones del sector público peruano puede tener diversos efectos negativos que obstaculizan los procesos de transformación y reforma. Por



ejemplo, la resistencia al cambio puede generar un retraso significativo en la implementación de las iniciativas de cambio en las organizaciones. Este retraso puede deberse a la falta de apoyo, la oposición activa o la falta de compromiso de los empleados, lo que conduce a una resistencia pasiva o incluso al sabotaje de las acciones de transición. Esta demora puede tener un impacto perjudicial en la capacidad de la organización para adaptarse rápidamente a las nuevas demandas o desafíos del entorno.

De igual modo, la resistencia al cambio puede provocar una disminución en la productividad y la eficiencia. La falta de aceptación y adopción del cambio por parte de los empleados puede generar un ambiente de trabajo tenso y conflictivo, afectando la colaboración, la comunicación y el trabajo en equipo (García et al, 2010). Además, la resistencia puede dar lugar a la persistencia de prácticas y procesos obsoletos, lo que dificulta la mejora y la optimización de los recursos y los resultados organizacionales.

En este mismo sentido, la resistencia al cambio puede llevar a la pérdida de oportunidades de innovación y mejora en las organizaciones del sector (Marín, 2004). Cuando los empleados se resisten al cambio, se dificulta la generación de nuevas ideas, la implementación de enfoques innovadores y la adaptación a los avances tecnológicos (Mena, 2019). Esto puede limitar la capacidad de la organización para ofrecer servicios públicos de calidad, eficientes y

alineados con las necesidades de la sociedad.

La resistencia al cambio puede afectar negativamente el clima laboral y la satisfacción de los empleados en las organizaciones del sector público. La incertidumbre, la ansiedad y la frustración asociadas a la resistencia al cambio pueden generar un ambiente de trabajo negativo, con altos niveles de estrés, desmotivación y descontento. Esto puede llevar a un aumento de la rotación de personal, la disminución del compromiso laboral y la falta de cooperación entre los miembros del equipo (García et al, 2013).

La resistencia al cambio en las organizaciones del sector público peruano puede tener efectos negativos significativos en términos de retraso en la implementación, disminución de la productividad, pérdida de oportunidades de innovación y deterioro del clima laboral. Es fundamental abordar y superar esta resistencia para lograr una transformación efectiva y mejorar la eficiencia, la calidad de los servicios públicos y la satisfacción de los empleados en el contexto de la Administración Pública peruana.

#### **4. Factores que contribuyen a la resistencia al cambio**

Existen diversos factores específicos que pueden alimentar la resistencia al cambio. Algunos de estos factores influyentes en la resistencia al cambio en diversas organizaciones se describen en el cuadro 2 a continuación:



## Cuadro 2

### Factores que inciden en la resistencia al cambio

Factores	Definición
Cultura organizacional arraigada	La cultura organizacional existente en la Administración Pública peruana puede alimentar la resistencia al cambio. Si la cultura organizacional valora la estabilidad, la jerarquía y la tradición, es probable que los empleados se muestren reacios a adoptar nuevos enfoques y prácticas (Ruiz y Hernández, 2006). Autores como Edgar Schein (1992) han resaltado la importancia de la cultura organizacional en la resistencia al cambio, ya que puede crear normas y valores arraigados que dificultan la aceptación y adopción de cambios disruptivos.
Falta de liderazgo y comunicación efectiva	La falta de liderazgo transformador y una comunicación efectiva pueden alimentar la resistencia al cambio en la Administración Pública peruana. Si los líderes no son capaces de comunicar de manera clara y convincente los motivos y los beneficios del cambio, los empleados pueden sentirse desinformados, desconfiados o incluso amenazados (Mena, 2019). El liderazgo es fundamental en la gestión del cambio, destacando la necesidad de generar un sentido de urgencia, comunicar la visión del cambio y fomentar la participación activa de los empleados (Kotter, 2000).
Temor a lo desconocido y falta de competencia percibida	Los empleados de la Administración Pública peruana pueden experimentar temor y ansiedad hacia lo desconocido, lo cual puede alimentar la resistencia al cambio. Si los empleados perciben que el cambio requerirá habilidades o competencias nuevas y desconocidas, pueden sentirse inseguros o incompetentes, lo que dificulta su aceptación y adaptación al cambio propuesto. La falta de competencia percibida puede generar resistencia al cambio y han destacado la importancia de proporcionar capacitación y apoyo adecuados para superar esta barrera (Lewin, 1951).
Historia de experiencias negativas	Experiencias previas negativas con iniciativas de cambio pueden alimentar la resistencia al cambio. Si los empleados han experimentado cambios mal gestionados, falta de apoyo o consecuencias negativas en el pasado, es probable que sean más cautelosos y resistentes ante nuevos intentos de cambio. La importancia de aprender de las lecciones pasadas y abordar las preocupaciones y las percepciones negativas generadas por esas experiencias previas para superar la resistencia al cambio (Hiatt, 2006; Chiavenato, 2009).
Falta de participación y consulta de los empleados	Cuando los empleados no se sienten involucrados ni tienen la oportunidad de participar en el proceso de cambio, es más probable que experimenten resistencia. La falta de participación puede generar una sensación de exclusión y falta de control sobre su propio entorno de trabajo, lo que a su vez puede dar lugar a una actitud negativa hacia el cambio propuesto. Harris y Beckhard (1987); Beckhard (1988); y Fierro-Selis (2020) han destacado la importancia de la participación de los empleados como una estrategia clave para superar la resistencia al cambio, ya que permite que los empleados se sientan valorados, escuchados y comprometidos con el proceso.
Falta de claridad en los objetivos y beneficios del cambio	La falta de claridad en los objetivos y beneficios del cambio puede generar incertidumbre y resistencia entre los empleados. Si los trabajadores no comprenden claramente cómo el cambio contribuirá a mejorar el desempeño de la organización o a abordar desafíos específicos, es más probable que sean reticentes a aceptarlo. Kotter (2000) enfatiza la importancia de comunicar de manera efectiva los objetivos y beneficios del cambio, proporcionando una visión clara y convincente que motive a los empleados a superar la resistencia y comprometerse con el proceso de cambio.

Fuente: elaboración propia.

Es fundamental reconocer y abordar estos factores para desarrollar estrategias efectivas que fomenten la aceptación y la adaptación al cambio en las organizaciones. Al abordar estos

aspectos, se puede reducir la resistencia al cambio y fomentar una mayor aceptación y compromiso por parte de los empleados.

## 5. Estrategias efectivas para superar la resistencia al cambio

Para superar la resistencia al cambio en las organizaciones es fundamental implementar una serie de estrategias que aborden los elementos y factores descritos anteriormente. Algunos de los aspectos a trabajar son los referidos a la comunicación, la participación de los trabajadores, la capacitación en el desarrollo de habilidades, establecimiento de incentivos y la construcción de una visión compartida.

Resulta clave establecer una comunicación abierta, clara y transparente, esta es esencial para superar la resistencia al cambio (Kotter y Schlesinger, 2008). Esto implica compartir de manera efectiva la visión, los objetivos y los beneficios del cambio con los empleados, así como brindar información regular y oportuna sobre el proceso de cambio. La comunicación debe ser bidireccional, fomentando la retroalimentación y la participación activa de los empleados, permitiendo así abordar sus preocupaciones y mantenerlos informados y comprometidos.

Del mismo modo, involucrar a los empleados en el proceso de cambio es crucial para superar la resistencia. Esto implica fomentar la participación activa de los empleados en la toma de decisiones, brindándoles oportunidades para aportar ideas, contribuir en la planificación e implementación del cambio, y ser parte del proceso de solución de problemas (French y Bell, 2021; Caller et al, 2022). Al empoderar a los empleados, se promueve su compromiso, se fortalece su sentido de pertenencia y se reduce la

resistencia al cambio.

Proporcionar capacitación y desarrollo de habilidades adecuados es fundamental para superar la resistencia al cambio. Es importante identificar las habilidades y conocimientos necesarios para adaptarse al cambio y brindar a los empleados las oportunidades de formación y desarrollo necesarias. Esto les permitirá adquirir las competencias requeridas para desempeñarse de manera efectiva en el nuevo entorno de trabajo y les dará confianza para aceptar y abrazar el cambio propuesto (Hernández, 2007; Marín, 2004).

En esta misma dirección, Bravo et al, (2021) sostienen que la implementación de incentivos y recompensas puede ser una estrategia efectiva para superar la resistencia al cambio. Reconocer y recompensar los esfuerzos y logros relacionados con el cambio puede motivar a los empleados a comprometerse y participar activamente en el proceso de cambio. Estos incentivos pueden ser tanto tangibles (como bonificaciones o promociones) como intangibles (como reconocimiento público o desarrollo profesional), y deben estar alineados con los objetivos del cambio.

Resulta fundamental establecer una visión compartida y significativa para el cambio, lo cual puede generar un sentido de propósito y dirección entre los empleados, lo cual ayuda a superar la resistencia. La visión debe ser inspiradora, comunicada de manera efectiva y estar respaldada por acciones y valores coherentes. Al crear una visión compartida, se genera un sentido de pertenencia y se promueve el compromiso de los empleados hacia el cambio organizacional (Rendón y Montaña, 2005).

Estas estrategias pueden contribuir de manera significativa

a superar la resistencia al cambio en las organizaciones, incluyendo la Administración Pública peruana. Sin embargo, es importante adaptar estas estrategias a las características y necesidades específicas de cada organización, reconociendo que el cambio exitoso requiere un enfoque integral y multidimensional.

Superar la resistencia al cambio organizacional es de vital importancia para el éxito y la supervivencia de las organizaciones en un entorno dinámico y competitivo (Chávez y Ibarra, 2016). Esta obstaculiza la capacidad de adaptación y evolución de una organización, impidiendo la implementación efectiva de nuevas estrategias, tecnologías o procesos. Al superar esta resistencia, se promueve la innovación, la eficiencia y la mejora continua, permitiendo a la organización mantenerse relevante y responder de manera ágil a los desafíos y oportunidades del entorno. Además, se contribuye a generar una cultura organizacional receptiva al aprendizaje y la transformación, fomentando la participación activa de los empleados, su compromiso y su desarrollo profesional. En última instancia, superar la resistencia al cambio organizacional se traduce en una ventaja competitiva sostenible, al permitir a la organización adaptarse y prosperar en un contexto en constante evolución.

## 6. Consideraciones finales

Las organizaciones deben estar preparadas para responder y adaptarse a los cambios en el entorno externo, como avances tecnológicos, cambios en la demanda del mercado, regulaciones gubernamentales o tendencias sociales. En este sentido, la gestión del cambio organizacional es fundamental para

el crecimiento y la supervivencia de las organizaciones en un entorno empresarial en constante evolución. Permite a las organizaciones adaptarse, innovar y mejorar continuamente, alineándose con los cambios del entorno y asegurando su sostenibilidad a largo plazo.

Las instituciones que implementan una gestión efectiva del cambio desarrollan una mayor capacidad de adaptación y resiliencia. Están preparadas para enfrentar y superar obstáculos, gestionar la incertidumbre y aprovechar oportunidades emergentes. Del mismo modo, fomenta la innovación y la creatividad dentro de la organización. Al desafiar las prácticas y procesos existentes, se estimula la búsqueda de nuevas soluciones y enfoques, lo que puede generar ventajas competitivas significativas. El cambio organizacional también implica gestionar el talento humano. Se debe promover la participación activa de los empleados, involucrándolos en el proceso de cambio, fomentando su compromiso y brindando oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional. Esto contribuye a aumentar la motivación, el compromiso y la retención del talento dentro de la organización.

La Administración Pública peruana se enfrenta a desafíos específicos en su proceso de cambio y transformación. La burocracia y la rigidez en los procesos administrativos pueden obstaculizar la implementación efectiva de cambios y dificultar la adaptación a nuevas realidades. De igual modo, la cultura organizacional arraigada en las instituciones peruanas puede ser resistente al cambio. Las normas, prácticas y valores arraigados pueden dificultar la adopción de nuevas formas de trabajar y limitar la capacidad de

innovación y mejora continua. La falta de recursos financieros y técnicos es un desafío importante para estas organizaciones. Los presupuestos limitados pueden restringir la capacidad de implementar cambios significativos, mejorar la infraestructura tecnológica y capacitar al personal.

La resistencia al cambio por parte de los empleados y las estructuras jerárquicas tradicionales pueden dificultar la implementación de nuevas políticas, procedimientos y tecnologías en la administración pública. Además, la falta de un apoyo institucional sólido puede debilitar los esfuerzos de cambio y generar desconfianza en los procesos de transformación. De igual modo, la corrupción y la falta de transparencia son desafíos significativos en esta dirección. Estos problemas pueden obstaculizar los esfuerzos de cambio al minar la confianza de los ciudadanos y generar resistencia a las reformas. Por último, la capacitación y el desarrollo del personal son desafíos críticos. La falta de programas de capacitación adecuados y oportunidades de desarrollo profesional puede limitar la adquisición de habilidades necesarias para la implementación exitosa del cambio.

La implementación exitosa del cambio organizacional puede conducir a una mayor eficiencia en los procesos y la gestión de recursos. Esto puede traducirse en una prestación de servicios más ágil, oportuna y de mayor calidad para los ciudadanos. Así mismo, puede promover la transparencia en la Administración Pública peruana, facilitando la divulgación de información relevante y fortaleciendo la rendición de cuentas de los funcionarios públicos. Esto contribuye a fortalecer la confianza de los ciudadanos en el sistema y a reducir la corrupción.

El cambio organizacional fomenta la innovación y la capacidad de adaptación de la Administración Pública peruana. La implementación de nuevas tecnologías, prácticas y enfoques permite afrontar los desafíos emergentes y aprovechar las oportunidades de mejora y modernización. De igual modo, se puede lograr una mayor satisfacción de los ciudadanos al recibir servicios públicos eficientes, accesibles y personalizados. Esto contribuye a fortalecer la relación entre el Estado y los ciudadanos, generando un impacto positivo en la percepción y la confianza en la Administración Pública.

## Referencias bibliográficas

- Abramo, L. W., Cecchini, S., & Morales, B. (2019). *Programas sociales, superación de la pobreza e inclusión laboral: aprendizajes desde América Latina y el Caribe*.
- Abramo, L. W., Cecchini, S., & Morales, B. (2019). *Programas sociales, superación de la pobreza e inclusión laboral: aprendizajes desde América Latina y el Caribe*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44602-programas-sociales-superacion-la-pobreza-inclusion-laboral-aprendizajes-america>
- Beckhard, R. (1988). *Desarrollo organizacional estrategias y modelos*. Addison-Wesley Iberoamericana España, D.L.
- Bravo, L., Egusquiza, M., Paz, A. y Huamani, E. (2021). Cambio cultural y resistencias en entornos organizativos. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Número Especial 5), 404-416. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.26>
- Bushe, G., y O'Malley, J. (2013). *Changing organizational culture*

- through clear leadership. Prepared for the change champions field guide. Edition John Wiley.
- Caller Luna, J. B., Lizarbe Castro, M. V., González Ponce de León, E. R., y Condori Díaz, 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>
- Chávez, J., y Ibarra, J. (2016) Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(1), 138 – 158.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2da. Ed.). Editorial McGraw Hill.
- Elizalde, A. (2003) Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local. CEPAL.
- Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública: Perú*. (s/f). [oecd-ilibrary.org](https://oecd-ilibrary.org). Recuperado el 19 de octubre de 2023, de [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/estudios-de-la-ocde-sobre-gobernanza-publica-peru\\_9789264265226-es](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/estudios-de-la-ocde-sobre-gobernanza-publica-peru_9789264265226-es)
- Fierro, F., Benavides, D., y 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>
- Fierro-Celis, F. A. (2020). Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (88), 13-31. <https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2560>
- French, W., y Bell, C. (2021). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Prentice Hall.
- Gallopín, G. C. (2003). El desarrollo sostenible desde una perspectiva sistémica. [https://www.researchgate.net/publication/277187174\\_El\\_desarrollo\\_sostenible\\_desde\\_una\\_prespectiva\\_sistematica](https://www.researchgate.net/publication/277187174_El_desarrollo_sostenible_desde_una_prespectiva_sistematica)
- Gallopín, G. C. (2003). *Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible: Un Enfoque Sistémico*. United Nations Publications.
- García, M., Camargo, J., Cervera, A., Ramírez, A., & Romero, B. (2010). Relación entre grupos/equipos de trabajo y cambio organizacional en una empresa comercializadora de la ciudad de Bogotá. *Psychologia*, 4(2), 31–46. <https://doi.org/10.21500/19002386.1145>
- García, M., Rojas, M., y Díaz, S. (2011) Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 7(1), 125-142. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-99982011000100009&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982011000100009&lng=en&tlng=es).
- Guevara Gómez, H. E., Huarachi Quintanilla, L. A., Lozano Zanelly, G. A., & Vértiz Osoreo, J. J. (2021). Gestión del cambio en organizaciones educativas pospandemia. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(93), 178-191. <https://doi.org/10.52080/rvg93.13>
- Harris, R. T., y Beckhard, R. (1987). Organizational transitions: Managing complex change. *Group & Organization Studies*, 2(4), 516-516. <https://doi.org/10.1177/105960117700200422>

- Hernández de Velazco, J. J. (1). Toma de decisiones públicas desde las perspectivas del proceso tecnocrático y la participación ciudadana: Caso venezolano. *Revista Venezolana De Gerencia*, 12(40). <https://doi.org/10.37960/revista.v12i40.10476>
- Hernández, L. (2007). Competencias esenciales y PYMEs familiares: Un modelo para el éxito empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(2), 249-263. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182007000200005&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182007000200005&lng=es&tlng=es).
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (1991). *Metodología de la Investigación*. Mc. Graw Hill.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Prosci Learning Center Publications.
- Kaufmann, D., Kraay, A., y Mastruzzi, M (2003). *Governance Matters III: Governance Indicators for 1996-2002*. World Bank Policy Research Department. Working Paper.
- Kotter, J. (2000). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (1995). Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 74(2), 56-67.
- Kotter, J., y Schlesinger, L. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7), 130-139. <https://hbr.org/2008/07/choosing-strategies-for-change>
- Labarca, N., Ferrer, J., y Villegas, E. (2006). Cambio organizacional: Aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 12(1), 62-71. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182006000100006&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182006000100006&lng=es&tlng=es).
- Lefcovich, M. (2006). *Resistencia al cambio: 7 causas y el modelo de 8 factores para superarlas*. <http://manuelgross.bligoo.com/20111114-resistencia-al-cambio-7-causasy-el-modelo-de-8-factores-parasuperarlas>.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Tavistock Publications.
- López Duque, M. E., Restrepo de Ocampo, L. E., & López Velasquez, G. L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia Et Technica*, 18(1), 149–157. <https://doi.org/10.22517/23447214.7159>
- Marin, H. (2009). La Gerencia del Cambio en Contextos de Globalización. *Revista De Ciencias Sociales*, 10(1). <https://doi.org/10.31876/racs.v10i1.25236>
- Mena, M. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, (46). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64664303002>
- Ocampo, J. A., & Bajraj, R. (2000). *Equidad, desarrollo y ciudadanía*. Cepal.
- OCDE (2016) Perú: Gobernanza Integrada Para Un Crecimiento Inclusivo.
- Prieto Pulido, R., Estrada LópezH., Palacios Arrieta, A., & Paz Marcano, A. (2018). Factores del cambio organizacional. Claves de éxito en la gestión de empresas del sector petrolero. *Revista De Ciencias Sociales*, 24(1), 85-100. <https://doi.org/10.31876/racs.v24i1.24936>
- Prieto, R. (2003). *Diagnóstico*



- estratégico para las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en el municipio Maracaibo. [Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maestría en Gerencia Empresarial. Tesis de Maestría].
- Rendón, T., y Montaña, L. (2005). *La importancia de los valores en el desempeño organizacional. Nuevas corrientes de pensamiento en la administración*. Universidad Autónoma Metropolitana. México.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica*. (7ma ed.). Prentice Hall.
- Romero, J., Matamoros, S., y Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23(50), 35-52. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81828692004>
- Ruiz, J., y Hernández, L. (2006) Cambio institucional, cambio cultural: el caso de dos empresas de transporte urbano de Bogotá. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, II(3), 17-38. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634346003>
- Salgado, J., Lería, F., Arcos, L., Pineda, C., y González, C. (2018) Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología*, 36(1). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337854342004>
- Sánchez, M., Tamayo, M., y Cerda, M. (2019) Resistencia Al Cambio En Las Organizaciones: Propuesta Para Minimizarlo. *Palermo Business Review*, (19), 36-53.
- Shein, E. (1992). *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. Editorial Jossey-Bass.
- Taylor, W. (1996). La problemática de la impunidad y su tratamiento en las naciones unidas-notas para la reflexión. *Revista Doctrina*, 24. <https://www.corteidh.or.cr/tablas/r06843-7.pdf>
- Vakola, M., Tsaousis, I., y Nikolaou, I. (2004). The Role of Emotional Intelligence and Personality Variables on Attitudes Toward Organisational Change. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 23- 89.