

## **Transformación organizacional como un objeto de evolución empresarial**

Leidy García Pérez

Asesor

Jenny Viviana Camacho Vega

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios ECACEN

Especialización en Alta Gerencia y Desarrollo Organizacional

2025

## **Dedicatoria**

Con gran gratitud y profundo respeto, dedico esta monografía en primer lugar a Dios, quien en su infinita bondad me ha dado la sabiduría, inteligencia y fortaleza necesarias para enfrentar cada desafío académico, profesional y personal. Sin su guía, este trabajo no habría sido posible.

A mis padres, quienes han sido mi pilar inquebrantable a lo largo de mi formación. Su apoyo incondicional, sus consejos sabios y su amor inagotable han sido la fuente de mi motivación para seguir adelante en cada proceso investigativo, educativo y laboral. Gracias por enseñarme el valor del esfuerzo, la disciplina y la perseverancia.

También extendo mi más sincero agradecimiento a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), por brindarme un espacio de aprendizaje enriquecedor, con una amplia variedad de recursos didácticos, bibliográficos y educativos, que han sido fundamentales para el desarrollo de esta monografía. Su modelo educativo ha permitido que pueda crecer profesionalmente y adquirir conocimientos que serán valiosos para mi futuro.

A todos aquellos que de una u otra manera han aportado a mi crecimiento y formación, gracias por ser parte de este camino.

## Agradecimientos

Ante todo, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, quien con su infinita sabiduría y amor ha sido mi guía en cada paso de mi vida. Gracias por darme la inteligencia, la fortaleza y la perseverancia necesarias para enfrentar los desafíos académicos y culminar con éxito este proceso. Sin su luz y bendición, este logro no habría sido posible.

A mis padres, quienes han sido mi pilar fundamental en cada etapa de mi formación. Su apoyo incondicional, sus enseñanzas y su amor han sido la mayor fuente de inspiración para alcanzar mis metas. Gracias por brindarme siempre su confianza, por motivarme a seguir adelante y por estar a mi lado en todo momento.

Extiendo también mi gratitud a mi familia, por su respaldo, sus palabras de aliento y por ser un apoyo constante en mi vida. Su compañía y afecto han sido esenciales para mantenerme motivado en este camino académico y profesional.

Asimismo, quiero agradecer de manera especial a la persona encargada profesionalmente de asesorarme en este proceso de creación de la monografía como opción de grado. Su guía, paciencia y conocimientos fueron fundamentales para la correcta estructuración y desarrollo de este trabajo. Su compromiso y dedicación han sido clave en mi proceso de aprendizaje y en la culminación exitosa de esta etapa.

## Resumen

La presente monografía aborda el estudio de la dinámica organizacional y la transformación empresarial, destacando su importancia en el contexto actual de las organizaciones. En un entorno empresarial caracterizado por cambios constantes, globalización y avances tecnológicos, es fundamental que las empresas sean capaces de adaptarse y evolucionar para mantenerse competitivas.

A lo largo del documento, se analizarán en detalle los conceptos de dinámica organizacional, entendida como la interacción entre los procesos, estructuras y cultura dentro de una organización, y transformación empresarial, la cual implica cambios estratégicos y estructurales con el objetivo de mejorar la eficiencia, innovación y competitividad de la empresa.

La dinámica organizacional y la transformación empresarial son conceptos clave en la gestión moderna de las organizaciones, ya que determinan la capacidad de adaptación, evolución y competitividad en un entorno globalizado y en constante cambio. La dinámica organizacional se refiere a la interacción entre los diferentes componentes de una empresa, tales como su estructura, cultura, procesos internos y liderazgo, los cuales influyen directamente en su desempeño y capacidad de respuesta ante los desafíos del mercado. Por otro lado, la transformación empresarial implica la implementación de cambios estratégicos, tecnológicos, estructurales y culturales con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa, optimizar recursos y garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Estos procesos pueden estar impulsados por factores como la innovación tecnológica, la digitalización, la reconfiguración del modelo de negocio y las demandas del entorno competitivo.

**Palabras clave:** competitividad, desarrollo organizacional, transformación empresarial

## **Abstract**

This monograph addresses the study of organizational dynamics and business transformation, highlighting their importance in today's organizational context. In a business environment characterized by constant change, globalization, and technological advancements, it is essential for companies to be able to adapt and evolve to remain competitive.

Throughout this document, the concepts of organizational dynamics, understood as the interaction between processes, structures, and culture within an organization, and business transformation, which involves strategic and structural changes aimed at improving the company's efficiency, innovation, and competitiveness, will be analyzed in detail.

Organizational dynamics and business transformation are key concepts in modern organizational management, as they determine the company's capacity for adaptation, evolution, and competitiveness in a globalized and constantly changing environment. Organizational dynamics refers to the interaction between a company's different components, such as its structure, culture, internal processes, and leadership, which directly influence its performance and responsiveness to market challenges. On the other hand, business transformation involves the implementation of strategic, technological, structural, and cultural changes aimed at improving operational efficiency, optimizing resources, and ensuring long-term sustainability. These processes can be driven by factors such as technological innovation, digitalization, business model reconfiguration, and the demands of the competitive environment.

**Keywords:** competitiveness, organizational development, business transformation

## Tabla de contenido

Dedicatoria .....	2
Agradecimientos.....	3
Resumen.....	4
Abstract .....	5
Introducción .....	13
Justificación .....	15
Objetivos .....	17
Objetivo General .....	17
Objetivos Específicos .....	17
Planteamiento del Problema.....	18
Marco Teórico.....	20
Introducción al Concepto de Dinámica Organizacional .....	20
Dinámica Organizacional y Pensamiento Sistémico .....	20
Evolución Histórica de la Transformación Empresarial.....	21
Factores Impulsores de la Transformación Organizacional .....	21
Tipos de Transformación Empresarial .....	23
Modelos Teóricos de Gestión del Cambio .....	23
Tendencias Actuales en la Transformación Organizacional .....	26
Impactos de la Transformación Organizacional .....	26
Marco Conceptual.....	28

Dinámica Organizacional .....	28
Transformación Empresarial .....	28
Cambio .....	28
Liderazgo Organizacional .....	29
Resistencia al Cambio .....	29
Modelo de Kotter .....	29
Ciclo de Cambio de Lewin.....	29
Modelo ADKAR .....	29
Transformación Digital .....	30
Transformación Cultural .....	30
Transformación Estratégica.....	30
Innovación Empresarial.....	30
Cultura Organizacional .....	30
Gestión del Talento Humano.....	31
Comunicación Organizacional .....	31
Competitividad Empresarial.....	31
Automatización de Procesos .....	31
Sostenibilidad Organizacional.....	32
Modelo de Negocio .....	32
Adaptabilidad Organizacional.....	32
Metodología .....	33

Tipo de Investigación: Descriptiva, Exploratoria y Analítica.....	33
Método de Recolección y Análisis de la Información: Revisión Documental Sistemática y Cualitativa.....	35
Validación y Análisis Crítico de las Fuentes .....	36
Desarrollo del trabajo.....	38
Transformación Empresarial: Definición y Tipos .....	39
Transformación Digital .....	39
Transformación Cultural.....	39
Transformación Estratégica.....	40
Modelos Teóricos de Gestión del Cambio .....	41
Modelo de Kotter.....	41
Ciclo de Cambio de Lewin .....	42
Modelo ADKAR.....	43
Barreras y Desafíos en la Transformación Empresarial .....	44
Resistencia al Cambio .....	44
Falta de Liderazgo y Compromiso .....	45
Cultura Organizacional Rígida .....	45
Análisis de Modelos y Estrategias .....	46
Caso de Éxito: La Transformación Digital en BBVA .....	46
Caso de Fracaso: Kodak y su Resistencia al Cambio.....	47
Desafíos y Barreras en la Transformación Empresarial.....	49



Cómo Superar la Resistencia al Cambio .....	49
Cómo Transformar una Cultura Organizacional Rígida.....	50
Desarrollo del Proyecto.....	52
Situación actual de la transformación organizacional.....	52
Comparación de Modelos de Gestión del Cambio.....	52
Proyección de la Transformación Empresarial Como Generadora de Valor .....	54
Análisis Descriptivo de Características, Factores y Tendencias .....	54
Análisis Analítico: Relaciones, Causas y Efectos .....	55
Enfoque Cualitativo del Análisis.....	56
Factores que Afectan la Transformación Organizacional .....	56
Factores externos.....	57
Tecnología .....	57
Entorno económico y político.....	57
Aspectos Ambientales y Sociales .....	57
Factores Internos .....	58
Cultura Organizacional.....	58
Gestión del Conocimiento .....	58
Factores Estratégicos .....	58
Matriz de Análisis Documental .....	59
Limitaciones Detalladas de un Enfoque Netamente Documental.....	60
Propuesta de Futura Investigación .....	63

Conclusiones .....	64
Recomendaciones .....	66
Referencias Bibliográficas .....	69

**Lista de Tablas**

Tabla 1 <i>Caso de Fracaso: Kodak y su Resistencia al Cambio</i> .....	47
Tabla 2 <i>Desafíos y Barreras de la Transformación Digital</i> .....	49

**Lista de Figuras**

Figura 1 <i>Dinámica Organizacional</i> .....	38
Figura 2 <i>Transformación Digital</i> .....	39
Figura 3 <i>Transformacion Digital</i> .....	40
Figura 4 <i>Cultura Organizacional</i> .....	42
Figura 5 <i>Representación del Modelo de Cambio Organizacional</i> .....	43
Figura 6 <i>Modelo Adkar</i> .....	44
Figura 7 <i>Cultura Organizacional Rígida</i> .....	46
Figura 8 <i>Flujograma Organizacional</i> .....	51

## **Introducción**

En un entorno empresarial marcado por la globalización, la digitalización y la evolución constante de los mercados, las organizaciones se enfrentan al desafío de adaptarse y transformarse para mantener su competitividad y sostenibilidad. La dinámica organizacional juega un papel fundamental en este proceso, ya que comprende la interacción entre los elementos internos de la empresa, como su estructura, cultura, liderazgo y procesos de comunicación. Por otro lado, la transformación empresarial implica cambios estratégicos, tecnológicos y estructurales que buscan optimizar la eficiencia operativa y mejorar la capacidad de respuesta ante nuevas oportunidades y desafíos.

El presente trabajo tiene como propósito analizar la relación entre la dinámica organizacional y la transformación empresarial, identificando los factores clave que influyen en estos procesos y evaluando las estrategias que las organizaciones pueden adoptar para gestionar el cambio de manera efectiva. Para ello, se abordarán modelos teóricos de gestión del cambio, como el modelo de Kotter, el ciclo de cambio de Lewin y el modelo ADKAR, que proporcionan marcos metodológicos para facilitar la transición hacia nuevas formas de operación.

En este contexto de incertidumbre y cambio acelerado, la capacidad de una organización para comprender y gestionar su propia dinámica interna se erige como un factor crítico para el éxito de cualquier iniciativa de transformación. Una dinámica organizacional saludable, caracterizada por la colaboración, la comunicación fluida y una cultura de adaptabilidad, puede facilitar la adopción de nuevos paradigmas y la superación de las resistencias inherentes a los procesos de cambio. Por el contrario, una dinámica disfuncional, marcada por la rigidez, la falta de compromiso o los conflictos internos, puede obstaculizar significativamente los esfuerzos de transformación, incluso cuando estos se basan en estrategias sólidas y tecnologías avanzadas.

Para desarrollar este análisis, el trabajo se estructura en varias secciones clave. En primer lugar, se examinan los conceptos fundamentales de dinámica organizacional y transformación empresarial, estableciendo sus características principales y su interrelación. Posteriormente, se presenta una revisión crítica de los modelos teóricos de gestión del cambio, enfocándose en las etapas y herramientas que facilitan la implementación exitosa de procesos transformacionales. Finalmente, se discuten las mejores prácticas y estrategias recomendadas para que las organizaciones puedan fortalecer su capacidad adaptativa, tomando en cuenta tanto aspectos humanos como tecnológicos y culturales, con el fin de ofrecer una visión integral que aporte valor a la gestión empresarial contemporánea.

Este proyecto busca proponer estrategias efectivas que permitan gestionar y optimizar la adaptación empresarial en un entorno altamente competitivo y en constante evolución. En particular, se plantea la aplicación de modelos reconocidos de gestión del cambio, como los de Kotter, Lewin y ADKAR; la adopción de metodologías ágiles (Scrum y Kanban) que incrementen la flexibilidad organizacional; el fortalecimiento del liderazgo y la comunicación como ejes de la movilización interna; y la transformación en tres dimensiones claves: digital, cultural y estratégica. Se espera que estas propuestas contribuyan al fortalecimiento de la resiliencia organizacional, a la consolidación de culturas más flexibles y a la creación de ventajas competitivas sostenibles que impacten de manera positiva en el desempeño de las organizaciones.

## **Justificación**

Dentro del entorno empresarial donde la evolución tecnológica, la globalización y las nuevas dinámicas del mercado generan cambios constantes, las organizaciones deben contar con estrategias efectivas para adaptarse y transformar sus modelos de negocio. La dinámica organizacional y la transformación empresarial son factores clave en este proceso, ya que determinan la capacidad de las empresas para innovar, optimizar sus procesos y mejorar su competitividad en un entorno cada vez más desafiante.

El presente estudio es relevante y necesario, ya que proporciona un análisis detallado sobre cómo las empresas pueden gestionar el cambio de manera efectiva a través de la comprensión de sus estructuras internas, su cultura corporativa y sus procesos de comunicación. La investigación se fundamenta en la necesidad de identificar los factores que influyen en la transformación organizacional, así como en la importancia de aplicar modelos estructurados para su correcta implementación, tales como el modelo de Kotter, el ciclo de cambio de Lewin y el modelo ADKAR.

Además, este trabajo cobra especial importancia en la actualidad debido a la creciente implementación de transformaciones digitales, culturales y estratégicas en las organizaciones. La transformación digital, impulsada por tecnologías como la inteligencia artificial, la automatización y el big data, está redefiniendo la forma en que operan las empresas. Asimismo, la transformación cultural se ha convertido en un elemento crucial para fomentar la innovación y mejorar el clima organizacional, mientras que la transformación estratégica permite a las empresas replantear sus modelos de negocio para mantenerse competitivas en un mercado en constante cambio. Otro aspecto que hace necesario este estudio es el análisis de las barreras y desafíos que enfrentan las organizaciones al implementar procesos de transformación. Factores como la resistencia al cambio, la falta de liderazgo efectivo y la deficiente comunicación interna pueden obstaculizar el éxito de estos procesos, lo que hace

indispensable proponer estrategias y soluciones para superarlos.



## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar la relación entre la dinámica organizacional y la transformación empresarial, identificando los factores clave que influyen en los procesos de cambio dentro de las organizaciones, con el fin de proponer estrategias efectivas que permitan gestionar y optimizar la adaptación empresarial en un entorno altamente competitivo y en constante evolución.

### **Objetivos Específicos**

Examinar los conceptos fundamentales de dinámica organizacional y transformación empresarial, estableciendo su interrelación y relevancia en el contexto empresarial actual, para comprender su importancia en la competitividad de las organizaciones.

Identificar y analizar los principales factores internos de la dinámica organizacional (cultura, liderazgo, comunicación y estructura) que influyen significativamente en el éxito o fracaso de los procesos de transformación empresarial, para reconocer su papel en la mejora del desempeño y la innovación.

Analizar la aplicabilidad de al menos dos modelos teóricos de gestión del cambio (por ejemplo, el modelo de Kotter y el ciclo de cambio de Lewin) en el contexto de la transformación empresarial, para evaluar su utilidad en la implementación de cambios organizacionales efectivos.

Proponer estrategias efectivas que permitan gestionar y optimizar la adaptación empresarial en un entorno altamente competitivo y en constante evolución, para contribuir a la resiliencia organizacional, la consolidación de culturas flexibles y la generación de ventajas competitivas sostenibles.

## Planteamiento del Problema

En un entorno empresarial altamente dinámico, donde la globalización, la transformación digital y las nuevas tendencias del mercado imponen desafíos constantes, las organizaciones deben ser capaces de adaptarse y evolucionar para garantizar su sostenibilidad y competitividad. Sin embargo, muchas empresas enfrentan dificultades en la gestión del cambio organizacional, lo que genera resistencia interna, fallos en la implementación de nuevas estrategias y pérdida de eficiencia operativa.

Uno de los principales problemas radica en la falta de una gestión estructurada de la dinámica organizacional, que abarca aspectos fundamentales como la cultura corporativa, la comunicación interna, el liderazgo y la estructura organizativa. Cuando estos elementos no se gestionan adecuadamente, los procesos de transformación empresarial tienden a fracasar o a generar impactos negativos en la productividad, la moral del equipo y la capacidad de innovación de la empresa.

Además, las organizaciones que buscan transformarse se enfrentan a múltiples desafíos y barreras, entre los que se destacan:

- Resistencia al cambio por parte de los empleados y directivos, debido a la incertidumbre y el temor a perder estabilidad laboral.
- Falta de liderazgo efectivo, lo que dificulta la implementación de nuevas estrategias y la alineación de los equipos de trabajo con los objetivos organizacionales.
- Deficiente comunicación interna, que impide la comprensión y aceptación del cambio por parte de todos los niveles de la empresa.
- Inadecuada planificación estratégica, lo que conlleva a errores en la ejecución de procesos de transformación, afectando el desempeño organizacional.

En este contexto, surge la necesidad de estudiar cómo la dinámica organizacional

influye en la transformación empresarial y de qué manera las empresas pueden adoptar estrategias efectivas para gestionar estos cambios.

¿De qué manera la dinámica organizacional impacta los procesos de transformación empresarial en las organizaciones?

## Marco Teórico

### Introducción al Concepto de Dinámica Organizacional

La transformación organizacional, entendida como un objeto de evolución empresarial, no puede limitarse a una serie de definiciones aisladas, sino que debe abordarse como un proceso dinámico, multifactorial y respaldado en teorías que explican cómo las organizaciones se adaptan, sobreviven y generan valor en contextos de cambio permanente. Este marco busca articular fundamentos teóricos, perspectivas históricas, factores impulsores, modelos explicativos, tendencias actuales e impactos, para construir una visión integral que permita comprender la relevancia de la transformación en la evolución empresarial contemporánea.

#### *Dinámica Organizacional y Pensamiento Sistémico*

La dinámica organizacional hace referencia a la interacción de los elementos internos de la empresa —estructura, cultura, liderazgo y procesos— y cómo estos influyen en su capacidad para adaptarse al entorno. Ackoff (1973) propuso que las organizaciones deben entenderse como sistemas complejos donde los componentes interactúan entre sí y donde un cambio en uno de ellos repercute en los demás. Morin (2001) complementa esta perspectiva al sostener que los sistemas sociales y organizacionales son complejos, no lineales y abiertos al entorno, por lo que los procesos de transformación son impredecibles y dependen de múltiples variables.

En esta línea, Nadler y Tushman (1999) argumentan que el desempeño organizacional está determinado por la congruencia entre sus elementos clave (personas, tareas, estructura y cultura). Si existe desalineación, la capacidad de transformación se ve limitada. Daft (2010) añade que la formalización excesiva, la centralización y la rigidez estructural pueden ser obstáculos significativos para el cambio, mientras que estructuras más horizontales facilitan la adaptación.

Este enfoque sistémico permite entender que la transformación organizacional no es un evento aislado, sino el resultado de interacciones continuas que pueden potenciar la innovación o, en su ausencia, generar resistencia y fracaso.

### ***Evolución Histórica de la Transformación Empresarial***

Primeras aproximaciones: En los inicios del siglo XX, Taylor (1911) con la administración científica y Fayol (1916) con los principios de la administración enfocaron el cambio en la eficiencia operativa y la estandarización.

Etapas de innovación industrial: Con la segunda mitad del siglo XX, la globalización y los avances tecnológicos exigieron mayor flexibilidad. Drucker (1954) planteó la importancia de la gestión por objetivos como mecanismo de alineación estratégica.

Economía digital: Tapscott (1996) destacó la emergencia de la economía digital como motor de transformación, donde la información y la tecnología se convirtieron en recursos críticos. Christensen (1997) introdujo el concepto de innovación disruptiva, que explica cómo empresas líderes pueden perder competitividad si no se adaptan a nuevas tecnologías.

Enfoque contemporáneo: Hoy la transformación empresarial está marcada por entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos) (Bennett & Lemoine, 2014), donde la innovación, la sostenibilidad y la resiliencia son factores de supervivencia. El World Economic Forum (2022) plantea que la transformación ya no es una opción, sino una condición de permanencia.

Esta evolución muestra que la transformación organizacional es parte del proceso histórico de adaptación de las empresas y que, en la actualidad, se acelera por factores globales y tecnológicos.

### ***Factores Impulsores de la Transformación Organizacional***

La transformación organizacional es una respuesta inevitable a los desafíos que impone un entorno global dinámico. Esta transformación no se genera por casualidad, sino

que es impulsada por una serie de factores estructurales que, al converger, obligan a las organizaciones a reinventar sus modelos de gestión, operación y liderazgo.

Uno de los factores más evidentes en la actualidad es la tecnología digital, que ha dejado de ser una herramienta complementaria para convertirse en el núcleo estratégico de las empresas. El desarrollo acelerado de la automatización, la inteligencia artificial, el big data y el blockchain ha redefinido no solo los procesos internos, sino también la forma en que las organizaciones generan valor para sus clientes. McKinsey (2021) señala que la adopción digital es una fuente crítica de ventaja competitiva, permitiendo optimizar operaciones, mejorar la toma de decisiones y personalizar servicios a gran escala. Esta disrupción tecnológica obliga a las empresas a transformar sus estructuras tradicionales para mantenerse vigentes.

Otro motor clave del cambio es la globalización y la intensificación de la competencia. La apertura de mercados ha generado una carrera constante por la innovación y la diferenciación. Las empresas ya no compiten únicamente a nivel local, sino que deben enfrentarse a rivales internacionales con modelos de negocio más ágiles o disruptivos. Sull (2009) argumenta que este entorno volátil impulsa a las organizaciones a adoptar capacidades dinámicas que les permitan adaptarse rápidamente a los cambios, o de lo contrario, corren el riesgo de desaparecer.

En este proceso, la cultura organizacional juega un rol crucial. Schein (2010) plantea que los valores, creencias y supuestos compartidos dentro de una organización pueden actuar como motores del cambio o convertirse en sus principales obstáculos. Una cultura que promueve la innovación, la apertura al cambio y el aprendizaje continuo facilita las transformaciones profundas, mientras que culturas rígidas, marcadas por la aversión al riesgo y estructuras jerárquicas inflexibles, tienden a resistirse. Así, cualquier intento de transformación que ignore la cultura está condenado al fracaso.

El liderazgo, particularmente el de tipo transformacional, es otro elemento esencial en los procesos de cambio organizacional. Bass y Avolio (1994) desarrollaron el concepto de liderazgo transformacional como aquel que inspira, motiva y guía a los equipos hacia una visión de futuro compartida. Este tipo de liderazgo es vital para enfrentar la resistencia natural al cambio, fomentar la participación de los colaboradores y alinear esfuerzos en torno a una estrategia común. Estos factores interactúan y explican por qué algunas empresas logran adaptarse con éxito, mientras otras se rezagan o desaparecen.

En conjunto, estos factores interactúan y se retroalimentan, dando forma a un entorno en el que la transformación organizacional ya no es una opción, sino una condición para la supervivencia. Las organizaciones que logran entender e integrar estos impulsores dentro de su estrategia tienen mayor capacidad de adaptación, innovación y liderazgo en mercados cada vez más exigentes.

### ***Tipos de Transformación Empresarial***

**Transformación digital:** Más que implementar tecnología, implica rediseñar modelos de negocio, procesos y experiencias. Kotler y Keller (2016) subrayan que la orientación al cliente es la base de esta transformación.

**Transformación cultural:** Schein (2010) sostiene que modificar los supuestos básicos de una organización es condición para el cambio sostenible. Esto implica nuevas formas de colaboración, innovación y aprendizaje.

**Transformación estratégica:** Según Maldonado (2020), supone redefinir misión, visión y propuesta de valor, integrando sostenibilidad y agilidad estratégica.

### ***Modelos Teóricos de Gestión del Cambio***

La gestión del cambio organizacional ha sido objeto de múltiples estudios y enfoques teóricos que permiten comprender cómo las transformaciones se pueden planificar, implementar y sostener en el tiempo. Estos modelos no solo proporcionan estructuras

metodológicas, sino que también ofrecen herramientas para analizar comportamientos individuales y colectivos, superar resistencias e identificar oportunidades en medio de la incertidumbre. A continuación, se presentan los principales modelos que fundamentan la intervención en procesos de cambio, con énfasis en su aplicabilidad práctica.

Uno de los más influyentes es el modelo de los 8 pasos de Kotter (1996), que plantea el cambio como un proceso secuencial que comienza con la creación de un sentido de urgencia. Esto implica hacer visible la necesidad de transformación, generando conciencia sobre las amenazas externas o internas que pueden afectar a la organización si no se actúa. Posteriormente, se construye una coalición de liderazgo, se define una visión clara y se comunica la estrategia a toda la organización. El modelo enfatiza la importancia de empoderar a los empleados para la acción, generar victorias a corto plazo, consolidar los logros y anclar los cambios en la cultura organizacional. Su aplicabilidad se ve reflejada en proyectos donde es necesario movilizar grandes equipos de trabajo y alinear múltiples áreas hacia un mismo objetivo de transformación.

Por su parte, el modelo de Lewin (1947) ofrece una visión más estructural y sencilla del cambio, planteando tres etapas: descongelar, cambiar y recongelar. En la fase de descongelamiento, se cuestiona el statu quo para preparar a las personas emocional y cognitivamente al cambio. Luego, en la etapa de cambio, se introducen nuevas prácticas, comportamientos o estructuras, y finalmente, en la fase de recongelamiento, se consolidan los nuevos patrones como parte de la cultura organizacional. Aunque es un modelo clásico, sigue siendo útil en contextos donde es necesario romper con rutinas arraigadas y construir nuevas formas de operar.

El modelo ADKAR de Hiatt (2006) aporta una mirada centrada en el individuo, reconociendo que el éxito del cambio depende de cómo las personas lo asimilan y lo adoptan. Este modelo propone cinco condiciones esenciales: Conciencia (del porqué del cambio),



Deseo (de participar y apoyar el cambio), Conocimiento (de cómo cambiar), Habilidad (para implementar los cambios) y Refuerzo (para mantenerlos en el tiempo). Este enfoque resulta particularmente valioso en intervenciones donde la resistencia individual es alta o cuando el cambio implica un fuerte componente conductual, como en procesos de transformación cultural o adopción tecnológica.

Otro modelo integral es el de las 7S de McKinsey (Peters & Waterman, 1982), que considera siete elementos interdependientes dentro de una organización: estrategia, estructura, sistemas, personal, habilidades, valores compartidos y estilo de liderazgo. Este enfoque permite realizar un diagnóstico profundo de cómo el cambio en una de estas dimensiones afecta al resto, promoviendo una transformación coherente y sostenible. Es especialmente aplicable en procesos de reestructuración organizacional, fusiones, o rediseño estratégico, donde la alineación de todos los elementos es clave para el éxito.

Finalmente, los enfoques de liderazgo transformacional y adaptativo aportan una perspectiva esencial sobre el rol del líder en contextos de cambio. Bass y Avolio (1994) destacan que el líder transformacional es capaz de inspirar, motivar y movilizar a su equipo hacia una visión de futuro, fomentando el compromiso más allá del interés personal. Por su parte, Heifetz (1994) introduce el liderazgo adaptativo como una respuesta ante problemas complejos y ambiguos, donde no existen soluciones técnicas predefinidas. Este tipo de liderazgo promueve la participación activa de todos los actores y facilita el aprendizaje organizacional, siendo clave en entornos inciertos como los actuales.

Estos modelos, al ser aplicados de forma combinada y contextualizada, permiten abordar la gestión del cambio desde una perspectiva holística. Desde lo individual hasta lo organizacional, ofrecen herramientas que facilitan no solo la implementación de nuevas prácticas, sino también su sostenibilidad a largo plazo.

### ***Tendencias Actuales en la Transformación Organizacional***

Digitalización acelerada: inteligencia artificial, cloud computing y automatización como motores de eficiencia (Deloitte, 2020).

Sostenibilidad y criterios ESG: incorporación de objetivos ambientales y sociales como parte de la estrategia central (World Economic Forum, 2022).

Metodologías ágiles: Scrum, Kanban y Lean como mecanismos para responder rápidamente a cambios del entorno (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016).

Gestión del conocimiento: Senge (1990) introdujo el concepto de organizaciones que aprenden, donde la innovación surge de la capacidad de aprendizaje colectivo.

Estas tendencias muestran que la transformación ya no es un proyecto temporal, sino un proceso continuo de evolución.

### ***Impactos de la Transformación Organizacional***

La transformación organizacional, entendida como un proceso profundo de cambio en estructuras, procesos, personas y tecnologías, genera impactos diversos que deben ser gestionados cuidadosamente para alcanzar resultados sostenibles. Estos impactos pueden ser tanto positivos como negativos, y se manifiestan en múltiples ámbitos: económico, social, tecnológico, ambiental y cultural.

Desde una perspectiva positiva, uno de los principales efectos es el fortalecimiento de la resiliencia organizacional, entendida como la capacidad de adaptarse y recuperarse frente a entornos inciertos o disruptivos. Según Lengnick-Hall et al. (2011), las organizaciones que atraviesan procesos de transformación estructurada desarrollan mayores habilidades para anticipar riesgos y responder con agilidad, lo que incrementa su viabilidad a largo plazo.

En el plano del liderazgo, un impacto negativo frecuente es la falta de compromiso de los líderes. Si quienes están al frente no asumen un rol activo y ejemplar, el cambio pierde legitimidad ante los equipos. Bass y Avolio (1994) advirtieron que el liderazgo

transformacional es indispensable para inspirar, guiar y sostener los procesos de cambio. Sin líderes comprometidos, el cambio suele diluirse en la operación diaria.

Otro factor crítico es la rigidez cultural. Schein (2010) plantea que los valores, creencias y supuestos compartidos pueden convertirse en barreras invisibles que dificultan la adopción de nuevas formas de pensar y actuar. Las culturas altamente jerárquicas o tradicionales suelen mostrar mayor resistencia, dificultando la transformación en todos los niveles.

Otro impacto favorable es el impulso a la innovación permanente. La transformación organizacional, al cuestionar el statu quo, genera un ambiente propicio para la creatividad, la mejora continua y la búsqueda de nuevas formas de generar valor. Esto coincide con Kanter (2011), quien señala que los procesos de cambio exitosos fomentan una mentalidad abierta y experimental que puede traducirse en nuevos productos, servicios o modelos de negocio.

Además, cuando la transformación se gestiona adecuadamente, puede conducir a la generación de ventajas competitivas sostenibles. Porter y Kramer (2011) sostienen que al alinear los objetivos económicos con los sociales y ambientales (en línea con los criterios ESG), las organizaciones no solo mejoran su reputación, sino que también logran un posicionamiento diferenciador en el mercado.

No obstante, también existen impactos negativos que pueden comprometer el éxito del proceso. Uno de los más comunes es la resistencia al cambio, tanto a nivel individual como colectivo. Lewin (1947) explicó que las personas tienden a aferrarse a patrones conocidos, y romper con ellos genera ansiedad, incertidumbre o incluso rechazo, lo que puede ralentizar o bloquear la transformación.

## **Marco Conceptual**

A continuación, se presenta los términos clave utilizados en la monografía sobre dinámica organizacional y transformación empresarial, junto con sus definiciones para facilitar la comprensión de los conceptos abordados.

### **Dinámica Organizacional**

Es el estudio de cómo se comportan y cambian los individuos, grupos y la estructura en una organización. Se enfoca en la interacción entre la cultura, los procesos, y las personas para entender la efectividad y el desarrollo. La dinámica organizacional es un campo de estudio amplio que no se atribuye a un solo autor, sino que es el resultado del trabajo de múltiples teóricos como Kurt Lewin, quien es considerado el padre del campo (Schein, 1996), y Edgar Schein, quien amplió su trabajo.

### **Transformación Empresarial**

Es un cambio fundamental en el modelo de negocio, la estrategia, la tecnología, la estructura, los procesos y la cultura de una empresa para adaptarse a nuevas realidades del mercado o para mejorar su desempeño. Aunque muchos autores han escrito sobre esto, un trabajo clave es el de John P. Kotter, quien definió los pasos para un cambio exitoso. Kotter, J. P. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.

### **Cambio**

En el contexto organizacional, es el proceso de mover una organización de su estado actual a un estado futuro deseado para mejorar su eficacia. Este término es central en la gestión y el desarrollo organizacional. Un autor fundamental es Kurt Lewin, quien propuso el modelo de tres etapas para el cambio. Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.

## **Liderazgo Organizacional**

Es la capacidad de un individuo para influir, motivar y permitir que otros contribuyan a la efectividad y el éxito de la organización. El liderazgo no es lo mismo que la gestión; se centra en la visión, la estrategia y el cambio. Un autor influyente es Warren Bennis, quien destacó la diferencia entre líderes y gerentes. Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. Addison-Wesley.

## **Resistencia al Cambio**

Es una reacción emocional o de comportamiento que surge de individuos o grupos que perciben que una iniciativa de cambio amenaza sus intereses, rutinas o estatus. Es una respuesta natural y predecible. John P. Kotter lo identifica como una de las principales razones por las que fracasan las transformaciones. Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.

## **Modelo de Kotter**

Un modelo de gestión del cambio de 8 pasos, desarrollado por John P. Kotter, que busca guiar a las organizaciones a través de una transformación exitosa. Sus pasos incluyen crear un sentido de urgencia, formar una coalición poderosa, y comunicar la visión. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

## **Ciclo de Cambio de Lewin**

Un modelo de cambio de 3 etapas propuesto por Kurt Lewin: descongelamiento, que prepara a la organización para el cambio; cambio, la implementación de la nueva forma de trabajo; y recongelamiento, que estabiliza la organización en el nuevo estado. Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.

## **Modelo ADKAR**

Un modelo de gestión del cambio que se centra en los individuos, desarrollado por Jeff Hiatt en Prosci. Sus siglas representan: Awareness (conciencia), Desire (deseo),

Knowledge (conocimiento), Ability (habilidad) y Reinforcement (refuerzo). Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci.

### **Transformación Digital**

Es la integración de la tecnología digital en todas las áreas de una empresa, cambiando fundamentalmente cómo opera y ofrece valor a sus clientes ,Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.

### **Transformación Cultural**

Es un cambio deliberado y fundamental en los valores, creencias y comportamientos compartidos por los miembros de una organización. Autores como Edgar Schein son referencia en este tema al definir la cultura organizacional. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

### **Transformación Estratégica**

Es un cambio profundo en la dirección, el enfoque y las prioridades de una organización para alinearse con los cambios en el entorno del mercado y asegurar su supervivencia a largo plazo. Un referente es Henry Mintzberg, quien discute el desarrollo de la estrategia. Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice Hall.

### **Innovación Empresarial**

Es la introducción de un producto, servicio, proceso o modelo de negocio nuevo o significativamente mejorado. A menudo se divide en incremental o disruptiva. Joseph Schumpeter es el autor clásico de este concepto, quien lo asoció con la "destrucción creativa". Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism, and democracy*. Harper & Brothers.

### **Cultura Organizacional**

El conjunto de valores, creencias, comportamientos, y supuestos que se comparten en una organización y que determinan cómo se hacen las cosas. Es una de las variables más

importantes en el comportamiento organizacional. Edgar Schein definió la cultura organizacional en tres niveles: artefactos, valores declarados y supuestos básicos. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

### **Gestión del Talento Humano**

Es la gestión estratégica de las personas en una organización para lograr los objetivos de la empresa. Abarca el reclutamiento, la selección, la capacitación, el desarrollo, y la retención del talento. Es un campo en constante evolución sin un único autor principal, pero Dave Ulrich es un referente en el concepto de recursos humanos como socio estratégico. Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.

### **Comunicación Organizacional**

El proceso de creación, envío y recepción de mensajes dentro de una organización. Es esencial para la coordinación, la toma de decisiones y la gestión del cambio. El trabajo de Charles Redding es una referencia clave en este campo. Redding, W. C. (1972). *Communication within the organization: An interpretative review of theory and research*. Industrial Communication Council.

### **Competitividad Empresarial**

La capacidad de una empresa para crear y mantener una ventaja sobre sus competidores en el mercado. El concepto de ventaja competitiva es central. Michael Porter es el autor más citado en esta área con su teoría de las fuerzas competitivas. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.

### **Automatización de Procesos**

El uso de la tecnología para automatizar tareas repetitivas y rutinarias, mejorando la eficiencia y reduciendo errores. Esto no es un concepto atribuido a un único autor, pero es un

componente clave de la transformación digital. Autores como Erik Brynjolfsson y Andrew McAfee han explorado el impacto de la automatización en el futuro del trabajo. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.

### **Sostenibilidad Organizacional**

La capacidad de una organización para operar de manera que sus actividades no comprometan la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades, cubriendo las dimensiones económica, social y ambiental. WCED. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.

### **Modelo de Negocio**

La lógica de cómo una empresa crea, entrega y captura valor. Es una descripción de los elementos clave de cómo la empresa opera. Uno de los marcos más conocidos es el Business Model Canvas de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

### **Adaptabilidad Organizacional**

La capacidad de una organización para cambiar y responder rápidamente a las demandas y oportunidades del entorno, incluyendo el cambio tecnológico, las fluctuaciones del mercado y las nuevas preferencias de los clientes. El trabajo de Gary Hamel y C.K. Prahalad sobre la competencia en el futuro es una referencia. Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press.



## **Metodología**

La presente monografía adopta un enfoque cualitativo, intrínsecamente ligado a la naturaleza de su objetivo central: analizar en profundidad y comprender la compleja relación que entrelaza la dinámica organizacional con los procesos de transformación empresarial. A diferencia de los enfoques cuantitativos, que buscan la medición y la generalización a través de datos numéricos, el enfoque cualitativo se centra en la interpretación y la comprensión de los significados y las experiencias. En este contexto, resulta idóneo para desentrañar las sutilezas de los modelos teóricos, las estrategias de gestión del cambio y los factores que influyen en la adaptación de las organizaciones, proporcionando una comprensión holística de los fenómenos organizacionales.

### **Tipo de Investigación: Descriptiva, Exploratoria y Analítica**

Esta investigación se articula como un estudio de tipo descriptivo y exploratorio, con un claro énfasis analítico.

Este estudio adopta un enfoque descriptivo con el propósito de identificar, definir y detallar los diversos factores que inciden en el proceso de transformación organizacional, estableciendo conexiones claras con los elementos constitutivos de la dinámica organizacional, como la estructura, la cultura, el liderazgo, la comunicación interna y los procesos estratégicos. La transformación organizacional no es un fenómeno aislado, sino una respuesta compleja y progresiva a los desafíos del entorno, tales como la innovación tecnológica, la globalización, los cambios en las expectativas del talento humano y la presión por la sostenibilidad.

Desde este enfoque, se describen las características esenciales de la transformación organizacional, como su naturaleza multidimensional, su carácter continuo y su orientación hacia la mejora del desempeño y la adaptación al cambio. Igualmente, se abordan los factores impulsores, como el liderazgo transformacional, la resistencia al cambio, el uso de

tecnologías emergentes, la automatización y la necesidad de innovación constante.

Asimismo, se analizan las tendencias actuales, tales como la digitalización de procesos, el trabajo híbrido, la gestión del conocimiento, y el enfoque en valores ESG (ambientales, sociales y de gobernanza), mostrando cómo estas transformaciones influyen en la competitividad, sostenibilidad e innovación de las organizaciones. Este enfoque permite construir un panorama comprensivo del fenómeno, ofreciendo una base sólida para comprender la magnitud del cambio organizacional en el contexto empresarial contemporáneo.

Exploratoria: Se abordarán modelos teóricos consolidados y estudios de caso relevantes con la finalidad de obtener una comprensión profunda de las estrategias que las organizaciones pueden emplear para gestionar el cambio de manera eficaz. Al realizar la comparación de modelos como los de Kotter, Lewin y ADKAR, se pretende proyectar cómo estos enfoques metodológicos pueden generar transformaciones empresariales que originen valor agregado, resiliencia organizacional y sostenibilidad en el tiempo.

Énfasis analítico: La presente investigación no se limita a describir los factores que inciden en la transformación organizacional, sino que adopta un enfoque analítico que permite interpretar de forma crítica la información recopilada, estableciendo relaciones entre variables clave como la dinámica organizacional, los modelos de gestión del cambio y los resultados estratégicos obtenidos por las empresas.

Desde esta perspectiva, se busca identificar las causas subyacentes que impulsan la necesidad de cambio, tales como la irrupción de tecnologías emergentes, los cambios generacionales en el talento humano, la presión por la sostenibilidad, y los contextos de alta competencia. A su vez, se examinan los efectos esperados, entre ellos el fortalecimiento de la resiliencia organizacional, la mejora de la innovación interna y el aumento de la competitividad sostenible.

## **Método de Recolección y Análisis de la Información: Revisión Documental Sistemática y Cualitativa**

El método central para la recolección y el análisis de la información será una revisión documental sistemática y cualitativa.

**Sistemática:** Se seguirá un proceso estructurado para la identificación, selección y extracción de información relevante de las fuentes. Esto implica la definición de criterios de búsqueda claros, la utilización de bases de datos académicas específicas (como Scopus, Redalyc, Dialnet, Web of Science) y la aplicación consistente de los criterios de selección definidos para garantizar la replicabilidad y el rigor del proceso.

**Cualitativa:** El análisis se centrará en la interpretación profunda del contenido de las fuentes. Se buscará identificar temas recurrentes, argumentos clave, definiciones operativas y modelos conceptuales, así como comprender las diferentes perspectivas teóricas y sus interrelaciones. Este enfoque permitirá construir un conocimiento enriquecido y contextualizado sobre los fenómenos estudiados.

Las fuentes de información que se consultarán para la elaboración de esta monografía incluyen:

- **Libros especializados:** Obras de referencia que ofrecen marcos conceptuales sólidos y análisis profundos sobre la gestión organizacional, la gestión del cambio y la cultura corporativa.
- **Artículos científicos indexados:** Publicaciones en revistas académicas de alto impacto que presentan investigaciones originales y revisiones teóricas rigurosas, garantizando la actualidad y la validez del conocimiento.
- **Informes empresariales y estudios de caso:** Documentos que proporcionan perspectivas prácticas sobre cómo las organizaciones han abordado

procesos de transformación en escenarios reales.

- Tesis y documentos institucionales: Trabajos académicos y publicaciones de universidades y organismos internacionales que profundizan en aspectos específicos de la gestión del cambio y la transformación empresarial.

La selección de estas fuentes se guiará por los siguientes criterios rigurosos:

- Actualidad: Priorizando publicaciones recientes (preferiblemente de los últimos 10 años) para asegurar la relevancia contemporánea de la información, sin descartar obras seminales cuya pertinencia teórica perdura.
- Relevancia: Asegurando que las fuentes aborden directamente los temas de dinámica organizacional, gestión del cambio y transformación empresarial, contribuyendo significativamente a los objetivos de la monografía.
- Fiabilidad: Optando por fuentes con reconocimiento académico o profesional comprobado, lo que incluye publicaciones revisadas por pares y editoriales de prestigio, evitando así información no verificada o de baja calidad.

### **Validación y Análisis Crítico de las Fuentes**

La validación de las fuentes se realizará a través de un análisis crítico exhaustivo que considerará:

- Autoridad y reconocimiento: trayectoria académica e institucional de los autores y prestigio de la publicación.
- Proceso de publicación: prioridad a las fuentes revisadas por pares o con procesos editoriales rigurosos.
- Coherencia interna y externa: consistencia lógica de los argumentos y su concordancia con otras fuentes relevantes.
- Argumentación y evidencia: solidez de los planteamientos y respaldo empírico, cuando aplique.

Para el análisis se empleará una matriz de análisis documental, que permitirá organizar la información de manera sistemática, comparar y contrastar perspectivas, identificar patrones y sintetizar los aportes más relevantes. Esta herramienta facilitará establecer relaciones clave, analizar causas y efectos, y construir un marco sólido para la propuesta de estrategias que fortalezcan la dinámica organizacional y la transformación empresarial.

En coherencia con este planteamiento, el enfoque cualitativo parte de temas afines y pertinentes que permiten comprender procesos, experiencias y opiniones de distintos autores sobre la transformación organizacional. Este abordaje facilita el análisis de patrones, la identificación de variables clave y la proyección de impactos, aportando una perspectiva integral que enriquece la construcción de propuestas estratégicas para las organizaciones.

## Desarrollo del trabajo

La dinámica organizacional es el conjunto de procesos, estructuras y relaciones internas que permiten que una empresa funcione de manera eficiente. Incluye aspectos como liderazgo, cultura organizacional, comunicación interna y estructura de la empresa.

Una empresa con una dinámica organizacional eficiente logra:

- Adaptarse a cambios en el mercado.
- Desarrollar estrategias innovadoras.
- Fortalecer el compromiso y la productividad de sus empleados.

FIGURA

1

*DINÁMICA ORGANIZACIONAL*



*Nota.* La imagen representa la estructura dinámica entre entorno, organización y equipo, destacando los actores involucrados en cada nivel. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.

## Transformación Empresarial: Definición y Tipos

La transformación empresarial implica un cambio estructural en la organización para mejorar su competitividad y eficiencia. Se divide en tres principales tipos.

### Transformación Digital

Es la adopción de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, automatización y análisis de datos para mejorar los procesos empresariales.

FIGURA 2 *TRANSFORMACIÓN DIGITAL*



*Nota.* La evolución de Amazon representa un claro ejemplo de transformación organizacional basada en innovación tecnológica, orientación al cliente y adaptación estratégica. Según Kotler y Keller (2016), las organizaciones que centran sus modelos de negocio en el cliente y en el uso de tecnologías disruptivas logran mayor competitividad y posicionamiento en el mercado

### *Transformación Cultural*

Se enfoca en modificar la mentalidad y valores organizacionales para fomentar la innovación y la colaboración dentro de la empresa.

## Transformación Estratégica

La transformación estratégica implica un cambio en el modelo de negocio, estructura organizacional o enfoque competitivo de la empresa. Se implementa para adaptarse a nuevas oportunidades del mercado o responder a desafíos emergentes.

Ejemplo: Empresas como Netflix pasaron de ser un negocio de alquiler de DVDs a convertirse en una plataforma de streaming, modificando su modelo de negocio y estrategia de mercado.

FIGURA

3

TRANSFORMACION

DIGITAL



*Nota.* la transformación digital estratégica en las organizaciones no depende solo de la adopción tecnológica, sino también de un conjunto de factores habilitadores que permiten su implementación efectiva y sostenible. según Maldonado (2020), existen ocho ejes fundamentales para lograr una transformación digital integral: orientación al cliente, metodologías ágiles, innovación, sostenibilidad, cultura digital, tecnologías exponenciales,



negocio digital y análisis de datos. Maldonado, T. (2020, julio 21). Transformación digital en la empresa y sus principales habilitadores. Tirso Maldonado.

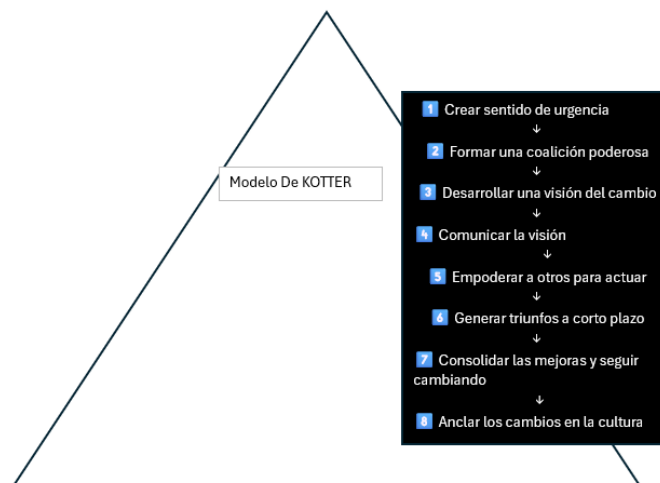
### ***Modelos Teóricos de Gestión del Cambio***

Para garantizar que la transformación organizacional sea efectiva, se han desarrollado modelos teóricos que proporcionan estrategias estructuradas.

#### ***Modelo de Kotter***

El modelo de John Kotter consta de ocho pasos que permiten gestionar cambios organizacionales de manera estructurada:

1. Crear sentido de urgencia.
2. Formar un equipo guía.
3. Desarrollar una visión clara.
4. Comunicar la visión.
5. Eliminar obstáculos.
6. Generar victorias a corto plazo.
7. Construir sobre el cambio.
8. Anclar el cambio en la cultura organizacional.

FIGURA 4 *CULTURA ORGANIZACIONAL*

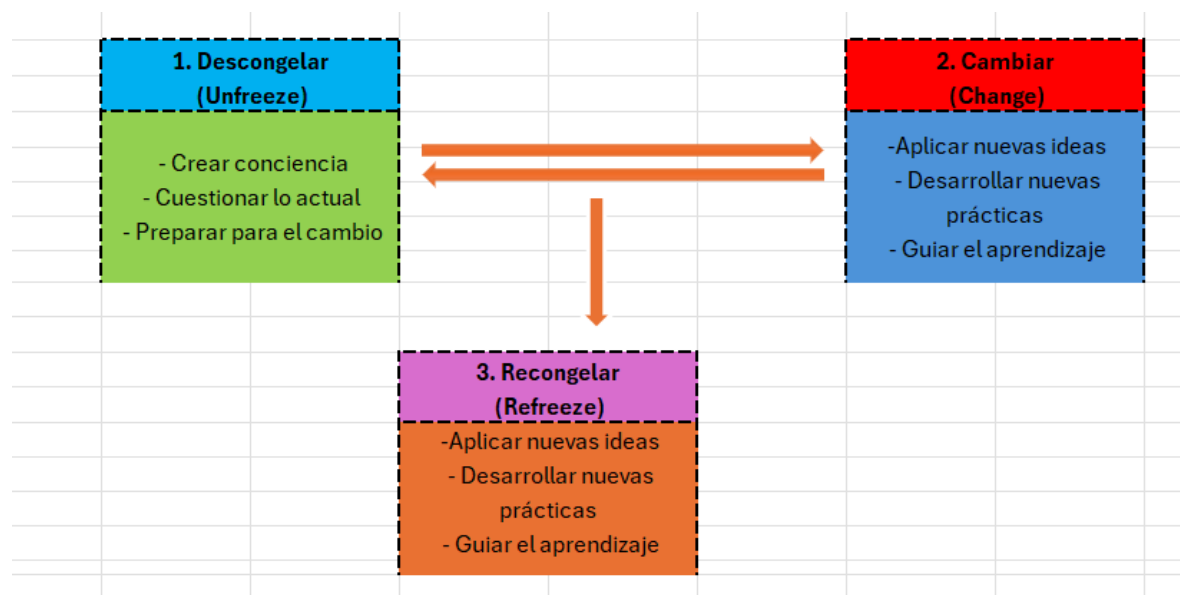
*Nota.* Cultura organizacional etapas del modelo de kotter para el cambio organizacional: crear sentido de urgencia, formar una coalición poderosa, desarrollar una visión del cambio, comunicar la visión, empoderar a otros para actuar, generar triunfos a corto plazo, consolidar mejoras y anclar el cambio en la cultura. el modelo de cambio organizacional propuesto por john p. kotter (1996) es una de las metodologías más reconocidas para gestionar procesos de transformación en las organizaciones. este modelo plantea ocho etapas fundamentales que permiten conducir un cambio exitoso y sostenible en el tiempo.

### ***Ciclo de Cambio de Lewin***

Kurt Lewin propone un modelo de tres fases para la transformación empresarial:

- Descongelamiento: Preparar la empresa para el cambio.
- Cambio: Implementar nuevas estrategias.
- Recongelamiento: Estabilizar la nueva estructura y reforzar el cambio.

Figura 5 Representación del Modelo de Cambio Organizacional



Nota: Representación del modelo de cambio organizacional propuesto por Kurt Lewin, compuesto por tres fases: 1) Descongelar, 2) Cambiar y 3) Recongelar, las cuales orientan el proceso de transformación mediante la concientización, la implementación de nuevas ideas y la consolidación del aprendizaje. El modelo de cambio organizacional propuesto por Kurt Lewin (1947) es una de las estructuras teóricas más utilizadas en la gestión del cambio, por su simplicidad y claridad. Este modelo divide el proceso de cambio en tres fases: descongelar (unfreeze), cambiar (change) y recongelar (refreeze).

### ***Modelo ADKAR***

El modelo ADKAR establece cinco elementos clave para un cambio organizacional exitoso:

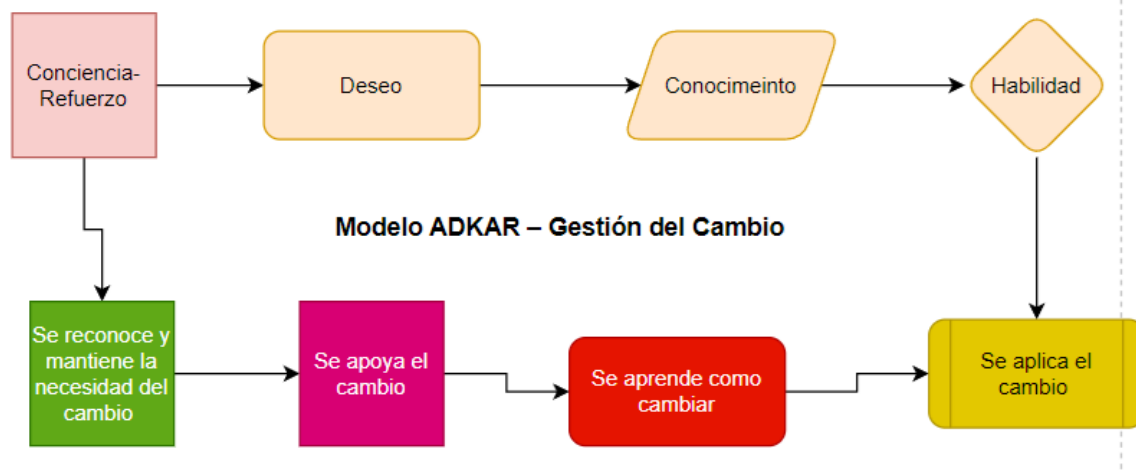
- Awareness (Conciencia): Reconocer la necesidad del cambio.
- Desire (Deseo): Fomentar el compromiso con el proceso.
- Knowledge (Conocimiento): Brindar formación y herramientas.
- Ability (Habilidad): Implementar cambios de manera efectiva.

- Reinforcement (Refuerzo): Asegurar la sostenibilidad del cambio.

## FIGURA

6

### MODELO ADKAR



*Nota.* El modelo ADKAR, desarrollado por Jeff Hiatt, es una herramienta estructurada para gestionar el cambio en las organizaciones, centrado en las personas. Su nombre proviene de las cinco etapas clave: Conciencia, Deseo, Conocimiento, Habilidad y Refuerzo. La ilustración presentada visualiza el proceso secuencial que las personas deben atravesar para adoptar con éxito un cambio organizacional.

### ***Barreras y Desafíos en la Transformación Empresarial***

La implementación de cambios dentro de una organización no siempre es sencilla. Existen diversas barreras que pueden dificultar o ralentizar la transformación empresarial. Entre ellas destacan:

#### ***Resistencia al Cambio***

Uno de los principales obstáculos en la transformación organizacional es la resistencia de los empleados. Esto puede deberse a:

- Miedo a lo desconocido.
- Falta de información clara sobre el proceso.

- Preocupación por la estabilidad laboral.
- Falta de capacitación adecuada.

### ***Falta de Liderazgo y Compromiso***

Si la alta dirección no impulsa el cambio de manera efectiva, el proceso puede fracasar.

Es fundamental que los líderes:

- Comunicar claramente la visión del cambio.
- Motivar y guiar a los empleados.
- Proporcionar recursos necesarios para la implementación.

### ***Cultura Organizacional Rígida***

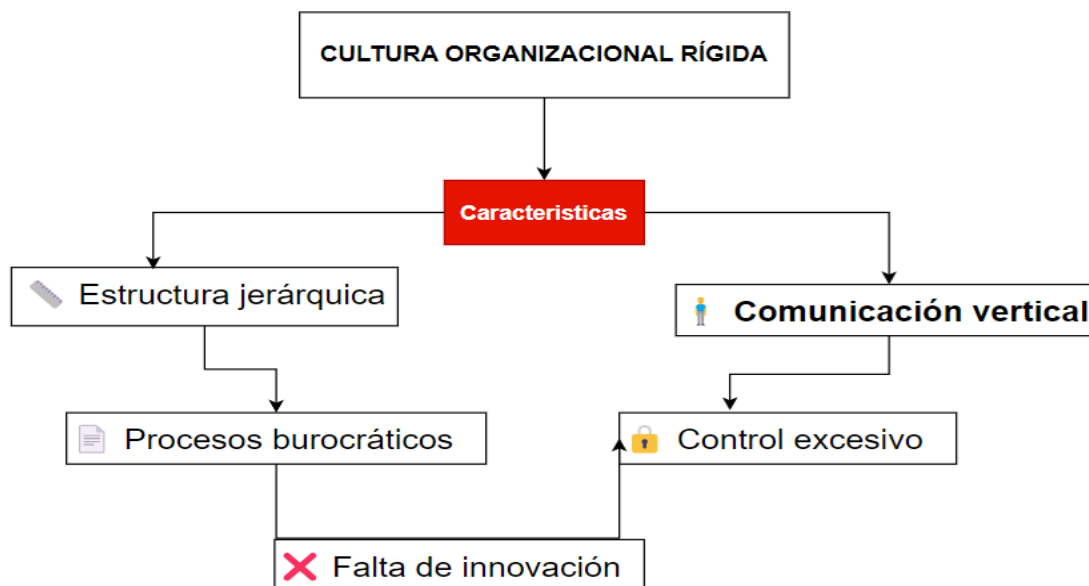
Cuando la cultura organizacional es demasiado tradicional, la transformación se dificulta.

En estos casos, es necesario:

- Crear una cultura de innovación.
- Fomentar el aprendizaje continuo.
- Premiar la adaptabilidad y la flexibilidad.

Figura

7

*Cultura Organizacional Rígida*

Nota. El diagrama presentado destaca los componentes centrales de una cultura organizacional rígida, caracterizada por estructuras inflexibles que limitan la adaptabilidad y la innovación. Según Schein (2010) y Robbins & Judge (2019), la cultura organizacional influye directamente en los comportamientos, decisiones y capacidad de cambio dentro de una organización.

**Análisis de Modelos y Estrategias**

Para comprender cómo las empresas pueden gestionar eficientemente el cambio, es importante analizar estrategias implementadas en diferentes organizaciones.

***Caso de Éxito: La Transformación Digital en BBVA***

El banco BBVA implementó una estrategia de transformación digital basada en:

- Automatización de procesos bancarios.
- Digitalización de servicios para clientes.

- Creación de nuevas plataformas de banca en línea.

Como resultado, logró:

- Mayor eficiencia operativa.
- Mejor experiencia del cliente.
- Reducción de costos administrativos.

### ***Caso de Fracaso: Kodak y su Resistencia al Cambio***

Kodak es un ejemplo de empresa que no supo adaptarse a la transformación digital. Aunque desarrolló la primera cámara digital, la compañía:

- Subestimó el crecimiento del mercado digital.
- Mantuvo su modelo de negocio basado en películas fotográficas.
- No supo reaccionar a la competencia (Canon, Nikon, Sony).

El resultado fue la pérdida de su liderazgo en la industria fotográfica.

#### **TABLA**

**1**

#### *CASO DE FRACASO: KODAK Y SU RESISTENCIA AL CAMBIO*

<b>Aspecto</b>	<b>BBVA (Éxito en la transformación)</b>	<b>Kodak (Fracaso en la transformación)</b>
Industria	Banca y Finanzas	Fotografía y tecnología de imagen
Adaptación a la tecnología	Lideró la digitalización bancaria con banca móvil y servicios en línea	Ignoró el potencial de la fotografía digital a pesar de haberla inventado
Innovación	Invirtió en inteligencia artificial, blockchain y banca digital	Se aferró al negocio de películas fotográficas y no innovó a tiempo

---

Estrategia ante el cambio	Enfocó su estrategia en la transformación digital y en mejorar la experiencia del cliente	Subestimó el cambio del mercado y no realizó una transición adecuada
---------------------------	---	--

---

*Nota. La tabla representa la estructura dinámica entre entorno, organización y equipo, destacando los actores involucrados en cada nivel. Este modelo conceptual se centra en la interacción entre diferentes niveles organizacionales y su entorno, subrayando cómo estos elementos se interrelacionan y afectan mutuamente.*

BBVA representa un ejemplo exitoso de transformación organizacional. Su capacidad para adaptarse a la tecnología, incorporando herramientas digitales como la banca móvil y servicios en línea, le permitió mantenerse competitivo en un mercado global en rápida evolución. Este proceso no solo implicó cambios tecnológicos, sino también una transformación profunda de su cultura organizacional, donde se priorizó la experiencia del cliente, la eficiencia operativa y la agilidad estratégica. Aquí, se evidencia cómo la innovación y el liderazgo estratégico son elementos centrales que permiten a una organización reinventarse frente a nuevos desafíos.

Por el contrario, Kodak ejemplifica los efectos negativos de ignorar los signos del cambio. A pesar de haber inventado la fotografía digital, su falta de adaptación tecnológica y la resistencia interna a romper con su modelo de negocio tradicional revelan una organización con una cultura rígida y con bajo nivel de aprendizaje organizacional. La incapacidad para transformar su estructura y su estrategia le impidió evolucionar junto al entorno, llevándola a la bancarrota.



## Desafíos y Barreras en la Transformación Empresarial

Para abordar los retos que enfrentan las empresas, se deben considerar estrategias específicas que ayuden a superar los obstáculos mencionados en la sección 2.4.

Una tabla comparativa de los diferentes modelos teóricos y su aplicación en la práctica.

### *Cómo Superar la Resistencia al Cambio*

Para minimizar la resistencia al cambio dentro de una organización, se pueden aplicar diversas estrategias:

- Comunicación Clara y Transparente: Explicar el motivo del cambio y los beneficios que traerá tanto a la empresa como a los empleados.

- Capacitación y Formación Continua: Brindar herramientas y conocimientos necesarios para adaptarse a la nueva realidad.

- Participación Activa de los Empleados: Involucrar al personal en la toma de decisiones para generar un mayor sentido de pertenencia.

- Liderazgo Inspirador: Los directivos deben actuar como modelos a seguir, transmitiendo confianza y compromiso con el cambio.

- Recompensas y Reconocimientos: Motivar a los empleados que adopten el cambio mediante incentivos o reconocimiento público.

#### TABLA

2

#### *DESAFÍOS Y BARRERAS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL*

<b>Nivel (Escalón)</b>	<b>Descripción</b>
Base - Resistencia al Cambio	Miedo, negación y rechazo al cambio
Peldaño 1	Reconocimiento del cambio como necesario
Peldaño 2	Búsqueda de información y nuevas habilidades

---

Peldaño 3	Experimentación con nuevas formas de trabajo
Peldaño 4	Adopción y adaptación al cambio
Peldaño 5 – Superación	Integración total del cambio en la cultura y estrategias

---

*Nota.* la tabla presenta seis niveles o escalones que describen las etapas o actitudes frente al cambio, específicamente en el contexto de la transformación digital.

### ***Cómo Transformar una Cultura Organizacional Rígida***

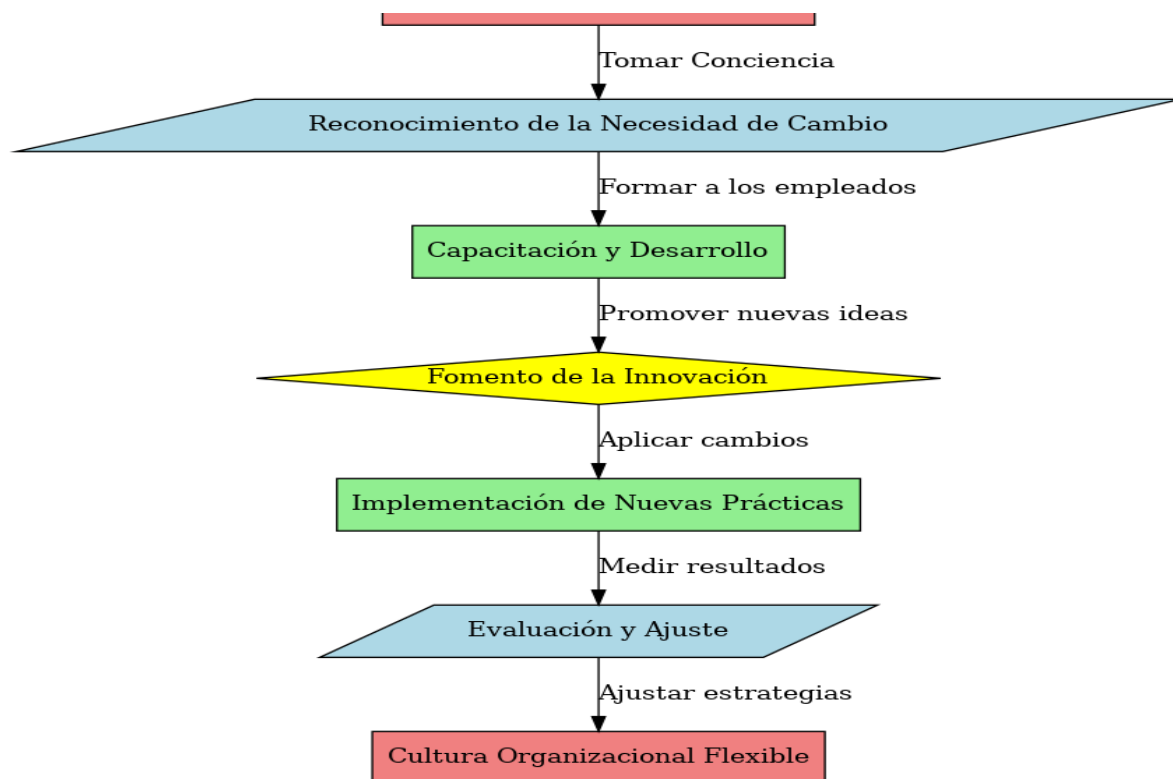
Cuando una organización tiene una cultura poco flexible, es necesario implementar cambios progresivos:

- Diagnóstico Organizacional: Evaluar la cultura actual para identificar puntos de mejora.
- Fomento de la Innovación: Crear espacios para la creatividad y la experimentación.
- Cambio en los Valores y Normas: Reajustar la misión y visión para que reflejen una mentalidad más adaptable.

Capacitación en Nuevas Metodologías: Introducir metodologías ágiles y de trabajo

FIGURA

8

*FLUJOGRAMA ORGANIZACIONAL*

*NOTA.* EL DIAGRAMA ILUSTRA EL PROCESO DE CAMBIO DESDE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL RÍGIDA HACIA UNA CULTURA ORGANIZACIONAL FLEXIBLE, UN ASPECTO CLAVE PARA QUE LAS EMPRESAS SE ADAPTEN Y PROSPEREN EN ENTORNOS DINÁMICOS. (SCHEIN, 2010; CAMERON & QUINN, 2011).

## **Desarrollo del Proyecto**

El desarrollo de este proyecto constituye el eje central de la monografía, pues articula los hallazgos obtenidos a través de la revisión documental y el análisis cualitativo de la literatura especializada en transformación organizacional. El propósito es comprender la situación actual de las organizaciones frente a los procesos de cambio, comparar modelos teóricos de gestión y proyectar los impactos que dichas transformaciones generan como fuente de valor y sostenibilidad empresarial.

### **Situación actual de la transformación organizacional**

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a entornos caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (Bennett & Lemoine, 2014). Este escenario ha acelerado la necesidad de implementar procesos de transformación organizacional que integren la digitalización, la sostenibilidad, el liderazgo innovador y la adaptación cultural como factores determinantes de la competitividad.

La transformación ya no puede entenderse como un evento aislado, sino como un proceso continuo de evolución que redefine estructuras, modelos de negocio y culturas corporativas (World Economic Forum, 2022).

### **Comparación de Modelos de Gestión del Cambio**

En el campo de la gestión del cambio, diversos modelos teóricos ofrecen marcos para entender y guiar las transformaciones organizacionales. Sin embargo, no existe un enfoque único y universalmente aplicable; cada modelo enfatiza aspectos particulares del proceso y tiene sus propias fortalezas y limitaciones. Analizar y comparar estos modelos permite construir una comprensión más completa y aplicar estrategias más efectivas.

El modelo de Kotter (1996) se caracteriza por su enfoque secuencial y estructurado, con ocho pasos claros que van desde la creación de un sentido de urgencia hasta la consolidación del cambio. Este modelo destaca la importancia del liderazgo transformacional y la comunicación de una visión compartida, aspectos clave para superar la resistencia interna. Su principal ventaja es ofrecer una hoja de ruta práctica para el cambio, ideal para organizaciones con estructuras formales y procesos definidos. Sin embargo, su rigidez puede limitar la adaptabilidad cuando se enfrentan cambios rápidos o inesperados, ya que presupone una progresión lineal.

En contraste, el modelo de Lewin (1947) aporta un enfoque más simple y conceptual, basado en tres fases: descongelar, cambiar y recongelar. Este ciclo enfatiza la necesidad de preparar a la organización para el cambio, implementar nuevas formas y luego estabilizar las nuevas prácticas. Su simplicidad facilita la comprensión y aplicación, especialmente en cambios graduales y planificados. Sin embargo, es criticado por no abordar suficientemente la complejidad de los procesos humanos y culturales que intervienen en transformaciones profundas y dinámicas.

Por su parte, el modelo ADKAR (Hiatt, 2006) se distingue por su enfoque centrado en el individuo. Reconoce que la transformación organizacional solo ocurre si cada miembro logra pasar por cinco etapas: conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo. Esta perspectiva humana del cambio es crucial para gestionar resistencias y fomentar el compromiso personal. Su desventaja es que, al concentrarse en el nivel individual, puede descuidar la visión sistémica y la alineación estructural necesaria para cambios a gran escala.

Finalmente, el modelo de las 7S de McKinsey (1982) amplía la mirada hacia la coherencia organizacional interna. Evalúa cómo siete elementos interrelacionados —estrategia, estructura, sistemas, valores compartidos, habilidades, estilo y personal— deben estar alineados

para que el cambio sea efectivo. Este enfoque sistémico es valioso para diagnosticar áreas de conflicto y diseñar intervenciones integrales. No obstante, su complejidad puede dificultar su implementación práctica en organizaciones con recursos limitados o urgencias inmediatas.

### **Proyección de la Transformación Empresarial Como Generadora de Valor**

Más allá de las metodologías, lo que se busca es proyectar cómo la transformación organizacional origina valor en las empresas. Este valor se expresa en:

- Resiliencia: capacidad para enfrentar crisis y adaptarse a escenarios inciertos.
- Innovación: creación de nuevos productos, servicios y procesos basados en la digitalización y la creatividad organizacional.
- Competitividad sostenida: desarrollo de ventajas competitivas en mercados globales.
- Sostenibilidad: integración de criterios ESG como parte del propósito organizacional.

En este sentido, la transformación empresarial deja de ser un proceso reactivo y se convierte en un mecanismo estratégico de supervivencia y diferenciación.

### **Análisis Descriptivo de Características, Factores y Tendencias**

Desde un enfoque descriptivo, se identifican los principales factores que configuran la transformación organizacional:

- Características: procesos de cambio profundos, orientados a rediseñar cultura, estrategia y estructuras.
- Factores internos: liderazgo, comunicación, cultura, estructura organizacional.

- Factores externos: globalización, disrupción tecnológica, cambios en el consumidor, presión regulatoria.
- Tendencias actuales: digitalización acelerada (Deloitte, 2020), metodologías ágiles (Rigby et al., 2016), sostenibilidad empresarial y organizaciones que aprenden (Senge, 1990).

La descripción de estas variables permite comprender la complejidad de los procesos de transformación y su relevancia en el contexto contemporáneo.

### **Análisis Analítico: Relaciones, Causas y Efectos**

El enfoque analítico permite identificar las relaciones entre dinámica organizacional y transformación empresarial:

- La cultura actúa como causa directa de resistencia o aceptación al cambio (Schein, 2010).
- El liderazgo es un factor que determina los efectos de la transformación, ya sea movilizándola o limitándola (Bass & Avolio, 1994).
- La tecnología digital se convierte en causa de disrupción, pero su efecto depende de la capacidad de integración cultural y estratégica.
- La alineación estratégica es la conexión que garantiza que los cambios produzcan impactos sostenibles en desempeño e innovación.

Los efectos más relevantes identificados incluyen: mayor resiliencia, desarrollo de capacidades de innovación, apertura cultural y competitividad sostenible.

## **Enfoque Cualitativo del Análisis**

El desarrollo de este proyecto parte de un enfoque cualitativo, basado en la revisión documental sistemática de autores, modelos y casos. Este enfoque permitió identificar patrones, similitudes y diferencias en los planteamientos teóricos y prácticos, facilitando la construcción de propuestas estratégicas.

El análisis se fundamentó en la interpretación de procesos, experiencias y opiniones de los principales autores, lo que permitió:

- Comprender cómo los modelos de cambio se aplican en distintos contextos.
- Identificar las barreras recurrentes en la transformación.
- Medir cualitativamente variables clave como liderazgo, cultura, comunicación y resiliencia.
- Proyectar los impactos de la transformación en la competitividad y sostenibilidad empresarial.

## **Factores que Afectan la Transformación Organizacional**

La transformación organizacional no ocurre en un vacío, sino que está condicionada por un conjunto de factores externos e internos que influyen en la velocidad, la efectividad y los resultados del proceso de cambio. Analizar estos factores permite comprender los retos y oportunidades que enfrentan las organizaciones al implementar estrategias de transformación.



## **Factores externos**

### ***Tecnología***

La digitalización y la automatización de procesos son motores fundamentales de la transformación. La implementación de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial (IA), el Big Data y el Blockchain impulsa la eficiencia y la personalización, pero también exige nuevas capacidades en los colaboradores y una cultura organizacional más ágil (McKinsey, 2021).

### ***Entorno económico y político***

El análisis del marco PESTEL evidencia que los cambios económicos, políticos y regulatorios pueden acelerar o frenar la transformación. Factores como la estabilidad macroeconómica, las reformas tributarias, las políticas de innovación y la apertura comercial condicionan la capacidad de inversión en proyectos de cambio. Asimismo, la volatilidad de los mercados exige que las organizaciones sean más resilientes y flexibles en sus estrategias.

### ***Aspectos Ambientales y Sociales***

La creciente presión por la sostenibilidad y la responsabilidad social obliga a las empresas a replantear sus modelos de negocio. La transición hacia prácticas sostenibles y la adopción de la economía circular no solo responden a demandas regulatorias, sino también a expectativas de consumidores y comunidades (Porter & Kramer, 2011). Estos aspectos se convierten en catalizadores de transformaciones culturales y estratégicas profundas.

## **Factores Internos**

### ***Cultura Organizacional***

La cultura define los supuestos básicos, valores y normas que determinan la actitud hacia el cambio. La gestión del cambio requiere trabajar sobre la “arquitectura de desempeño” de la organización, fortaleciendo la capacidad de adaptación, las habilidades ágiles y el desarrollo de ecosistemas colaborativos que favorezcan la innovación y la cooperación (Schein, 2010).

### ***Gestión del Conocimiento***

La gestión del aprendizaje organizacional es un factor clave. Senge (1990) introdujo el concepto de organización que aprende, destacando que las empresas que logran capturar, compartir y aplicar el conocimiento desarrollan mayor resiliencia y capacidad de innovación. La transformación solo es sostenible si se apoya en procesos de aprendizaje continuo.

### ***Factores Estratégicos***

Los factores estratégicos determinan la dirección y alcance de la transformación. Entre los más relevantes se encuentran:

- **Innovación:** creación de nuevos productos, procesos y modelos de negocio.
- **Gobernanza:** estructuras claras de toma de decisiones que garanticen transparencia y agilidad.
- **Economía circular:** integración de prácticas que reduzcan desperdicios y fomenten la reutilización, alineando la estrategia empresarial con los objetivos de sostenibilidad.

### Matriz de Análisis Documental

Autor / Año	Título / Fuente	Tipo de Documento	Aporte principal al tema	Relación con la investigación	Argumentación para estrategias
Kotter (1996)	Leading Change	Libro académico	Modelo de 8 pasos para gestionar el cambio organizacional.	Brinda un marco estructurado para implementar transformaciones.	Base para estrategias de liderazgo y comunicación.
Lewin (1947)	Field Theory in Social Science	Obra seminal	Ciclo de cambio: descongelar, cambiar y recongelar.	Explica fases básicas para lograr estabilidad tras el cambio.	Facilita la aceptación y consolidación del cambio.
Hiatt (2006)	ADKAR: A model for change	Libro académico	Visión centrada en el individuo: conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo.	Aporta herramientas para la adopción personal del cambio.	Apoya estrategias de capacitación, motivación y refuerzo.
Schein (2010)	Organizational Culture and Leadership	Libro académico	La cultura como motor o barrera del cambio.	Permite comprender cómo la cultura condiciona la transformación.	Sustenta la gestión de valores y cultura organizacional.
McKinsey (2021)	Informe empresarial	Informe consultora	La digitalización como fuente crítica de ventaja competitiva.	Conecta con la necesidad de innovar procesos mediante tecnología.	Justifica inversión en tecnologías y capacitación digital.
World Economic Forum (2022)	Reporte global	Informe internacional	La transformación como condición de permanencia empresarial.	Reafirma la urgencia de la transformación en entornos VUCA.	Respalda estrategias de resiliencia y sostenibilidad.

### **Limitaciones Detalladas de un Enfoque Netamente Documental**

La presente monografía, al basarse fundamentalmente en un análisis documental, se beneficia de la riqueza del conocimiento acumulado por diversos autores e investigaciones previas. Sin embargo, es crucial reconocer que esta elección metodológica intrínsecamente conlleva una serie de limitaciones que definen el alcance y la naturaleza de nuestras conclusiones:

Profunda dependencia y sesgos potenciales de las fuentes: Nuestra comprensión de la transformación organizacional está intrínsecamente ligada a lo que ha sido previamente documentado. Esto implica que, si la literatura existente presenta lagunas en ciertos aspectos, como la transformación en pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en contraposición a las grandes corporaciones, o si hay una escasez de estudios en sectores económicos específicos, nuestro análisis inevitablemente reflejará estas ausencias.

Además, las fuentes que consultamos pueden contener sesgos inherentes. Por ejemplo, los estudios de caso exitosos tienden a ser más publicados que los fracasos, lo que podría ofrecernos una visión desproporcionadamente optimista sobre la facilidad o la probabilidad de éxito en los procesos de transformación. Las perspectivas teóricas dominantes en un momento dado también pueden influir en cómo se enmarcan los problemas y las soluciones, lo que podría limitar la consideración de enfoques alternativos.

La brecha entre la teoría documentada y la práctica vivida: La información que encontramos en los documentos es una representación, a menudo retrospectivo y estructurado, de eventos y procesos complejos. Carecemos de la inmediatez y la riqueza de los datos empíricos primarios, como las emociones, las dinámicas interpersonales y los desafíos imprevistos que surgen en tiempo real durante una transformación.

Las entrevistas directas con líderes y empleados involucrados en procesos de cambio podrían revelar insights valiosos sobre las barreras no anticipadas, las estrategias informales exitosas o los impactos culturales sutiles que a menudo no se capturan en los informes formales o los estudios de caso publicados. Al depender de documentos, nuestra comprensión se filtra a través de la lente del autor original y el propósito de su documentación.

**El desafío de la generalización y la sensibilidad al contexto:** Los modelos teóricos de gestión del cambio, como los de Kotter o Lewin, ofrecen marcos conceptuales útiles, pero fueron desarrollados en contextos particulares y con ciertas asunciones subyacentes. Aplicar estas teorías de manera universal sin considerar las especificidades de una organización (su cultura, su historia, su sector, su tamaño) puede ser problemático.

Los estudios de caso, aunque ilustrativos, son por definición únicos. Las lecciones aprendidas de la transformación digital de una gran empresa tecnológica podrían no ser directamente transferibles a una pequeña empresa manufacturera con recursos y capacidades diferentes. Un enfoque puramente documental puede llevarnos a identificar patrones generales sin la suficiente sensibilidad a la importancia del contexto específico.

**La erosión del tiempo y la emergencia de nuevos paradigmas:** El conocimiento en el ámbito de la gestión y el desarrollo organizacional está en constante evolución, impulsado por los cambios tecnológicos, las nuevas dinámicas del mercado y las reflexiones académicas continuas. Una monografía basada en documentos hasta una fecha determinada podría no incorporar los descubrimientos, las metodologías o las tendencias más recientes.

Por ejemplo, la creciente importancia de la sostenibilidad, la inteligencia artificial o las nuevas formas de trabajo (remoto, híbrido) podrían haber generado literatura y enfoques que no

estén completamente representados en las fuentes que consultamos. Esto podría limitar la actualidad y la relevancia de algunas de nuestras conclusiones en el panorama empresarial actual.

La subjetividad inevitable en la interpretación y síntesis: aunque aspiramos a la objetividad, el proceso de seleccionar, analizar y sintetizar información de múltiples fuentes siempre implica un cierto grado de interpretación subjetiva. Diferentes investigadores, con diferentes bagajes y marcos teóricos, podrían leer los mismos documentos y extraer conclusiones distintas o priorizar ciertos aspectos sobre otros.

Nuestra propia comprensión del tema, nuestras experiencias previas y nuestros intereses particulares pueden influir sutilmente en cómo damos sentido a la información documental y en las narrativas que construimos a partir de ella. Esta subjetividad es una limitación inherente a cualquier forma de análisis cualitativo, incluyendo el análisis documental.

### **Propuesta de Futura Investigación**

Considerando las limitaciones de este estudio documental, una prometedora línea de investigación futura podría centrarse en el análisis empírico de los factores que influyen en la adopción y el éxito de metodologías ágiles (como Scrum y Kanban) en procesos de transformación organizacional en contextos latinoamericanos. Esta investigación podría abordar preguntas como:

- ¿Cuáles son los principales desafíos y facilitadores para la implementación de metodologías ágiles en iniciativas de transformación en empresas de la región?
- ¿Cómo impacta la cultura organizacional latinoamericana en la efectividad de estas metodologías?
- ¿Existen adaptaciones o modelos híbridos de metodologías ágiles que resultan particularmente exitosos en este contexto?

Una investigación de corte cualitativo, a través de estudios de caso y entrevistas con líderes y equipos involucrados en transformaciones ágiles, podría ofrecer valiosos insights para comprender mejor las dinámicas específicas y las mejores prácticas en este ámbito, complementando así el panorama teórico explorado en esta monografía.

## Conclusiones

La intrínseca conexión entre la dinámica organizacional y la competitividad empresarial se manifiesta en la capacidad de una empresa para navegar la volatilidad del entorno. Una dinámica saludable, caracterizada por la fluidez en la comunicación, la adaptabilidad cultural y un liderazgo visionario, facilita la identificación temprana de las necesidades de cambio y la implementación ágil de respuestas estratégicas. En contraposición, una dinámica rígida puede generar inercia y dificultar la adaptación, relegando a la organización frente a sus competidores en un mercado en constante evolución. Por ende, fomentar una dinámica organizacional flexible y receptiva al aprendizaje continuo se erige como un pilar fundamental para sostener la competitividad a largo plazo.

La transformación empresarial, entendida como un proceso de cambio profundo y estratégico, requiere una gestión cuidadosa para asegurar su éxito. Minimizar la resistencia al cambio, un fenómeno natural ante la incertidumbre demanda una comunicación transparente, la participación activa de los empleados y la demostración tangible de los beneficios esperados. Maximizar los beneficios implica una planificación estratégica sólida, la alineación de los recursos y la medición constante del progreso hacia los objetivos definidos. Una gestión eficaz de la transformación no solo facilita la adopción de nuevas formas de operar, sino que también fortalece la resiliencia y la capacidad de innovación de la organización.

Para guiar los complejos procesos de transformación, diversas teorías y modelos de gestión del cambio ofrecen marcos estructurados y estrategias probadas. Modelos como el de Kotter, con sus ocho pasos secuenciales centrados en el liderazgo y la comunicación; el ciclo de cambio de Lewin, con sus fases de descongelamiento, cambio y Re congelamiento; y el modelo ADKAR, enfocado en la preparación individual para el cambio, proporcionan herramientas



valiosas para planificar, implementar y sostener la evolución organizacional. La elección e implementación de estos modelos, adaptados al contexto específico de cada empresa, puede significativamente aumentar la probabilidad de una transformación exitosa.

La presente monografía permitió alcanzar los objetivos planteados al inicio del trabajo. En primer lugar, se logró analizar la relación entre la dinámica organizacional y la transformación empresarial, identificando cómo los factores internos (cultura, liderazgo, comunicación, estructura) y externos (tecnología, globalización, sostenibilidad) influyen en los procesos de cambio. Asimismo, se cumplió el propósito de examinar modelos teóricos de gestión del cambio, como los de Kotter, Lewin y ADKAR, realizando una comparación de sus fortalezas, limitaciones y aplicabilidad en distintos contextos. Igualmente, se consiguió proponer estrategias efectivas orientadas a gestionar la resistencia al cambio, fortalecer la cultura organizacional y fomentar la innovación, contribuyendo a la resiliencia y sostenibilidad empresarial. En este sentido, puede afirmarse que los objetivos generales y específicos fueron alcanzados, ofreciendo una visión integral que aporta valor académico y práctico a la gestión organizacional contemporánea.

## Recomendaciones

La consecución efectiva de la transformación organizacional trasciende la mera enunciación de intenciones, demandando la implementación sistemática de estrategias fundamentadas en un propósito definido. A fin de optimizar la transición, se proponen las siguientes recomendaciones, formuladas en un léxico técnico y profesional:

Es imperativo articular de manera transparente y persuasiva la *rationale* subyacente a la iniciativa de cambio. Esto implica la exposición rigurosa de las disfuncionalidades presentes, la identificación de las oportunidades potenciales inherentes a la transformación y la modelización de las consecuencias derivadas de la inacción. La instrumentación de narrativas basadas en datos empíricos y la provisión de casos ilustrativos pueden robustecer la comprensión y catalizar la aceptación del cambio. El liderazgo debe asumir la responsabilidad de la diseminación de estos aspectos y la facilitación de un foro dialógico para la resolución de las aprensiones de los *stakeholders*.

Se requiere la formalización de una teleología precisa y comprehensiva del estado organizacional deseado. Dicha teleología debe ser diseminada exhaustivamente a través de la jerarquía organizacional, abarcando no solo el *output* final anticipado, sino también las metodologías y las etapas secuenciales para su consecución. La utilización de modalidades comunicativas multifacéticas (encuentros formales, comunicaciones digitales, señalización informativa) y la reiteración consistente por parte de la *nomenklatura* directiva revisten criticidad. El fomento de la participación de los colaboradores en la elaboración de esta teleología puede incrementar su sentido de involucramiento y compromiso.

La identificación y la mitigación de los factores que obstaculizan la adopción de la transformación constituyen una prioridad operacional. Dichos impedimentos pueden comprender

procesos anacrónicos, insuficiencia de recursos, regulaciones subóptimas o una reticencia por parte de la gestión intermedia. El empoderamiento de los equipos mediante la asignación de autonomía, la provisión de los *instrumenta* necesarios y la autorización para la implementación de modificaciones resulta esencial. El reconocimiento y la retribución de aquellos que superan proactivamente las fricciones al cambio fortalecen su momentum.

La integración de metodologías ágiles, tales como Scrum y Kanban, puede optimizar la velocidad y la adaptabilidad de los procesos de transformación:

- Scrum: Para iniciativas de cambio de gran escala, se recomienda la implementación de Scrum, que descompone el proyecto en iteraciones temporales delimitadas ("sprints"). Esto permite la obtención de *deliverables* tangibles en ciclos acotados y facilita la recalibración estratégica ante contingencias emergentes. Se requiere la definición de roles específicos: Scrum Master (facilitador), Product Owner (priorizador del valor) y el Development Team (ejecutor).
- Kanban: La visualización del *workflow* de la transformación a través de un *Kanban board* (con columnas que denotan estados como "Pendiente", "En Curso" y "Completado") proporciona transparencia sobre el progreso, identifica *bottlenecks* y optimiza la gestión de la capacidad mediante la limitación del *Work In Progress* (WIP).

La adopción de estas metodologías exige una reorientación paradigmática, una intensificación de la colaboración interfuncional y una predisposición a la iteración rápida.

La resistencia al cambio constituye una respuesta inherente ante la incertidumbre. Su mitigación eficaz requiere la instrumentación de una comunicación asertiva, que implica la escucha activa de las preocupaciones de los colaboradores y la elucidación transparente y veraz de la lógica y los beneficios inherentes a la transformación. La identificación de *key influencers*

internos que puedan abogar por la transformación y la provisión de *training* y soporte adecuados son estrategias complementarias relevantes.

Un liderazgo comprometido y ejemplar constituye un factor crítico de éxito. Los líderes, en todos los estratos de la organización, deben manifestar su adhesión a la transformación a través de sus acciones, guiar a sus equipos y fungir como modelos de conducta en la adopción de las nuevas prácticas. Es fundamental la provisión a estos líderes del soporte necesario para que puedan dirigir eficazmente a sus equipos durante la transición.

La sostenibilidad a largo plazo de la transformación se encuentra intrínsecamente correlacionada con la idiosincrasia cultural de la organización. Se recomienda la promoción de *mindsets* tales como la apertura a la innovación, la colaboración sinérgica y el aprendizaje continuo. El reconocimiento y la retribución de comportamientos congruentes con el nuevo *ethos* organizacional constituyen mecanismos efectivos para su internalización.

El establecimiento de múltiples canales comunicativos para la disseminación de información concerniente a la transformación y para la recepción de *feedback*, consultas e inquietudes por parte de los colaboradores resulta esencial. La transparencia inherente al proceso fomenta la confianza y facilita la adopción.

La conmemoración de los hitos y los logros preliminares en el decurso de la transformación robustece la motivación de los equipos y evidencia la progresión de la iniciativa.

A fin de garantizar la perdurabilidad de la transformación, esta debe integrarse dentro de los procesos formales de la organización, incluyendo normativas regulatorias, sistemas de evaluación del desempeño y los *core values* corporativos. El monitoreo continuo del progreso y la implementación de ajustes basados en la retroalimentación son necesarios para asegurar su consolidación.

### Referencias Bibliográficas

- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Allyn & Bacon.
- Beer, M., Eisenstat, R. A., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 68(6), 158-166.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Deloitte Insights. (2020). *Organizational agility: A roadmap for the future*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/topics/talent/organizational-agility.html>
- Green, A. (2021, noviembre 2). *Análisis del Modelo de Kurt Lewin: Definición, Ejemplo y Tutorial*. Gitmind.com. Retrieved from <https://gitmind.com/es/modelo-de-kurt-lewin.html>
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci Research.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- McKinsey & Company. (2021). *The state of AI in 2021*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/global-survey-the-state-of-ai-in-2021>

- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1999). *The congruence model of organizational behavior: Leading across boundaries*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Doubleday.
- Sull, D. N. (2009). *Why good companies go bad: Lessons from failure and recovery*. Harvard Business Review Press.
- Tapscott, D. (1996). *The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence*. McGraw-Hill.
- World Economic Forum. (2022). *Future of jobs report 2022*. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2022>