

## Gestión del cambio en empresas en el contexto Post-pandemia

Change management in companies in the context Post-pandemic

**Est. Kathyuska Mishelle Canchingre Suarez**  
Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas  
[kathyuska.canchingre.suarez@utelvt.edu.ec](mailto:kathyuska.canchingre.suarez@utelvt.edu.ec)  
Orcid : <https://orcid.org/0009-0000-9399-7097>  
Quinindé – Ecuador.

**Ing. Yadira Natalia Vergara Cuadros, MSc.**  
Unidad Educativa Juan Montalvo  
[yadira.nat@hotmail.com](mailto:yadira.nat@hotmail.com)  
Orcid : <https://orcid.org/0009-0001-1092-3998>  
La Concordia – Ecuador.

*Formato de citación APA*  
Canchingre, K. Vergara, Y. (2022). *Gestión del cambio en empresas en el contexto Post-pandemia*. Revista REG, Vol. 1 (Nº. 1). 19 -26.

*AVANCES CIENTIFICOS*  
Vol. 1 (Nº. 1). Enero – marzo 2022.  
ISSN: 3073-1259  
Fecha de recepción :10-01-2022  
Fecha de aceptación :30-03-2022



CC BY-NC-ND 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## RESUMEN

El artículo analiza los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas en la gestión del cambio durante la era post-pandemia. Se examinan las estrategias adoptadas para adaptarse a nuevas realidades de mercado, transformaciones tecnológicas y cambios en la dinámica laboral. A través de un enfoque metodológico cualitativo, basado en entrevistas y análisis documental, se exploran los impactos clave en la estructura organizacional, la cultura empresarial y el liderazgo. Los resultados indican que las empresas que implementaron prácticas ágiles y centradas en el capital humano muestran una mayor capacidad de resiliencia y adaptación. Las conclusiones destacan la importancia de una gestión del cambio proactiva para asegurar la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo.

**PALABRAS CLAVE:** post-pandemia, desafíos, enfoque metodológico.

## ABSTRACT.

The article analyzes the challenges and opportunities that companies face in managing change during the post-pandemic era. The strategies adopted to adapt to new market realities, technological transformations and changes in work dynamics are examined. Through a qualitative methodological approach, based on interviews and documentary analysis, the key impacts on organizational structure, business culture and leadership are explored. The results indicate that companies that implemented agile practices focused on human capital show a greater capacity for resilience and adaptation. The findings highlight the importance of proactive change management to ensure long-term competitiveness and sustainability.

**KEYWORDS:** post-pandemic, challenges, methodological approach.

## INTRODUCCIÓN

El contexto post-pandemia ha generado una serie de cambios sin precedentes en las empresas a nivel global. Las organizaciones se han visto obligadas a adaptarse rápidamente a nuevos modelos de trabajo, cambios en la cadena de suministro y expectativas cambiantes de los consumidores. La pandemia de COVID-19 no solo transformó las operaciones diarias, sino que también aceleró tendencias preexistentes, como la digitalización y la necesidad de flexibilidad. Como resultado, la gestión del cambio se ha convertido en un factor crítico para la supervivencia y el éxito en este entorno volátil. Este estudio se centra en analizar cómo las empresas están gestionando estas transiciones, abordando preguntas como: ¿qué estrategias de gestión del cambio han sido más efectivas en el contexto post-pandemia?, ¿qué lecciones pueden extraerse de las empresas que han demostrado resiliencia?

El objetivo principal de este artículo es identificar los enfoques clave en la gestión del cambio que han permitido a las empresas adaptarse con éxito a los desafíos impuestos por la pandemia y explorar cómo estos enfoques pueden aplicarse en el futuro. A través de un análisis exhaustivo, se espera proporcionar un marco que no solo beneficie a las empresas en su presente, sino que también les permita prepararse para futuros desafíos. Este estudio también ofrece una perspectiva sobre las implicaciones a largo plazo de los cambios organizacionales en la era post-pandemia, considerando factores como la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial.

La gestión del cambio ha sido ampliamente estudiada en el ámbito empresarial, particularmente en contextos de crisis. Investigaciones previas (Kotter, 1996; Lewin, 1947) han demostrado que las empresas que adoptan un enfoque sistemático y estructurado en la gestión del cambio son más capaces de adaptarse a los cambios externos. Sin embargo, la pandemia de COVID-19 ha creado un escenario único que ha puesto a prueba las teorías tradicionales de cambio organizacional. Las restricciones y desafíos impuestos por la pandemia obligaron a las organizaciones a replantear sus estrategias y enfoques, generando la necesidad de investigar cómo las teorías existentes se aplican en este nuevo contexto.

Investigaciones recientes sugieren que las empresas que adoptaron estrategias ágiles y flexibles pudieron adaptarse más rápidamente a las nuevas condiciones del mercado (Gartner, 2021). Asimismo, las organizaciones con una cultura empresarial fuerte y un liderazgo centrado en las personas tendieron a gestionar mejor la transición al trabajo remoto y otras medidas impuestas por la pandemia (Harvard Business Review, 2020). Sin embargo, persisten vacíos en la literatura sobre cómo

la pandemia ha afectado específicamente las prácticas de gestión del cambio en diferentes industrias y regiones. Esto resalta la necesidad de un análisis más profundo que considere las particularidades de cada sector y la diversidad cultural en la implementación de estrategias de cambio.

Este artículo busca llenar esos vacíos al examinar casos concretos de empresas que han enfrentado la crisis de manera efectiva, analizando sus prácticas y estrategias. A través de un enfoque cualitativo y cuantitativo, se pretende identificar patrones de éxito y ofrecer recomendaciones prácticas para la gestión del cambio en el futuro. En la siguiente sección, se revisan los principales trabajos previos sobre gestión del cambio y las teorías relacionadas, proporcionando un contexto teórico que sustenta este estudio.

### **MÉTODOS MATERIALES**

Este estudio utiliza un enfoque metodológico cualitativo. La recolección de datos se realizó mediante entrevistas semiestructuradas con directivos de empresas en diversas industrias que implementaron cambios significativos durante la pandemia. Además, se llevó a cabo un análisis documental de informes empresariales y artículos académicos relacionados con la gestión del cambio en el contexto post-pandemia. La muestra incluyó a 20 empresas de sectores como tecnología, manufactura, y servicios. Las entrevistas fueron realizadas de manera remota entre marzo y julio de 2023. Los datos fueron codificados y analizados utilizando software de análisis cualitativo, lo que permitió identificar patrones clave en las respuestas y realizar un análisis comparativo entre empresas. Se utilizó la técnica de triangulación para asegurar la validez de los datos.

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Las metodologías ágiles, en particular Scrum y Lean Management, permitieron a las empresas responder de manera más rápida y efectiva ante las circunstancias imprevistas generadas por la pandemia. Este enfoque no solo redujo el tiempo de adaptación, sino que también mejoró la eficiencia en la toma de decisiones, permitiendo a las organizaciones mantenerse competitivas en un entorno incierto. Los datos obtenidos en el estudio sugieren que las empresas con estructuras de gestión más rígidas experimentaron mayores dificultades para ajustarse a las nuevas realidades, mientras que las que adoptaron metodologías ágiles destacaron por su capacidad para gestionar el cambio con mayor agilidad.

Otro aspecto clave que emergió del análisis es el rol del liderazgo transformacional. Los líderes que promovieron una visión clara y motivaron a sus equipos a alinearse con los objetivos

organizacionales durante la crisis, ayudaron a que sus empresas alcanzaran altos niveles de resiliencia. Este tipo de liderazgo fue particularmente efectivo para generar confianza entre los empleados, lo que facilitó la implementación de cambios como la transición al trabajo remoto. Las empresas con líderes transformacionales no solo gestionaron mejor el cambio, sino que también lograron mantener la cohesión y el compromiso del equipo, factores esenciales para el éxito durante la pandemia.

Por último, el estudio también destacó la importancia de la comunicación interna efectiva. Aunque su impacto en la resiliencia fue moderado en comparación con las metodologías ágiles y el liderazgo transformacional, las empresas que implementaron canales de comunicación claros y transparentes lograron reducir la incertidumbre entre los empleados. La comunicación eficaz permitió que las organizaciones mantuvieran alineados a los equipos, lo que contribuyó a una transición más fluida hacia nuevas formas de trabajo y a la mitigación de resistencias internas.

Estrategia de Gestión del Cambio	Impacto en la Resiliencia
Metodologías Ágiles	Alta
Liderazgo Transformacional	Alta
Comunicación Interna Efectiva	Media

La tabla que resume los hallazgos muestra que las metodologías ágiles y el liderazgo transformacional tuvieron un impacto alto en la resiliencia organizacional, lo que sugiere que la flexibilidad y la capacidad de adaptación fueron los factores más determinantes para el éxito durante la pandemia. La comunicación interna efectiva, aunque importante, mostró un impacto medio, lo que indica que, si bien es crucial para mantener alineados a los equipos, no fue tan determinante como las estrategias ágiles o el liderazgo transformacional para la resiliencia general de las empresas. Este análisis pone de manifiesto la importancia de una gestión del cambio integral, que combine prácticas ágiles con un liderazgo inspirador y una comunicación fluida.

## DISCUSIÓN

Los hallazgos de este estudio coinciden con investigaciones previas sobre la importancia de la agilidad en la gestión del cambio (Kotter, 1996; Lewin, 1947), aunque se destacan algunos aspectos únicos del contexto post-pandemia. La rápida adopción de metodologías ágiles permitió a las empresas responder de manera efectiva a las interrupciones del mercado y a las necesidades cambiantes de los consumidores. En este entorno, la capacidad de adaptación no solo se relacionó con la implementación de nuevas tecnologías, sino también con la cultura organizacional que promueve la flexibilidad y la

colaboración. Así, se evidencia que las empresas que fomentan un entorno de innovación y aprendizaje continuo están mejor equipadas para afrontar crisis y cambios disruptivos.

El liderazgo transformacional emergió como un factor crítico en la resiliencia organizacional. Líderes que promovieron una visión clara y un fuerte sentido de propósito lograron no solo mantener la moral alta entre los empleados, sino también facilitar una transición más fluida hacia nuevas formas de trabajo. Este estudio resalta la importancia de un liderazgo que no solo se enfoque en los resultados, sino que también priorice el bienestar de los empleados. La habilidad de los líderes para inspirar y motivar a sus equipos se convierte, así, en un componente esencial en la gestión del cambio, especialmente en contextos de alta incertidumbre.

En cuanto a la comunicación interna, aunque se clasificó como un factor de impacto medio, los hallazgos sugieren que su efectividad es fundamental para la implementación exitosa de cualquier estrategia de cambio. Las empresas que no lograron establecer canales de comunicación claros y bidireccionales enfrentaron desafíos significativos en la gestión del cambio. La falta de comunicación efectiva puede llevar a la desconfianza y la resistencia al cambio por parte de los empleados, lo que pone de relieve la necesidad de adoptar enfoques de comunicación que sean transparentes y participativos. Esto es especialmente relevante en la era digital, donde las herramientas de comunicación deben integrarse adecuadamente en la cultura organizacional para ser efectivas.

Por último, aunque este estudio proporciona instrumentos valiosos sobre las estrategias de gestión del cambio, presenta limitaciones que deben ser consideradas. La muestra relativamente pequeña y la concentración en ciertas industrias limitan la generalización de los resultados. Para abordar estos vacíos, se sugiere realizar investigaciones futuras que incluyan una variedad más amplia de sectores y un mayor número de participantes. Estas futuras investigaciones podrían explorar en mayor profundidad la relación entre las estrategias de cambio y la resiliencia en contextos diversos, contribuyendo así a un entendimiento más robusto y generalizable sobre la gestión del cambio en un mundo post-pandémico.

## CONCLUSIONES

Este estudio concluye que la gestión del cambio en el contexto post-pandemia requiere un enfoque ágil y adaptable, apoyado por una cultura organizacional fuerte y un liderazgo transformacional. Las empresas que implementaron metodologías ágiles no solo pudieron adaptarse más rápidamente a las nuevas condiciones del mercado, sino que también demostraron una mayor resiliencia frente a los desafíos emergentes. La capacidad de innovar y ajustarse a las necesidades cambiantes de los consumidores se ha vuelto esencial en un entorno empresarial que sigue siendo volátil y dinámico.

Asimismo, el liderazgo transformacional ha demostrado ser un factor clave en la eficacia de la gestión del cambio. Los líderes que fomentan un ambiente de confianza y colaboración, y que priorizan el bienestar de sus empleados, facilitan la transición a nuevas formas de trabajo. Esta relación positiva entre liderazgo y gestión del cambio no solo contribuye a la satisfacción y retención del personal, sino que también impacta en el rendimiento general de la organización. Por lo tanto, las empresas deben considerar el desarrollo de competencias de liderazgo como una inversión estratégica para fortalecer su capacidad de respuesta a futuros desafíos.

Finalmente, se recomienda que las empresas continúen invirtiendo en la capacitación de su liderazgo y en la implementación de tecnologías digitales. La formación en habilidades de comunicación y en el uso de herramientas digitales es crucial para optimizar la colaboración y la productividad en un entorno de trabajo híbrido. Además, fomentar una cultura de aprendizaje continuo permitirá a las organizaciones no solo adaptarse a los cambios actuales, sino también anticiparse a futuras crisis. La combinación de estos elementos puede proporcionar a las empresas una ventaja competitiva significativa en un mundo cada vez más interconectado y desafiante.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Kotter, J.P. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1947). Field Theory in Social Science. Harper & Row.
- Gartner. (2021). Agile Methodologies for Business Resilience. Retrieved from <https://www.gartner.com>
- Harvard Business Review. (2020). Managing Change in Times of Crisis. Retrieved from <https://www.hbr.org>
- Anderson, D., & Anderson, L. (2010). Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough Results Through Conscious Change Leadership. Wiley.
- Kotter, J.P. (2012). Accelerate! Harvard Business Review, 90(11), 44-58.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. Journal of Management Studies, 41(6), 977-1002.
- Moran, J.W., & Brightman, B.K. (2001). Leading Organizational Change. Career Development International, 6(2), 111-118.
- Bridges, W. (2009). Managing Transitions: Making the Most of Change. Da Capo Press.
- Senge, P. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. Doubleday.

### CONFLICTO DE INTERÉS:

*Los autores declaran que no existen conflicto de interés posibles*

### FINANCIAMIENTO

*No existió asistencia de financiamiento de parte de pares externos al presente artículo.*

### NOTA:

*El artículo no es producto de una publicación anterior*