



Gestión del cambio organizacional y su impacto en la transformación digital de las instituciones públicas.

Organizational Change Management and Its Impact on the Digital Transformation of Public Institutions.

AUTORES

Betty Cecilia Delgado Carreño
Investigador Independiente
Perú-Lima

betty_yerdy_60@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-9622-8752>

Como citar: Delgado Carreño, B. C. (2023). Gestión del cambio organizacional y su impacto en la transformación digital de las instituciones públicas. <i>Revista Internacional De Investigación Y Desarrollo Global</i> , 2(3), 34–48. https://doi.org/10.64041/riidg.v2i3.14	V. 1, N. 1, Año (2023), Pág. 1-15 Fecha de recepción: 2023-06-15 Fecha de aceptación: 2023-08-15 Fecha de publicación: 2023-09-15
--	--



Resumen

La gestión del cambio organizacional es un proceso estratégico que permite a las instituciones adaptarse a nuevas condiciones internas o externas mediante la modificación de estructuras, procesos, tecnologías y comportamientos organizacionales. En el contexto del sector público, esta gestión resulta fundamental para facilitar la transformación digital, la cual implica la incorporación efectiva de tecnologías digitales en los procesos, servicios y modelos de gestión gubernamental.

La transformación digital en las instituciones públicas no solo implica la adopción de herramientas tecnológicas, sino también un cambio cultural profundo que exige una reestructuración de las formas tradicionales de trabajo, la capacitación del talento humano, la redefinición de los roles y la mejora continua de los servicios ciudadanos. Para lograrlo, es imprescindible que exista una planificación del cambio, liderazgo comprometido, comunicación clara y estrategias de gestión del talento humano que permitan superar la resistencia natural al cambio.

En definitiva, la gestión del cambio organizacional actúa como un habilitador clave que permite que las instituciones públicas puedan avanzar hacia modelos más eficientes, transparentes, participativos y orientados al ciudadano mediante el uso de la tecnología.

Palabras clave: Transformación digital, Cultura organizacional, Talento humano, Estrategia digital, Innovación tecnológica



Abstract

Organizational change management is a strategic process that enables institutions to adapt to new internal or external conditions through the modification of structures, processes, technologies, and organizational behaviors. In the context of the public sector, this management is essential to facilitate digital transformation, which involves the effective incorporation of digital technologies into governmental processes, services, and management models.

Digital transformation in public institutions not only involves the adoption of technological tools but also a profound cultural shift that requires restructuring traditional work methods, training human talent, redefining roles, and continuously improving citizen services. To achieve this, it is essential to have change planning, committed leadership, clear communication, and human talent management strategies that help overcome the natural resistance to change.

In essence, organizational change management acts as a key enabler that allows public institutions to move toward more efficient, transparent, participatory, and citizen-oriented models through the use of technology.

Keywords: Digital transformation, Organizational culture, Human talent, Digital strategy, Technological innovation.



Introducción

En la actualidad, las organizaciones enfrentan un entorno caracterizado por una evolución tecnológica acelerada, cambios sociales continuos y crecientes demandas de eficiencia, transparencia y calidad en la prestación de servicios. Esta realidad obliga a las instituciones, especialmente a las del sector público, a repensar sus estructuras, procesos y formas de interacción con la ciudadanía. En este escenario dinámico, la gestión del cambio organizacional se ha consolidado como un componente esencial para garantizar la sostenibilidad, competitividad y pertinencia institucional. Según (Sheikh, 2021), “la gestión del cambio es la aplicación de un proceso estructurado y un conjunto de herramientas para liderar el lado humano del cambio con el objetivo de lograr un resultado deseado”. Esta visión reconoce que los procesos de transformación no dependen únicamente de lo técnico, sino que requieren una profunda adaptación humana y cultural.

Esta perspectiva resulta especialmente relevante en el sector público, donde las estructuras tradicionalmente jerárquicas, centralizadas y rígidas enfrentan el desafío de modernizarse sin perder su misión orientada al servicio colectivo. Las burocracias modernas están llamadas a adoptar un enfoque más ágil, transparente y colaborativo, en concordancia con los principios de gobierno digital y democracia participativa (OECD, 2018). En este contexto, la transformación digital se presenta como un imperativo estratégico para las instituciones públicas. No se trata únicamente de incorporar nuevas tecnologías, sino de rediseñar procesos, mejorar la experiencia ciudadana y modificar profundamente la cultura organizacional.

Como afirman (Westerman et al., 2014), “la transformación digital requiere una Re imaginación completa de cómo las organizaciones deben operar para competir y servir en la era digital”. En el ámbito gubernamental, esta transformación implica no solo la automatización de servicios, sino también el desarrollo de competencias digitales en los servidores públicos, la integración de plataformas interoperables y la generación de ecosistemas de innovación abierta (Mergel et al., 2019). Para lograr este objetivo, es imprescindible una visión estratégica que articule tanto el componente tecnológico como el humano.

No obstante, la digitalización de las instituciones públicas no puede lograrse sin una adecuada planificación del cambio. (Kotter, 2012) sostiene que uno de los errores más comunes en los procesos de transformación es subestimar la importancia de generar sentido de urgencia, construir una coalición de liderazgo fuerte y comunicar de manera efectiva la visión del cambio. A esto se suma la necesidad de identificar y gestionar la resistencia organizacional, promover la participación activa de los empleados y establecer indicadores claros de seguimiento y evaluación (Kuipers et al., 2019).



En consecuencia, la gestión del cambio organizacional se convierte en un habilitador clave que permite alinear a todos los actores hacia una visión compartida de modernización, facilitando la adopción de nuevas tecnologías y asegurando la sostenibilidad de los procesos transformadores. Abordar la relación entre la gestión del cambio organizacional y su impacto en la transformación digital permite comprender cómo las instituciones públicas pueden evolucionar hacia modelos más eficientes, inclusivos, transparentes y centrados en el ciudadano, aprovechando el potencial de la innovación tecnológica como motor de progreso social y desarrollo institucional.



Material y métodos

Material

El estudio se sustentó en una revisión sistemática de literatura y en el análisis de casos documentados en instituciones públicas que han implementado procesos de transformación digital acompañados de estrategias de gestión del cambio organizacional. Como fuentes primarias se utilizaron artículos científicos indexados en bases de datos reconocidas como Scopus, Web of Science, y Scielo, además de informes técnicos de organismos internacionales como la OCDE, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la CEPAL.

Asimismo, se emplearon libros especializados en transformación digital y gestión del cambio, entre los que destacan los trabajos de autores como (Kotter, 2012), (Kuipers et al., 2019) y (Westerman et al., 2014). Para el análisis de información, se utilizaron herramientas cualitativas de organización bibliográfica como Zotero y Mendeley, y se aplicaron criterios de inclusión y exclusión para garantizar la pertinencia, actualidad (últimos diez años) y relevancia temática de las fuentes seleccionadas.

Métodos

El enfoque metodológico del estudio fue cualitativo de tipo descriptivo-analítico, orientado a comprender los elementos clave que articulan la relación entre la gestión del cambio organizacional y la transformación digital en instituciones públicas. Se utilizó la técnica de análisis documental, mediante la cual se examinaron textos académicos, normativas, planes estratégicos institucionales y reportes de implementación tecnológica en entornos gubernamentales.

La revisión sistemática siguió las fases propuestas por (Kitchenham, 2004) adaptadas al contexto de estudios en administración pública: (1) formulación de la pregunta de investigación, (2) definición de criterios de búsqueda, (3) selección de estudios relevantes, (4) extracción y síntesis de datos, y (5) análisis temático. Se priorizó la identificación de patrones comunes, modelos de referencia y desafíos reportados en los procesos de transformación digital.

La triangulación de fuentes permitió validar los hallazgos y construir una visión integrada de las mejores prácticas y lecciones aprendidas en cuanto a liderazgo, resistencia al cambio, gestión del talento humano, y cultura organizacional. Este método permitió establecer una base sólida para la formulación de conclusiones y recomendaciones dirigidas a instituciones públicas en procesos de modernización digital.

Resultados

Análisis de los Resultados

Relación directa entre gestión del cambio organizacional y éxito en la transformación digital

Los resultados confirman que existe una correlación positiva entre la implementación de procesos estructurados de gestión del cambio y el éxito en la transformación digital dentro de las instituciones públicas. En los casos estudiados, las instituciones que adoptaron modelos sistemáticos de cambio (por ejemplo, el modelo ADKAR de Prosci o el de Kotter) presentaron niveles más altos de adopción tecnológica, mejor asimilación de nuevas prácticas laborales y mayor satisfacción ciudadana con los servicios digitales. Esto demuestra que la transformación digital no es exclusivamente una cuestión de infraestructura tecnológica, sino un proceso social que requiere gobernanza del cambio, preparación organizacional y gestión estratégica del talento.

Cultura organizacional como facilitador o barrera del cambio

Uno de los hallazgos más contundentes está relacionado con el rol de la cultura organizacional. Las instituciones con una cultura jerárquica, burocrática y aversa al riesgo presentaron niveles más altos de resistencia al cambio, lo cual retrasó o limitó los avances tecnológicos. En contraste, aquellas organizaciones con una cultura colaborativa, orientada al aprendizaje y con prácticas de gestión participativa lograron integrar más eficazmente las herramientas digitales en sus procesos. Esta evidencia refuerza lo planteado por (Tabarez, 2019), quien sostiene que la transformación organizacional profunda solo es posible si se intervienen los supuestos culturales subyacentes de la institución.

Importancia del liderazgo transformacional

El análisis de los documentos institucionales y de los estudios de caso revela que el liderazgo transformacional es un factor determinante en la conducción del cambio. Instituciones que contaron con líderes visionarios, con capacidad de inspirar, comunicar y empoderar a su equipo de trabajo, reportaron mayores avances en los indicadores de transformación digital. Se constató que los líderes comprometidos actuaron como catalizadores del cambio, facilitando la asignación de recursos, eliminando obstáculos y promoviendo una visión de largo plazo. Estos hallazgos coinciden con (Bass & Riggio, 2006) quienes argumentan que el liderazgo transformacional es especialmente eficaz en contextos de incertidumbre y cambio.

Capacitación y gestión del talento humano como eje estratégico

Los resultados también evidencian que las organizaciones que destinaron recursos a la formación continua, desarrollo de competencias digitales y acompañamiento al personal durante los procesos de cambio, lograron una adopción tecnológica más rápida y efectiva. La capacitación no solo incrementó la competencia técnica del personal, sino que también redujo el miedo al cambio, mejoró la moral organizacional y fortaleció el compromiso institucional. En los casos en que no se desarrollaron planes de formación, se observó una mayor dependencia de terceros, desarticulación en los procesos y bajo impacto sostenido. Esto valida lo planteado por (Kuipers et al., 2019) quienes resaltan que las personas son el eje central del éxito en cualquier proceso de cambio.

Falta de alineación entre la estrategia digital y la estrategia institucional

Un aspecto crítico identificado en varios casos es la desconexión entre la planificación tecnológica y la estrategia organizacional. Algunas instituciones implementaron herramientas digitales sin realizar un análisis previo de necesidades, capacidades internas o impacto esperado, lo que resultó en iniciativas fragmentadas, costosas y de baja utilidad. Las organizaciones que integraron su estrategia digital con sus planes institucionales lograron optimizar recursos, priorizar proyectos y establecer indicadores de desempeño coherentes. Este hallazgo refuerza el planteamiento de (Westerman et al., 2014), que sugiere que la transformación digital solo genera valor cuando está al servicio de los objetivos institucionales.

Débil monitoreo y evaluación del cambio

Finalmente, se observó una falta sistemática de mecanismos de seguimiento y evaluación en los procesos de cambio. La mayoría de las instituciones no contaban con indicadores específicos para medir la madurez digital, el avance de la gestión del cambio ni el impacto real en la calidad del servicio. Esta carencia limita la capacidad de aprendizaje organizacional, impide identificar brechas a tiempo y compromete la sostenibilidad del cambio. La literatura especializada (Foltz, 2012), advierte que, sin evaluación continua, las organizaciones tienden a repetir errores y a perder legitimidad ante sus actores clave.

Tabla 1.
Síntesis de hallazgos principales

Eje de análisis	Hallazgo relevante	Implicación estratégica
Gestión del cambio	Existe una correlación directa con el éxito en la transformación digital	Debe consolidarse como pilar estructural de todo proceso de innovación

Eje de análisis	Hallazgo relevante	Implicación estratégica
Cultura organizacional	Puede actuar como impulsora o como obstáculo	Requiere intervención activa desde los niveles de dirección
Liderazgo	Identificado como factor habilitador clave	Es necesario contar con líderes con visión transformacional
Talento humano	La capacitación potencia significativamente la adopción tecnológica	Se requiere inversión continua en desarrollo de competencias digitales
Estrategia digital	La falta de alineación con objetivos institucionales reduce su impacto	Debe integrarse de forma coherente a la planificación estratégica
Evaluación	Ausencia o debilidad de mecanismos evaluativos	Se debe establecer un sistema de monitoreo para asegurar sostenibilidad

Nota: Este análisis más profundo permite no solo comprender los factores críticos que afectan los procesos de transformación digital en el sector público, sino también formular recomendaciones prácticas para futuras intervenciones institucionales.

Fuente: Autoría propia

Tabla 2.
Factores críticos de éxito en la transformación digital pública

Factor crítico	Descripción optimizada	Efectos positivos cuando está presente	Consecuencias cuando está ausente
Liderazgo estratégico	Capacidad de los directivos para guiar, motivar y comprometer a recursos, la organización	Alineación de equipos, movilización eficaz de recursos, claridad de metas institucionales	Falta de orientación, de desmotivación general y de fragmentación de iniciativas

Factor crítico	Descripción optimizada	Efectos positivos cuando está presente	Consecuencias cuando está ausente
Planificación del cambio	Elaboración de una hoja de ruta con fases definidas, responsables claros y recursos asignados	Implementación ordenada, reducción de incertidumbre, enfoque orientado a resultados	Improvisación, descoordinación, fallos durante la ejecución del proceso
Gestión de la comunicación	Estrategias de comunicación interna y externa sobre el proceso de transformación	Mayor participación, reducción de resistencias, fortalecimiento de la confianza institucional	Rumores, resistencia pasiva, percepción negativa del cambio
Capacitación continua	Formación continua en competencias digitales y gestión del cambio para el personal	Aceleración de la adopción tecnológica, empoderamiento del talento humano	Baja adopción tecnológica, dependencia de terceros, errores operativos
Alineación estratégica	Integración coherente de la transformación digital con los objetivos institucionales	Uso eficiente de recursos, impacto visible con la misión institucional	Proyectos inconexos, escasa sostenibilidad, pérdida de recursos
Monitoreo y evaluación	Seguimiento continuo del progreso e impactos del proceso de cambio	Identificación de desviaciones, rendición de cuentas, aprendizaje organizacional	Estancamiento, imposibilidad de mejora continua, pérdida de legitimidad institucional
Cultura de innovación	Actitud organizacional de para asumir riesgos, aprender y adaptarse de manera proactiva	Flexibilidad, creatividad, mejora constante en los procesos institucionales	Miedo a innovar, rigidez organizacional, bloqueo de nuevas ideas
Participación del personal	Inclusión activa de los servidores públicos en el	Sentido de pertenencia, propuestas prácticas desde	Exclusión, resistencia pasiva, fallos por



Factor crítico	Descripción optimizada	Efectos positivos cuando está presente	Consecuencias cuando está ausente
	diseño e implementación del cambio	la experiencia, compromiso	mayor desconocimiento en la ejecución

Nota: Esta tabla permite visualizar con claridad los elementos indispensables para que la transformación digital en el sector público no solo ocurra, sino que sea sostenible, efectiva y orientada al ciudadano.

Fuente: Autoría propia

Discusión

La gestión del cambio organizacional se ha consolidado como una herramienta estratégica imprescindible para garantizar el éxito de los procesos de transformación digital en las instituciones públicas. A diferencia de los cambios operativos tradicionales, la transformación digital representa una reconfiguración profunda de la lógica institucional, que exige no solo la implementación de tecnologías, sino una transformación cultural, estructural y humana (Westerman et al., 2014)

Uno de los principales desafíos identificados en la literatura es la resistencia al cambio, particularmente en contextos públicos donde prevalece una cultura organizacional arraigada, normativas rígidas y estructuras jerárquicas que dificultan la adopción de nuevas prácticas. Según (Kotter, 2012), la mayoría de los procesos de cambio fallan



porque no se logra generar un sentido de urgencia ni se consolidan liderazgos efectivos que acompañen el proceso. En el sector público, esta situación se agrava debido a la dependencia de factores políticos, presupuestarios y administrativos.

En este sentido, la gestión del cambio debe contemplar estrategias orientadas al compromiso del personal, al desarrollo de capacidades digitales y a la comunicación transparente de los objetivos del proceso. Como lo señalan (Kuipers et al., 2019), el éxito de cualquier iniciativa de cambio está directamente relacionado con la capacidad de las organizaciones para gestionar el componente humano del proceso. En consecuencia, los programas de formación continua, la participación activa de los servidores públicos y el reconocimiento del cambio como una oportunidad de mejora son aspectos críticos para alcanzar una transformación sostenible.

Por otro lado, diversos estudios coinciden en que la transformación digital puede verse obstaculizada por la falta de alineación entre la estrategia tecnológica y los objetivos institucionales. (Mergel et al., 2019) argumentan que la transformación digital efectiva en el sector público requiere una visión clara, una arquitectura tecnológica coherente y un modelo de gobernanza que facilite la innovación. En este marco, la gestión del cambio actúa como un marco integrador que permite articular los esfuerzos tecnológicos con la planificación estratégica institucional.

Además, la implementación de tecnología sin un enfoque en la transformación organizacional puede derivar en soluciones fragmentadas y de bajo impacto. La (OECD, 2018) destaca que muchas iniciativas digitales en gobiernos fracasan porque se centran exclusivamente en la digitalización de trámites, sin modificar los procesos subyacentes ni promover una lógica de servicios centrados en el ciudadano. De ahí que sea fundamental que la gestión del cambio promueva una visión holística, donde la tecnología sea vista como un habilitador y no como un fin en sí mismo.

Un factor clave identificado en esta discusión es el liderazgo transformacional, entendido como la capacidad de los directivos públicos para motivar, inspirar y guiar a sus equipos hacia una cultura de innovación y mejora continua. (Bass & Riggio, 2006) sostienen que este tipo de liderazgo es fundamental en contextos de incertidumbre, ya que permite gestionar la ambigüedad y alinear a las personas con los objetivos institucionales. En el ámbito público, este liderazgo debe combinar habilidades técnicas, visión política y sensibilidad social.

Finalmente, es importante señalar que la transformación digital requiere evaluación continua y mecanismos de retroalimentación que permitan ajustar las estrategias de cambio en función de los resultados obtenidos. La construcción de indicadores de desempeño, la medición del impacto en la calidad de los servicios y la retroalimentación

de los usuarios son esenciales para garantizar procesos iterativos y adaptativos (Foltz, 2012).

En resumen, la gestión del cambio organizacional no es un elemento accesorio, sino un factor determinante para la transformación digital efectiva de las instituciones públicas. Su adecuada implementación permite superar barreras estructurales, fortalecer la cultura de innovación y consolidar modelos de gobernanza digital centrados en las necesidades del ciudadano.

Conclusiones

La transformación digital de las instituciones públicas representa un proceso complejo y multidimensional que trasciende la simple adopción de tecnologías emergentes. Implica un replanteamiento profundo de la cultura organizacional, de los modelos de gestión y de la forma en que se conciben y prestan los servicios públicos. En este contexto, la gestión del cambio organizacional se consolida como un pilar fundamental para facilitar, acompañar y sostener dichos procesos de transformación.

El análisis realizado demuestra que la gestión del cambio no debe ser vista como un complemento, sino como un componente estructural de toda estrategia de modernización institucional. La transformación digital implica alterar dinámicas profundamente

arraigadas en las instituciones públicas, donde la resistencia al cambio, la rigidez normativa y la falta de capacidades digitales suelen ser obstáculos recurrentes. Por tanto, una gestión del cambio efectiva debe ser planificada, participativa y sostenida, incorporando mecanismos que promuevan la aceptación, la adaptación y el compromiso de todos los actores involucrados.

Uno de los aportes más relevantes de este estudio radica en visibilizar el papel clave del liderazgo institucional en el éxito de los procesos de cambio. El liderazgo transformacional, caracterizado por la visión estratégica, la comunicación efectiva y la orientación al logro colectivo, es esencial para guiar a los equipos en medio de la incertidumbre y fomentar una cultura de innovación. Además, la creación de capacidades internas, el empoderamiento del talento humano y el rediseño de los procesos en función de las necesidades ciudadanas deben estar integrados dentro de cualquier iniciativa de transformación digital.

Se concluye también que, para garantizar la sostenibilidad de estos procesos, es indispensable establecer sistemas de evaluación y mejora continua que permitan medir los avances, identificar desviaciones y retroalimentar la toma de decisiones. La transformación digital en el sector público no es un evento puntual, sino un proceso progresivo y evolutivo que requiere flexibilidad, aprendizaje organizacional y una clara orientación hacia el ciudadano como eje central de la gestión pública.

En síntesis, la sinergia entre gestión del cambio organizacional y transformación digital constituye una oportunidad estratégica para que las instituciones públicas evolucionen hacia modelos más eficientes, transparentes, inclusivos y sostenibles. A través de esta articulación, es posible consolidar una administración pública moderna, resiliente y alineada con los desafíos del siglo XXI.

Referencias bibliográficas

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, Second Edition*.
<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781410617095/transformational-leadership-bernard-bass-ronald-riggio>
- Foltz, J. C. (2012). *Leading Change*. <https://www.researchgate.net/publication/279179997>
- Kitchenham, B. (2004). *Procedures for Performing Systematic Reviews*.
<https://www.researchgate.net/publication/228756057>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change - John P. Kotter - Google Libros*.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=xpGX1EWL EMC&oi=fnd&pg=PR7&>





dq=Kotter,+J.+P.+(1996).+Leading+Change.+Harvard+Business+School+Press&ots=TeX3OgUwJD&sig=oPYguNIsJXtVNjqN_-2JipiG1lE#v=onepage&q&f=false

Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., van der Voet, J., der Voet, V., & Kuipers, B. (2019). *The management of change in public organisations: A literature review*. https://repub.eur.nl/pub/39171/Metis_185486.pdf

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>

OECD. (2018). *OECD Digital Government Studies Digital Government Review of Brazil TOWARDS THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE PUBLIC SECTOR*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2018/11/digital-government-review-of-brazil_g1g98df2/9789264307636-en.pdf

Sheikh, H. S. (2021). *Change Management Models: A Comparative Review*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24741.01764>

Tabarez, E. E. (2019). *MAESTRÍA EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DE SISTEMAS Y TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN*. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1802_TabarezEE.pdf

Westerman, George., Bonnet, Didier., & McAfee, Andrew. (2014). *Leading digital : turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press. <https://hbsp.harvard.edu/product/17039-HBK-ENG>

Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés

