



EMPRESAS EN EVOLUCIÓN:

TRANSFORMACIÓN DIGITAL,
INNOVACIÓN DISRUPTIVA Y
GESTIÓN DEL CAMBIO PARA
ORGANIZACIONES COMPETITIVAS



• AUTORES •

Julio Ernesto Mora Aristega
Angélica Margara Mora Aristega

Reyes Johan Calderón Angulo
Nancy Elizabeth Uhsca Cuzco



**EDITORIAL
UNIVERSIDAD
TÉCNICA DE BABAHOYO**

EMPRESAS EN EVOLUCIÓN:

TRANSFORMACIÓN DIGITAL, INNOVACIÓN DISRUPTIVA Y GESTIÓN
DEL CAMBIO PARA ORGANIZACIONES COMPETITIVAS

ISBN: 978-9942-606-730 (eBook)

ISBN: 978-9942-606-73-0



Editado por:

Universidad Técnica de Babahoyo

Avenida Universitaria Km 2.5 Vía a Montalvo

Teléfono: 052 570 368

© Reservados todos los derechos 2026

www.utb.edu.ec

E-mail: editorial@utb.edu.ec

Este texto ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares
externos.

Diseño y diagramación, montaje y producción editorial
Universidad Técnica de Babahoyo

*Queda prohibida toda la reproducción de la obra o partes de la
misma por cualquier medio, sin la preceptiva autorización previa.*

Babahoyo – Los Ríos – Ecuador

**EMPRESAS EN EVOLUCIÓN:
TRANSFORMACIÓN DIGITAL, INNOVACIÓN
DISRUPTIVA Y GESTIÓN DEL CAMBIO PARA
ORGANIZACIONES COMPETITIVAS**

AUTORES

Julio Ernesto Mora Aristega

Licenciado en Educación

Contador Público Auditor

Magister en Gestión de Recursos Humanos

Magister en Contabilidad y Auditoría

Magister en Administración de Empresas

Magister en Docencia y Currículo

Docente Titular de la Universidad Técnica de Babahoyo

Facultad de Administración, Finanzas e Informática

Carrera de Comercio

Director del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Babahoyo

Angélica Margara Mora Aristega

Licenciada en Educación

Magister en Gestión de Recursos Humanos

Magister en Docencia y Currículo

Docente Titular de la Universidad Técnica de Babahoyo

Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Educación

Carrera de Educación Básica

Reyes Johan Calderón Angulo

Ingeniero Comercial

Ingeniero en Contabilidad y Auditoría

Magister en Administración de Empresas

Docente Titular de la Universidad Técnica de Babahoyo

Facultad de Administración, Finanzas e Informática

Carrera de Comercio

Nancy Elizabeth Uhsca Cuzco

Contadora Pública Auditora

Magister en Tributación y Finanzas

Docente Titular de la Universidad Técnica de Babahoyo

Facultad de Administración, Finanzas e Informática

Carrera: Contabilidad y Auditoría

Directora de Educación Continua de la Universidad Técnica de Babahoyo

INDICE

INTRODUCCIÓN	9
Conceptualización de la Transformación Digital en el Contexto Empresarial.....	9
El Surgimiento del Comercio Electrónico	12
Automatización de Procesos: Eficiencia y Precisión.....	12
Impacto a Largo Plazo y Transformación Cultural.....	13
Factores Impulsores de la Transformación Digital en las Empresas Ecuatorianas	13
Rediseño de Estructuras Organizacionales en la Era Digital.....	14
Transformación del Liderazgo y Nuevas Competencias Gerenciales	15
Gestión del Cambio Organizacional Durante la Adopción Tecnológica en Ecuador.....	16
Estrategias de Implementación Exitosa	16
Sistemas Integrados de Gestión: ERP, CRM y su Impacto Operativo	17
Evolución de los Sistemas ERP.	17
Funcionalidades Avanzadas de CRM.	17
Big Data y Analytics: de los Datos a la Inteligencia Empresarial	17
Técnicas de Análisis Avanzado.	18
Inteligencia Artificial y Automatización en Procesos Gerenciales.....	18
Evolución de la IA en Gestión Empresarial.....	18
Automatización Robótica de Procesos (RPA) y la Inteligencia Artificial (IA).....	19
Cloud Computing y su Influencia en la Gestión de Recursos Empresariales.....	19
Modelos de Servicio en la Nube	19

Transformación de la Gestión de TI	20
Transformación de la Gestión de Recursos Humanos en Entornos Digitales	20
Digitalización de la Experiencia del Cliente y Gestión Comercial en Ecuador	21
Gestión Financiera Digital: Fintech y Nuevas Herramientas de Control	21
Ciberseguridad y Gestión de Riesgos en Empresas Digitalizadas Ecuatorianas	22
Sostenibilidad y Responsabilidad Social en la Gestión Empresarial Digital.....	23
Métodos.....	23
Resultados	25
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	30
CONCLUSIONES	35
SEGUNDA PARTE:.....	38
INNOVACIÓN DISRUPTIVA COMO CLAVE DEL DESARROLLO COMPETITIVO EMPRESARIAL	38
RESUMEN	38
INTRODUCCIÓN	38
La Importancia de la Innovación Disruptiva en la Competitividad Empresarial	39
Factores Clave para Implementar la Innovación Disruptiva.....	40
La Evolución Histórica de la Disrupción: De lo Tecnológico a lo Cultural	41
La Innovación Disruptiva en el Contexto de la Cuarta Revolución Industrial	45
La Innovación Disruptiva como Estrategia de Supervivencia Empresarial	48
La Institucionalización de la Innovación Disruptiva en las Organizaciones.....	51
MÉTODOS	54
Técnicas	55

Análisis de Teoría Fundamentada	55
Análisis Bibliográfico	55
Cuadro Comparativo	56
INSTRUMENTOS.....	57
Revisión Bibliográfica	57
Cuadro Comparativo	57
Resultados	58
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	60
CONCLUSIONES	69
TERCERA PARTE:	71
GESTIÓN DEL CAMBIO, TENDENCIA EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS.....	71
RESUMEN	71
INTRODUCCIÓN	73
OBJETIVOS	86
OBJETIVO GENERAL.....	86
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	86
METODOLOGÍA.....	87
TÉCNICAS	87
INSTRUMENTOS.....	88
RESULTADOS.....	89
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	98

PRIMERA PARTE:

**LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y SU INFLUENCIA EN LA
GESTIÓN EMPRESARIAL**

RESUMEN

El presente estudio se basa en un análisis comparativo en el cual se indaga el nivel de digitalización sobre los procesos operativos, la gestión de los clientes y de igual manera la cadena de suministros que comprenden 10 empresas ecuatorianas de diversos sectores del país, en investigación se identifican patrones entre organizaciones con diversos niveles de transformación digital, se destacan los beneficios, desafíos y herramientas utilizadas, donde las empresas de digitalización superior al 80% tales como el Banco Pichincha, la Corporación Nestlé y La Favorita las cuales se reportan mejoras significativas en base a la reducción de costos y tiempos operativos de hasta un 60%, también se evidencia una mayor eficiencia productiva y una mejor satisfacción del cliente, dichas ventajas se alcanzan gracias a la integración de las tecnologías como CRM, RPA, SCM, inteligencia artificial y analítica predictiva.

Sin embargo, aún existen obstáculos como la integración de sistemas heredados y la capacitación continua, las pymes presentan un nivel de digitalización más bajo por el uso limitado de recursos, aunque logran varios avances con herramientas accesibles como WhatsApp business, así, el proyecto evidencia que la transformación digital no se desarrolla de manera uniforme y que los factores tales como la cultura organizacional y el diseño logístico son determinantes en todo aspecto, y de esta manera la investigación evidencia que la digitalización efectiva requiere de una visión integral y a la vez sostenida en base a inversiones estratégicas y la colaboración de todos los que se incluyen en la cadena de valor.

Palabras clave: Digitalización, Transformación, Tecnología, Productividad, Eficiencia.

ABSTRACT

The present study is based on a comparative analysis in which it investigates the level of digitalization on operational processes, customer management and likewise the supply chain comprising 10 Ecuadorian companies from various sectors of the country, in research patterns are identified among organizations with different levels of digital transformation, highlighting the benefits, challenges and tools used, where companies digitizing more than 80% such as Banco Pichincha, the Nestlé Corporation and the Favorite, which report significant improvements based on cost reduction and operating times of up to 60%, it is also evident a higher productive efficiency and better customer satisfaction, these advantages are achieved through the integration of technologies such as CRM, RPA, SCM, artificial intelligence and predictive analytics.

However, there are still obstacles such as the integration of legacy systems and continuous training, SMEs have a lower level of digitization due to limited use of resources, although they achieve several advances with accessible tools such as WhatsApp business, the project shows that digital transformation does not take place in a uniform manner and that factors such as organizational culture and logistic design are decisive in all aspects, and in this way the research shows that effective digitalization requires an integral vision and at the same time sustained on the basis of strategic investments and the collaboration of all those included in the value chain.

Keywords: *Digitalization, Transformation, Technology, Productivity, Efficiency.*

INTRODUCCIÓN

Conceptualización de la Transformación Digital en el Contexto Empresarial

La transformación digital según Guerrero (2023) dentro del contexto empresarial se define como la integración estratégica de tecnologías digitales desde diferentes niveles y

procesos de organización, esto con la finalidad de mejorar el rendimiento y competitividad de la empresa ofreciendo un entorno dinámico y cambiante. Esta transformación va mucho más allá de una simple implementación de herramientas tecnológicas, genera un cambio profundo en la cultura organizacional y en la experiencia del cliente para así ofrecer un servicio o producto de garantía y convertirlo en sostenible.

Teniendo en cuenta un mundo globalizado, la transformación digital se convierte en un recurso necesario para las organizaciones que buscan mantenerse sostenibles sobre el mercado. La implementación de las tecnologías tales como inteligencia artificial, automatización de procesos, Big data, blockchain, entre otras, permiten a las empresas optimizar sus operaciones y ofrecer un servicio de mejor calidad. La implementación de estos recursos transforma significativamente las estructuras tradicionales y da paso a organizaciones flexibles e innovadoras.

Uno de los aspectos principales en la transformación digital es el enfoque directo al cliente, actualmente las empresas no solo compiten en ofrecer un producto o servicio de calidad, también buscan ofrecer a los clientes experiencias únicas y satisfactorias. La tecnología digital beneficia la recopilación de grandes volúmenes de información sobre los intereses y necesidades de los consumidores, todo esto permite ofrecer una atención personalizada en el usuario y así crear relaciones estrechas entre las marcas y los clientes (Fernández T. , 2021).

La transformación digital supone un cambio profundo en la cultura y la mentalidad organizacional, para que las empresas puedan lograr una adopción efectiva de las tecnologías, es importante que se fomente una cultura de innovación y colaboración, dado que los líderes empresariales poseen un rol importante en el proceso, y por ello el **Objetivo del Estudio es:** Analizar el Estado de la Transformación Digital y su influencia en las Empresas Ecuatorianas.

Evolución Histórica: de la Gestión Tradicional a la Gestión Digital

La evolución de la gestión empresarial desde una vista tradicional y en un análisis hacia la gestión digital se ha convertido en un proceso gradual y profundo, se encuentra marcado por avances tecnológicos y por nuevas necesidades dentro del entorno organizacional. La transición no solo enfoca una transformación en base a la administración de recursos y personas, también se define en base a modelos de negocio y a la toma de decisiones en relación a sus clientes y al mercado (Aguirre, 2022).

Inicialmente, la gestión empresarial tradicional estaba centrada en estructuras jerárquicas rígidas 100 tareas definidas por claridad, en esta etapa la tecnología era muy limitada y las decisiones se tomaban en base a la experiencia e intuición. En 1960 y 1970 con la llegada de la computación, las empresas dieron inicio a la incorporación de sistemas informáticos básicos con la finalidad de apoyar funciones administrativas. Los primeros avances tecnológicos dieron paso a la automatización de tareas repetitivas y de esta manera mejoró la precisión de los datos, aunque en este punto se seguían centrando en procesos internos y estructuras cerradas (Martínez X. , 2022).

En los años 80 y 90 se marcó un punto importante en la historia, las herramientas permitieron integrar desde distintas áreas de la empresa una sola plataforma que facilitaba la coordinación y el flujo de información en tiempo real. durante el mismo tiempo se efectuó el uso de correo electrónico y aparecieron los primeros sistemas de gestión en base a las relaciones con el cliente, así transforma la comunicación organizacional y la atención al cliente promoviendo la gestión hacia una visión sistemática y con procesos eficientes.

La primera década del siglo XXI presenció un crecimiento exponencial en el acceso a internet. Lo que comenzó como una red académica y militar se convirtió en la infraestructura fundamental de la economía global. La banda ancha se popularizó, permitiendo conexiones

más rápidas y estables que facilitaron el intercambio masivo de información, contenido multimedia y servicios en línea. Este fenómeno de conectividad global democratizó el acceso a la información y creó nuevas oportunidades de negocio que antes eran impensables. Las barreras geográficas comenzaron a desvanecerse, permitiendo que empresas de cualquier tamaño pudieran acceder a mercados internacionales con una inversión mínima en infraestructura física (Zamora K. , 2020).

El Surgimiento del Comercio Electrónico

El comercio electrónico emergió como una de las fuerzas más disruptivas del nuevo milenio, este nuevo modelo de negocio no solo cambió los hábitos de consumo, sino que también obligó a las empresas tradicionales a replantearse sus estrategias comerciales, la evolución del e-commerce incluyó el desarrollo de sistemas de pago seguros, logística especializada, marketing digital y experiencias de usuario más sofisticadas, las empresas tuvieron que adaptarse rápidamente para no quedar obsoletas en el mercado, implementando tiendas virtuales, sistemas de gestión de inventarios digitales y estrategias de marketing en línea (Chaffey, 2020).

Automatización de Procesos: Eficiencia y Precisión

La automatización de procesos generales representó otro avance significativo en la transformación digital empresarial, las organizaciones comenzaron a implementar sistemas que podían ejecutar tareas repetitivas de manera automática, reduciendo errores humanos y liberando a los empleados para que se concentraran en actividades de mayor valor agregado, desde la automatización de procesos de facturación y contabilidad hasta sistemas de gestión de recursos humanos que manejan automáticamente las nóminas y evaluaciones de desempeño, las empresas descubrieron que la automatización no solo mejoraba la eficiencia, sino que

también proporcionaba datos más precisos y confiables para la toma de decisiones (Whiteley, 2020).

Impacto a Largo Plazo y Transformación Cultural

Esta revolución digital del siglo XXI no solo cambió las herramientas y procesos empresariales, sino que también transformó fundamentalmente la cultura organizacional, conceptos como la flexibilidad laboral, el trabajo remoto, la toma de decisiones basada en datos y la innovación continua se convirtieron en elementos centrales de las organizaciones modernas, la digitalización también democratizó muchos aspectos del emprendimiento y la innovación, permitiendo que individuos y pequeñas empresas pudieran competir en mercados que anteriormente estaban dominados por grandes corporaciones con recursos significativos, esta transformación digital continúa evolucionando, sentando las bases para futuras innovaciones como la inteligencia artificial, el internet de las cosas, y otras tecnologías emergentes que prometen seguir revolucionando la forma en que trabajamos, nos comunicamos y hacemos negocios en el siglo XXI (Plant, 2020).

Factores Impulsores de la Transformación Digital en las Empresas Ecuatorianas

Dentro del contexto empresarial en el Ecuador, la transformación digital es una necesidad estratégica que se impulsa en base a una serie de factores que se interrelacionan y responden a dinámicas globales y particulares a nivel nacional. La digitalización de los procesos empresariales no es solo una tendencia tecnológica, debido a que, también es una respuesta obligada sobre el escenario económico actualmente establecido, competitivo y social que supone la exigencia de una innovación y adaptabilidad de los procesos. Se puede decir que uno de los factores impulsores es la presión del mercado ya que en un mundo cada vez más conectado, los consumidores ecuatorianos demandan por experiencias rápidas y personalizadas (Dúran, 2025).

La competencia obliga a muchas empresas ecuatorianas a implementar nuevas estrategias digitales que les permitan mantenerse vigentes, la llegada de empresas extranjeras con diversas propuestas innovadoras genera un entorno de transformación obligada para sobrevivir. La capacidad de una empresa para adoptar tecnologías nuevas se puede traducir desde ventajas competitivas hasta la reducción de costos, otro elemento que impulsa la economía de las empresas es la evolución de las tecnologías de la información y la comunicación en el país, aunque este enfrenta desafíos de conectividad y acceso equitativo en la tecnología, su crecimiento sostenido sobre una infraestructura digital ha facilitado a diversas empresas acceder a soluciones tecnológicas (Vaculima, 2024).

Rediseño de Estructuras Organizacionales en la Era Digital

El rediseño de las estructuras organizacionales sobre la era digital supone un cambio profundo sobre la manera en que las empresas operan y responden a los desafíos que les presenta el entorno. Este proceso no solo limita la incorporación de herramientas tecnológicas, también implica una transformación cultural y estratégica que permite alinear la organización con demandas de agilidad y eficiencia que permiten caracterizar el mundo digital. Desde este punto de vista las jerarquías, los procesos fragmentados y los flujos de información van perdiendo eficacia sobre los modelos dinámicos y colaborativos que se centran en el cliente (Gonzales, 2024).

Como uno de los principales motores sobre el rediseño organizacional se puede evidenciar la necesidad de adaptarse rápidamente a cambios del mercado y expectativas de los consumidores. En base a las estructuras tradicionales que se caracterizan por canales de comunicación largos y diversas tomas de decisiones centralizadas que resultan inadecuadas sobre la transformación digital, algunas empresas han optado por implementar modelos más

horizontales en donde los equipos multidisciplinarios puedan trabajar de una manera ágil en base a la solución de problemas y al desarrollo de los productos y servicios (Seybold, 2021).

El uso intensivo en la tecnología digital facilitar diversas formas de organización en el trabajo, estas plataformas colaborativas y la automatización de procesos en tiempo real permite promover una gestión eficiente de los recursos y una mejor coordinación sobre las áreas (Seal, 2024). La digitalización también lleva a cabo el surgimiento de estructuras híbridas sobre el trabajo presencial que se combina con el trabajo remoto.

Transformación del Liderazgo y Nuevas Competencias Gerenciales

La transformación digital ha modificado de una manera específica y profunda las dinámicas sobre liderazgo empresarial, de esta manera se genera la necesidad de presentar funciones tradicionales de la gerencia e incrementar nuevas competencias que permitan responder a un entorno del mercado en donde se vuelve primordial la velocidad del cambio y la innovación constante. Desde este punto de vista el liderazgo se plantea como un nivel asociado solo para la autoridad jerárquica de los procesos, se redefine para la capacidad de guiar y conectar equipos diversos en los entornos digitales (Peñañiel, 2022).

Uno de los aspectos más significativos por parte de la transformación es la transición que se propone en el liderazgo autoritario sobre el liderazgo participativo y empático. Es común que las organizaciones modernas busquen líderes que fomenten el diálogo y la creatividad para así crear un entorno amigable para los empleados y fomentar ofrecer un mejor servicio a los clientes. En lugar de centrarse en el poder, un líder digital actúa como facilitador de cambio y promueve un empoderamiento en sus colaboradores para así estimular el entorno de trabajo desde la innovación y un aprendizaje continuo.

Gestión del Cambio Organizacional Durante la Adopción Tecnológica en Ecuador

Ecuador presenta un ecosistema empresarial diverso, desde pequeñas empresas familiares hasta corporaciones multinacionales, cada una con diferentes niveles de madurez tecnológica, el país ha experimentado un crecimiento significativo en conectividad digital, pero persisten brechas importantes entre sectores urbanos y rurales, así como entre diferentes generaciones de trabajadores, también, la resistencia al cambio en el contexto ecuatoriano se ve influenciada por factores culturales como la preferencia por procesos tradicionales (Galarza, 2023). La desconfianza hacia nuevas tecnologías, y la preocupación por la seguridad laboral y muchas organizaciones enfrentan limitaciones presupuestarias que dificultan la inversión en tecnología y capacitación simultánea.

Estrategias de Implementación Exitosa

Las organizaciones más exitosas en Ecuador han adoptado enfoques graduales, comenzando con proyectos piloto en departamentos específicos antes de expandir a toda la organización, la creación de equipos de transformación digital mixtos, que incluyen tanto nativos digitales como empleados experimentados, ha demostrado ser efectiva para facilitar la transferencia de conocimiento y reducir la resistencia, además, el liderazgo visible y comprometido desde la alta dirección es fundamental y las empresas que han logrado transformaciones exitosas han invertido significativamente en programas de capacitación continuos, establecido sistemas de reconocimiento y mantenido canales de comunicación abiertos para abordar preocupaciones y sugerencias de los empleados (Suárez, Álvarez, & Vásquez, 2020).

Sistemas Integrados de Gestión: ERP, CRM y su Impacto Operativo

Evolución de los Sistemas ERP.

Los sistemas ERP han evolucionado desde simples herramientas de planificación de recursos materiales hasta plataformas integrales que abarcan todas las funciones empresariales, asimismo, los ERP modernos incluyen módulos para gestión financiera, recursos humanos, cadena de suministro, manufactura, proyectos, y cumplimiento regulatorio, ellos integran procesos de contabilidad y finanzas, proporcionando visibilidad en tiempo real del estado financiero de la organización, y el módulo de gestión de inventarios optimiza niveles de stock, reduce costos de almacenamiento (Andonegi, Casadesús, & Zamanillo, 2021). Esto mejora la rotación de productos, porque la gestión de recursos humanos automatiza procesos de nómina, evaluación de desempeño, y desarrollo de talento.

Funcionalidades Avanzadas de CRM.

Los sistemas CRM modernos van más allá de la gestión básica de contactos, incluyen automatización de marketing para campañas segmentadas, gestión de oportunidades de venta con scoring predictivo, y servicio al cliente con bases de conocimiento integradas, la integración con redes sociales permite monitorear la reputación de marca y identificar oportunidades de engagement, su implementación exitosa de ERP y CRM genera mejoras cuantificables: reducción de tiempo en procesos administrativos del 30-50%, mejora en la precisión de pronósticos de demanda del 15-25%, incremento en la productividad de ventas del 20-30%, y reducción de costos operativos del 10-20% y la visibilidad en tiempo real permite toma de decisiones más rápida y fundamentada (González, Esquivel, & Hernández, 2024).

Big Data y Analytics: de los Datos a la Inteligencia Empresarial

Los ecosistemas de Big Data requieren infraestructura capaz de manejar las "5 V's": Volumen (grandes cantidades de datos), Velocidad (procesamiento en tiempo real), Variedad

(datos estructurados y no estructurados), Veracidad (calidad y confiabilidad), y Valor (generación de insights accionables), además, las organizaciones modernas generan datos desde múltiples fuentes: transacciones de ventas, interacciones digitales, sensores, redes sociales, datos geográficos, y sistemas operativos (Barón, García, & Sánchez, 2021). Además, la integración efectiva de estas fuentes proporciona una vista 360 grados del negocio y permite identificar patrones previamente invisibles.

Técnicas de Análisis Avanzado.

Los analytics descriptivos utilizan técnicas estadísticas para resumir datos históricos y identificar tendencias, los analytics predictivos emplean machine learning para análisis de riesgo crediticio, y predicción de clientes. Los analytics prescriptivos van un paso más allá, recomendando acciones específicas basadas en múltiples escenarios posibles, en retail, el análisis de datos permite optimización de precios dinámicos, gestión de inventarios predictiva, y personalización de experiencias de compra, en manufactura, facilita mantenimiento predictivo, optimización de cadena de suministro, y control de calidad automatizado, en servicios financieros, habilita detección de fraude en tiempo real, crediticio avanzado, y trading algorítmico (Corrales & Reyes, 2025).

Inteligencia Artificial y Automatización en Procesos Gerenciales

Evolución de la IA en Gestión Empresarial.

La inteligencia artificial ha evolucionado desde sistemas expertos básicos hasta algoritmos sofisticados de deep learning capaces de procesar lenguaje natural, reconocer patrones complejos, y tomar decisiones autónomas, en el contexto gerencial, la IA actúa como un asistente inteligente que amplifica las capacidades humanas de análisis y toma de decisiones, en planificación estratégica, los algoritmos de IA analizan datos de mercado, competencia, y tendencias para generar escenarios futuros y recomendar estrategias óptimas y

en gestión de recursos humanos, la IA facilita selección de candidatos mediante análisis de CV y entrevistas automatizadas, evaluación de desempeño objetiva, e identificación de necesidades de capacitación (Prado, 2024).

Automatización Robótica de Procesos (RPA) y la Inteligencia Artificial (IA).

La RPA automatiza tareas repetitivas y basadas en reglas, liberando tiempo gerencial para actividades estratégicas, los bots de software pueden procesar facturas, generar reportes periódicos, actualizar bases de datos, y realizar reconciliaciones contables con mayor precisión y velocidad que los procesos manuales, así, los chatbots y asistentes virtuales manejan consultas rutinarias de empleados y clientes, proporcionando respuestas instantáneas 24/7 (Bermúdez, 2021). Los sistemas más avanzados utilizan procesamiento de lenguaje natural para entender contexto e intención, escalando automáticamente consultas complejas a agentes humanos cuando es necesario.

Cloud Computing y su Influencia en la Gestión de Recursos Empresariales

Modelos de Servicio en la Nube

La computación en la nube transforma la gestión de recursos tecnológicos de CAPEX a OPEX, permitiendo escalabilidad bajo demanda y reduciendo costos de infraestructura, así, las empresas acceden a tecnologías avanzadas sin inversiones masivas iniciales, mejoran la colaboración mediante acceso remoto, y aumentan la agilidad organizacional, así pues, las nubes públicas suelen ofrecer escalabilidad masiva y costos optimizados mediante economías de escala y las nubes privadas llegan a proporcionar un mayor control y seguridad para los datos sensibles, los modelos híbridos se encargan de combinar beneficios de ambos enfoques antes mencionados, permitiendo así, mantener aplicaciones críticas mientras se aprovecha la flexibilidad de la nube pública para cargas de trabajo variables (Joyanes, 2020).

Transformación de la Gestión de TI

El cloud computing transforma el rol de los departamentos de TI de mantenimiento de infraestructura a facilitadores de innovación digital, los equipos de TI pueden enfocarse en desarrollo de aplicaciones, análisis de datos, y optimización de procesos de negocio en lugar de gestión de servidores y actualizaciones de software, la elasticidad de la nube permite manejar picos de demanda sin sobreutilizar recursos permanentemente, porque, la redundancia geográfica automática asegura continuidad del negocio ante desastres, también las actualizaciones automáticas de seguridad y funcionalidad reducen vulnerabilidades y mantienen aplicaciones actualizadas sin intervención manual (Gomez & Merino, 2020).

Transformación de la Gestión de Recursos Humanos en Entornos Digitales

La digitalización de la gestión del talento ha reconfigurado procesos clave como reclutamiento, evaluación del desempeño y desarrollo continuo mediante plataformas cloud y algoritmos de inteligencia artificial (Bondarouk & Ruël, 2021). Herramientas de análisis predictivo permiten anticipar rotación y diseñar planes de carrera personalizados, reduciendo costos de reposición hasta un 30 %. Además, el trabajo remoto impulsa modelos de productividad basados en resultados en lugar de presencia física. Esto exige nuevas competencias digitales en el equipo de RR. HH. y un marco ético que proteja la privacidad de los datos de los empleados.

La transformación también democratiza el acceso al aprendizaje mediante Learning Experience Platforms que combinan microlearning, gamificación y redes sociales internas. En Ecuador, empresas manufactureras han reducido el tiempo de inducción de operarios en un 40 % al incorporar realidad aumentada en capacitaciones técnicas. Esta modalidad mejora la retención del conocimiento y la satisfacción laboral, al tiempo que disminuye la brecha generacional en habilidades digitales. Finalmente, la analítica de sentimiento en encuestas

internas permite detectar burnout antes de que impacte la productividad, creando culturas organizacionales más humanas y resilientes.

Digitalización de la Experiencia del Cliente y Gestión Comercial en Ecuador

La adopción de CRM omnicanal y pasarelas de pago digitales ha acelerado la personalización de la experiencia del cliente en pymes ecuatorianas, especialmente en retail y servicios (Banco Central del Ecuador, 2023). Datos de transacción y redes sociales permiten recomendaciones en tiempo real, elevando la tasa de conversión hasta un 25 %. Además, la integración de WhatsApp Business como canal de atención reduce costos operativos y mejora la percepción de cercanía. Esta transformación requiere capacitación continua de fuerzas de ventas y alineación de incentivos con métricas de experiencia.

El e-commerce local ha crecido un 60 % interanual, impulsado por la masificación de billeteras móviles y logística last-mile (Banco Central del Ecuador, 2023). Las marcas que combinan datos propios con segmentación geográfica logran campañas hiperlocales que duplican la frecuencia de compra. Sin embargo, la brecha digital en zonas rurales limita la cobertura y exige modelos híbridos de atención. En respuesta, algunas cadenas han desplegado “puntos digitales” en tiendas de barrio, convirtiendo a tenderos en aliados de la experiencia omnicanal y generando nuevas fuentes de ingresos para la comunidad.

Gestión Financiera Digital: Fintech y Nuevas Herramientas de Control

Las fintech ecuatorianas están democratizando el acceso al crédito mediante modelos de scoring alternativo que analizan datos de teléfonos móviles y transacciones digitales (World Bank, 2023). Esta inclusión financiera ha incrementado la tasa de formalización de microempresas en un 18 %, al tiempo que reduce los costos de aprobación de préstamos en más del 50 %. Además, plataformas de tesorería en la nube permiten a pymes visualizar flujo

de caja en tiempo real y automatizar conciliaciones bancarias, liberando recursos para la toma de decisiones estratégicas.

El uso de APIs abiertas facilita la integración contable con ERPs y genera dashboards predictivos que alertan sobre desviaciones presupuestarias antes de que impacten la liquidez (World Bank, 2023). En sectores de consumo masivo, esta visibilidad ha reducido el ciclo de conversión de efectivo en 12 días promedio. Paralelamente, las billeteras móviles vinculadas al sistema de facturación electrónica mejoran la trazabilidad tributaria, alineando innovación financiera con cumplimiento regulatorio. Como resultado, la gestión financiera digital se convierte en palanca de crecimiento y transparencia.

Ciberseguridad y Gestión de Riesgos en Empresas Digitalizadas Ecuatorianas

La migración de operaciones a la nube ha elevado la superficie de ataque, incrementando incidentes de ransomware en un 35 % en el último año (ENISA, 2023). Empresas medianas adoptan marcos NIST y certificaciones ISO 27001 para estandarizar controles de acceso y respuesta ante brechas. Además, la capacitación continua de empleados reduce hasta un 70 % los fallos humanos que originan incidentes. Este enfoque cultural complementa la inversión en tecnología y crea resiliencia organizacional.

La regulación ecuatoriana obliga a reportar incidentes de seguridad ante la ARCOTEL, lo que fomenta la creación de equipos de respuesta a incidentes internos (Superintendencia de Telecomunicaciones del Ecuador, 2023). Algunas firmas han externalizado monitoreo 24/7 a SOC locales, reduciendo el tiempo de detección de amenazas de días a minutos. Paralelamente, pólizas de ciber-seguros mitigan pérdidas financieras y cubren costos de recuperación. La combinación de prevención, detección y transferencia de riesgo convierte la ciberseguridad en un activo estratégico y no en un costo.

Sostenibilidad y Responsabilidad Social en la Gestión Empresarial Digital

Las tecnologías digitales permiten trazar la huella de carbono de productos en tiempo real mediante blockchain y sensores IoT, facilitando reportes ESG verificables (Ellen MacArthur Foundation, 2023). Empresas manufactureras ecuatorianas han reducido emisiones en un 22 % al optimizar rutas logísticas con algoritmos de machine learning. Además, plataformas de trazabilidad mejoran la percepción de marca entre consumidores conscientes, generando primas de precio sostenibles. La sostenibilidad se integra así al core del modelo de negocio.

El marketing digital de propósito conecta campañas con causas sociales locales, como el apoyo a agricultores de cacao mediante NFT y comercio justo (Ellen MacArthur Foundation, 2023). Esta narrativa aumenta la lealtad de millennials y Gen Z, segmentos que representan ya el 60 % del consumo en línea. Al mismo tiempo, reportes interactivos en sitios web refuerzan la transparencia y permiten retroalimentación ciudadana, la convergencia entre tecnología y responsabilidad social genera un círculo virtuoso donde el impacto positivo impulsa ventas exitosas y reduce riesgos reputacionales hacia la eficiencia de la organización en un mercado cada vez más actualizado.

Métodos

El presente estudio se desarrolla bajo el método de análisis comparativo, debido a que que permite examinar la transformación digital en las empresas ecuatorianas de diferentes sectores del país, este enfoque permite abordar de manera específica y detallada la similitudes, patrones y diferencias en las que trabajan estas organizaciones, por ende, la investigación se desarrolla en torno al nivel de digitalización y las herramientas tecnológicas empleadas por las empresas para identificar los beneficios alcanzados y los desafíos que enfrentan las mismas.

Además, teniendo en cuenta que la transformación digital no se desarrolla de manera uniforme y se encuentra influenciadas en diversos factores tales como el tamaño de la empresa, el sector económico, los recursos disponibles y la cultura organizacional, es precisamente aquí, en donde el análisis comparativo se convierte en una pieza clave como herramienta metodológica dentro del proyecto porque permite identificar tanto las tendencias generales como las singularidades relevantes.

Asimismo, el método empleado se basa específicamente en la comparación sistemática basada en tres dimensiones claves, una de ellas son los procesos operativos en los cuales se basa internamente la empresa, también tenemos la gestión de los clientes como identificación para quién trabaja y cómo se relacionan y por último la cadena de suministros que responde a las preguntas de con quién trabaja y de qué manera se conecta, de acuerdo a estas dimensiones se analizó de manera cualitativa y cuantitativa para así establecer relaciones consistentes en base a las estrategias tecnológicas que se implementan y los resultados que se obtuvieron.

Por ello, se empleo la técnica de comparación, la cual está estrechamente vinculada con la metodología utilizada, pues por medio de la comparación se obtuvo información de gran utilidad para el desarrollo de este proyecto, dando la oportunidad de analizar las diferentes situaciones de las empresas ecuatorianas respecto a la digitalización desde los ángulos de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, demostrando así, la importancia de la tecnología en las organizaciones.

También, el diseño de esta técnica se estructuró en base al instrumento de matriz comparativa, la misma que fue organizada en tres tablas principales y en base a cada una de las dimensiones se evalúa los procesos operativos, la gestión del cliente y la cadena de suministros, además, resulta importante destacar que dentro de cada tabla se evaluaron las herramientas utilizadas, el nivel de digitalización, los beneficios obtenidos y los desafíos enfrentados, así es

que estas variables permitieron el análisis mediante la lectura horizontal de todas sus características que buscó la comparación entre las empresas de la misma dimensión y una comparación vertical que permite la comparación de una empresa en distintas dimensiones, todo este abordaje dio paso a la identificación de coherencias internas, asimétricas y correlacionales cruzadas.

Adicionalmente, la información fue obtenida mediante fuentes secundarias, tales como; reportes ofrecidos al público, artículos institucionales y portales web oficiales de cada institución analizada, luego, la información organizada en tablas comparativas y se sistematizó mediante categorías emergentes, tales como; automatización, trazabilidad, integración, personalización y sostenibilidad. Los datos cuantitativos fueron triangulados en base a observaciones cualitativas sobre la cultura organizacional y el tipo de liderazgo de cada empresa, permitiendo una información contextualizada en base al fenómeno de estudio.

Finalmente, el estudio permitió analizar el estado de la digitalización en las empresas ecuatorianas, además de explicar el porqué de algunas organizaciones no logran mayores beneficios tecnológicos que otras, asimismo, la interpretación de datos complejos, como el uso de las herramientas digitales, la cultura organizacional, los niveles de digitalización y el impacto de la trazabilidad en una cadena logística son piezas clave fundamental para establecer conclusiones en base al tema.

Resultados

Tabla 1. Procesos Operativos

Nº	Empresas	Herramientas Utilizadas	Nivel de Digitalización	Beneficios obtenidos	Desafíos enfrentados
1	Banco Pichincha	• Core bancario Cobis. • RPA. • Procesos de trabajo automatizados • APIs • Inteligencia artificial	Alto (85-90%)	Reducción 60% tiempo transacciones, además de la automatización 80% procesos rutinarios	• Integración de sistemas legacy • Capacitación del personal • Ciberseguridad

				y mejora en la eficiencia operativa	
2	Corporación Favorita	• Software de planificación de recursos empresariales • Sistemas de inventario automatizados • IoT sensores • BI analytics	Alto (80-85%)	Optimización 40% gestión inventarios, también reducción de costos operativos al 25% y mejor control del stock	• Integración de las tiendas físicas con las digitales • Escalabilidad de sistemas
3	Megamaxi	• Sistemas POS integrados • Gestión automatizada inventarios • Analytics predictivos	Medio-Alto (70-75%)	Mejora en 35% de rotación de inventarios, reducción de mermas al 20% y optimización en las compras	• Sincronización con los múltiples locales • Capacitación del personal
4	CNT	• Sistemas OSS/BSS • Automatización de red • Monitoreo de IoT • Plataformas en la nube	Medio-Alto (75-80%)	Reducción al 50% del tiempo de configuración de servicios y mejora en la calidad de red al 30%	• Modernización de infraestructura legacy • Interoperabilidad de sistemas
5	Pronaca	• Sistema de planificación de recursos empresariales integrado • Sistemas trazabilidad • Automatización producción • IoT granja	Alto (80-85%)	Mejora en 45% la eficiencia productiva, reducción del 30% de los costos operativos y mejora la trazabilidad	• Integración en la cadena completa • Adopción de tecnología en granjas
6	El parcerito	• POS básico • Sistemas de inventario semi-automatizados	Bajo-Medio (40-45%)	Mejor control de inventarios y reducción errores manuales al 15%	• Recursos limitados • Capacitación del personal • Inversión tecnológica
7	Corporación El Rosado	• Sistema de planificación de recursos empresariales • Sistemas automatizados de logística • BI en tableros	Medio-Alto (70-75%)	Optimización del 30% de operaciones y mejor visibilidad de procesos	• Integración en múltiples formatos negocios • Escalabilidad
8	Nestlé	• Software de planificación de recursos empresariales avanzado • Automatización de producción • IoT • Analytics avanzados	Alto (85-90%)	Optimización al 50% de procesos productivos y reducción de 35% de los costos operativos	• Adaptación de los estándares locales • Integración a la cadena de suministro local

9	Ginger Café	• Sistemas POS • Inventario semi-automatizado	Medio-Bajo (35-40%)	Mejora la experiencia del cliente y reducción de errores de inventario al 10%	• Recursos limitados • Escalabilidad • Integración de las herramientas
10	Ferretería Colombatti	• POS básico • Inventario manual con software de apoyo	Bajo (25-30%)	Control básico de inventarios y facturación digital	• Resistencia al cambio • Inversión limitada • Capacitación del personal

Nota: Esta categoría representa el "cómo" trabaja cada empresa internamente.

Tabla 2. Gestión de Clientes

Nº	Empresas	Herramientas Utilizadas	Nivel de Digitalización	Beneficios obtenidos	Desafíos enfrentados
1	Banco Pichincha	• CRM Salesforce • Chatbots con IA • App móvil • Banca digital • Omnicanalidad	Alto (90-95%)	Satisfacción del cliente 40% superior, además de la reducción al 70% del tiempo de atención y NPS mejorado	• Personalización masiva • Privacidad datos • Expectativas digitales altas • Caídas de la plataforma
2	Corporación Favorita	• CRM integrado • Programa de lealtad digital • Analytics del cliente	Alto (80-85%)	Aumento 45% en retención de clientes, mejora del 35% de satisfacción y ventas cruzadas al +25%	• Unificación de experiencia multicanal • Gestión de datos personales
3	Megamaxi	• CRM • Programa de puntos digital • E-commerce • Redes sociales activas	Medio-Alto (75-80%)	Incremento al 30% de la lealtad de los clientes y mejora en la experiencia de compra online	• Integración de la experiencia física-digital • Personalización de ofertas
4	CNT	• CRM • Portal del cliente • Chatbot • App móvil de autogestión	Medio (65-70%)	Reducción al 40% en llamadas de atención y mejora en 25% de la satisfacción del cliente	• Calidad de servicio • Competencias • Modernización de la atención
5	Pronaca	• CRM B2B • Portal de clientes mayoristas • Sistemas de trazabilidad consumidor	Medio-Alto (70-75%)	Mejora en 30% de la relación B2B y transparencia de los productos 40% superior	• Comunicación directa con el consumidor final • Diferenciación de productos
6	El parcerito	• Redes sociales • WhatsApp Business • Atención directa • App móvil	Medio (40-45%)	Comunicación directa con los clientes y feedback inmediato	• Escalabilidad de la atención • Herramientas CRM • Recursos limitados

7	Corporación El Rosado	• CRM multi-formato • Programas de lealtad • E-commerce • App móvil	Medio-Alto (75-80%)	Experiencia unificada, aumento del 35% de retención y cross-selling mejorado	• Integración de múltiples formatos • Personalización masiva
8	Nestlé	• CRM avanzado • Marketing automático • Analytics predictivos • Omnicanalidad	Alto (85-90%)	Engagement 50% superior, precisión en la segmentación al 40%, y ROI del marketing +35%	• Adaptación a las preferencias locales • Regulaciones de datos • Competencias
9	Ginger Café	• Redes sociales activas • Delivery	Bajo (20-25%)	Engagement alto redes sociales y crecimiento del delivery al 60%	• Retención clientes • Competencia • Escalabilidad del marketing
10	Ferretería Colombatti	• WhatsApp • Atención personal tradicional	Bajo (15-20%)	Comunicación directa y mantenimiento de clientes tradicionales	• Modernización de la atención • Competencias digitales • Resistencia al cambio

Nota: La categoría de esta tabla representa el "para quién" trabaja cada empresa y cómo se relacionan.

Tabla 3. Cadena de Suministros

Nº	Empresas	Herramientas Utilizadas	Nivel de Digitalización	Beneficios obtenidos	Desafíos enfrentados
1	Banco Pichincha	• Plataforma de contratación electrónica • Gestión de proveedores de manera digital • Gestión de contratos	Alto (80-85%)	Mejora en 35% de la gestión de contratos y mayor transparencia en los procesos	• Integración con los proveedores tecnológicos • Cumplimiento regulatorio • Ciberseguridad en la cadena de suministro
2	Corporación Favorita	• SCM avanzado • EDI proveedores • Planificación de la demanda con IA	Alto (85-90%)	Reducción 40% inventarios, mejora 50% en pronósticos, optimización logística 35%	• Integración con pequeños proveedores • Sostenibilidad en la cadena de suministros
3	Megamaxi	• Sistema SCM integrado • EDI para mayoristas • Sistema de preparación de pedidos automatizado • Analytics de demanda	Alto (80-85%)	Rotación inventarios un 45% superior, reducción del desabastecimiento al 30% y optimización de la distribución	• Integración con proveedores locales • Productos frescos • Estacionalidad
4	CNT	• Abastecimiento digital	Medio-Alto (70-75%)	Transparencia en la compra al 60%, reducción del tiempo en	• Regulaciones en compras públicas

		• Gestión proveedores tecnológicos • Gestión de contratos		licitaciones y mejor gestión de contratos	• Proveedores tecnológicos especializados
5	Pronaca	• SCM integrado vertical • Trazabilidad granja-mesa • Monitoreo de cadena de frío • Portal de proveedores	Alto (85-90%)	Trazabilidad 100% de los productos, optimización al 40% de la cadena de frío y calidad mejorada al 35%	• Integración de la tecnología en las granjas • Cadena de frío compleja • Regulaciones sanitarias
6	El parcerito	• Sistema básico de pedidos • Comunicación directa con proveedores • Inventario semi-automatizado	Medio-Bajo (35-40%)	Mejor comunicación con proveedores, control básico de inventarios y reducción de faltantes 15%	• Poder de negociación limitado • Tecnología básica
7	Corporación El Rosado	• SCM multi-formato • Compra centralizada • Gestión de proveedores	Alto (80-85%)	Economía en escala al 30%, optimización de distribución consolidación de proveedores	• Uso de múltiples formatos • Proveedores diversificados • Logística compleja
8	Nestlé	• SCM • Plataforma de colaborar con proveedores • control de la sostenibilidad • Planificación con IA	Alto (90-95%)	Cadena de suministro 60% superior, cumple la sostenibilidad y exactitud de demanda al 85%	• Regulaciones locales • Requerimientos sostenibles • Desarrollo de proveedores locales
9	Ginger Café	• Pedidos directos con proveedores • Delivery en integración de plataformas • Inventario básico	Bajo-Medio (45-50%)	Flexibilidad del menú, integración delivery y proveedores locales directos	• Escalabilidad de obtención • Calidad consistente • Negociación limitada
10	Ferretería Colombatti	• Pedidos tradicionales • Relaciones directas con distribuidores • Inventario manual	Bajo (30-35%)	Relaciones consolidadas con los distribuidores, flexibilidad de productos y servicio personalizado	• Modernización de los pedidos • Sistemas integrados • Competencia con grandes minoristas

Nota: En esta tabla la categoría representa el "con quién" trabaja cada una de las empresas y cómo se conectan.

Abreviaturas utilizadas:

RPA. Robotic Process Automation (Automatización Robótica de Procesos)

API. Application Programming Interface (Interfaz de Programación de Aplicaciones)

IoT. Internet of Things (Internet de las Cosas)

BI. Business Intelligence (Inteligencia de Negocios)

POS. Point of Sale (Punto de Venta)

OSS/BSS. Operations Support Systems/Business Support Systems (Sistemas de soporte operativo/Sistemas de soporte empresarial)

CRM. Customer Relationship Management (Gestión de Relaciones con Clientes)

NPS. Net Promoter Score (Puntuación Neta del Promotor)

B2B. Business to Business (Empresa a Empresa)

SCM. Supply Chain Management (Gestión de la Cadena de Suministro)

EDI. Electronic Data Interchange (Intercambio Electrónico de Datos)

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La primera reflexión de este proyecto muestra que las empresas con digitalización superior al 80 % en procesos operativos logran beneficios cuantificables: Banco Pichincha, Corporación Favorita y Nestlé reducen tiempos y costos entre 30 y 60 %, además mejoran la eficiencia productiva por encima del 40 %, sin embargo la integración de sistemas legacy, la capacitación continua y la ciberseguridad siguen siendo obstáculos que condicionan la sostenibilidad de las mejoras, por ello la inversión tecnológica debe ir acompañada de

programas de cambio cultural y políticas de seguridad que eviten revertir las ganancias obtenidas.

Este equilibrio entre tecnología y cultura se vuelve más delicado cuando se observa que los beneficios se miden en ventanas trimestrales pero los desafíos persisten en ciclos anuales, es decir, la dirección puede ver resultados rápidos y relajarse, mientras que los equipos operativos continúan lidiando con actualizaciones de parches y auditorías de cumplimiento que no siempre están presupuestadas, por tanto la clave radica en convertir la capacitación y la ciberseguridad en líneas base del presupuesto operativo y no en proyectos extraordinarios que dependen de la generosidad de la tesorería.

En la gestión de clientes se observa que las compañías con más del 80 % de digitalización combinan CRM avanzado, analytics predictivo y omnicanalidad, lo que les permite elevar la satisfacción del cliente en más del 35 % y aumentar la retención o el cross-selling en cifras similares, además el uso de chatbots y apps móviles reduce los tiempos de atención hasta un 70 %, sin embargo la personalización masiva genera tensiones con la privacidad de datos y eleva las expectativas digitales al punto de que cualquier caída de plataforma impacta directamente la percepción de marca y el NPS.

La complejidad aumenta cuando se descubre que los clientes más satisfechos también son los más exigentes, creando un efecto espiral donde cada mejora eleva el listón de lo que consideran “servicio normal”, esto obliga a las empresas a invertir en monitoreo proactivo de la experiencia y a desarrollar planes de contingencia que mantengan la confianza incluso durante fallos técnicos, de otro modo el mismo sistema que genera lealtad puede convertirse en fuente de crítica viral.

En la cadena de suministros las organizaciones que integran SCM, EDI e inteligencia artificial reducen inventarios entre 30 y 45 % y mejoran la exactitud de la demanda en más del

50 %, Corporación Favorita y Nestlé destacan porque alcanzan metas de sostenibilidad y mantienen trazabilidad completa, sin embargo la integración con proveedores pequeños o locales sigue siendo un cuello de botella que limita la escalabilidad de los beneficios en contextos regulatorios complejos y cadenas de frío exigentes.

El problema se agrava cuando se analiza la temporalidad de la información: los proveedores pequeños actualizan sus stocks cada 24 o 48 horas, mientras que los algoritmos de pronóstico requieren datos en tiempo real, esta asincronía obliga a las grandes cadenas a mantener buffers de seguridad que reducen parcialmente las ganancias esperadas, evidenciando que la eficiencia final depende tanto del software como de la capacidad de sincronizar relojes operativos entre actores de distintos tamaños.

Las pymes como El Parcerito, Ginger Café y Ferretería Colombatti muestran que recursos limitados y resistencia al cambio condicionan los niveles de digitalización en todas las dimensiones, aun así logran mejoras puntuales mediante WhatsApp Business, POS básico o delivery en plataformas externas, sin embargo la brecha tecnológica se agrava cuando enfrentan competidores con economías de escala y sistemas integrados, por ello su supervivencia depende de encontrar aliados te

cnológicos o programas de subsidio que aceleren la curva de aprendizaje sin comprometer la liquidez.

La vía más viable para estas pymes es la adopción de modelos “pay-as-you-grow” ofrecidos por fintech y marketplaces, que permiten empezar con funcionalidades básicas y escalar solo cuando los ingresos lo justifiquen, así pueden experimentar con bajo riesgo y demostrar internamente el retorno antes de comprometer recursos propios, cerrando poco a poco la brecha sin descapitalizarse.

Un análisis fino revela que la excelencia no es homogénea ni siquiera dentro de las grandes compañías, Banco Pichincha alcanza 90 % en gestión de clientes pero retrocede al 80 % en cadena de suministros, mientras que Nestlé consolida 90-95 % en esta última gracias a una plataforma colaborativa que audita sostenibilidad en tiempo real, este matiz demuestra que la excelencia omnicanal requiere decisiones estratégicas diferenciadas y no una inversión única y masiva que ignore las particularidades de cada proceso, además, esta desigualdad interna genera costos ocultos: los equipos de TI deben mantener múltiples niveles de integración y seguridad, lo que incrementa la complejidad operativa y obliga a crear microsilos dentro de la misma empresa, situación que puede erosionar los beneficios declarados si no se gestiona con una arquitectura empresarial coherente.

La dependencia de terceros para la innovación se hace evidente cuando Corporación Favorita y Megamaxi mencionan la integración con proveedores locales como obstáculo, sin embargo, la desconexión subyacente es que muchos de esos proveedores pequeños aún operan con facturas impresas y entregas confirmadas por teléfono, este desfase genera cuellos de botella invisibles que reducen drásticamente la precisión de los pronósticos, aunque el algoritmo interno sea de última generación.

En el plano técnico, la omnicanalidad exige consistencia de datos en microsegundos, pero Banco Pichincha reporta caídas de plataforma como desafío, lo que implica que la infraestructura de nube puede sufrir picos de demanda que escapan al control interno, esta vulnerabilidad sugiere que la estrategia digital debe contemplar contratos multicloud o edge computing para evitar que un solo proveedor ponga en riesgo la percepción global de la marca y la experiencia del cliente, la lección clave es que la resiliencia no es un gasto extra sino una inversión en continuidad: empresas que destinan entre 5 y 7 % de su presupuesto TI a

arquitecturas redundantes reportan 40 % menos incidentes críticos y una tasa de recompra 15 % superior, demostrando que la confiabilidad se traduce directamente en capital de marca.

Un contraste revelador surge al comparar la trazabilidad de Pronaca con la de Nestlé: ambas alcanzan 100 % y 60 % respectivamente, pero Pronaca lo logra en productos frescos de cadena corta y Nestlé en productos procesados de cadena larga, la diferencia radica en la granularidad del dato, Pronaca puede rastrear un lote hasta la parvada y la fecha de sacrificio, mientras Nestlé suele rastrear hasta el centro de acopio, este detalle revela que la excelencia en trazabilidad depende menos de la tecnología que del diseño previo de la cadena logística y de la definición clara del alcance deseado.

El uso diferencial de analytics predictivos también merece atención: Megamaxi mejora la rotación de inventarios en 35 % mientras Corporación Favorita reduce inventarios en 40 %, la distancia conceptual entre ambas cifras demuestra que el mismo algoritmo puede generar indicadores opuestos si la meta del negocio no se define con precisión antes de implementar la herramienta, por ello la fase de alineación estratégica es tan crítica como la selección tecnológica misma, para evitar este desfase, equipos multidisciplinarios deben establecer previamente KPIs compartidos entre finanzas, operaciones y marketing.

Finalmente se percibe que la cultura organizacional es un moderador silencioso pero poderoso, El Rosado alcanza 70-75 % en todas las dimensiones mientras El Parcerito se estanca en 35-45 % a pesar de operar en el mismo sector retail de proximidad, la diferencia puede atribuirse a que El Rosado posee estructura corporativa que absorbe costos de transición, mientras El Parcerito depende de decisiones familiares que priorizan la estabilidad inmediata, este factor humano resulta tan determinante como cualquier variable tecnológica y sugiere la necesidad de programas de acompañamiento que atiendan tanto la infraestructura como la capacidad de gestión del cambio.

CONCLUSIONES

El presente estudio investigativo sustentado en el análisis comparativo de 10 empresas ecuatorianas de diversos sectores del país, permitió la evaluación de manera integral en la manera en qué está desarrollada la transformación digital en base a tres dimensiones claves para la investigación, se identificaron los procesos operativos, la gestión de los clientes y la cadena de suministros mismas que fueron abordadas en base a la metodología mencionada en donde se pudo identificar patrones, diferencia significativas y factores específicos determinantes que influyen en el éxito o en la limitación de diversas iniciativas digitales por parte del ecosistema empresarial ecuatoriano.

Además, dentro de de los principales resultados obtenidos en el presente proyecto de investigación se menciona que el nivel de digitalización se encuentra directamente relacionado el tamaño de la empresa y su capacidad de inversión, para ello, a estos dos puntos también se le suma la visión estratégica del liderazgo y también la cultura organizacional de cada empresa, así, las empresas que forman parte de una gran escala tales como banco pichincha, Nestlé y favorita pueden llegar a presentar niveles de digitalización que superen el 80% en las tres dimensiones estudiadas.

Por ende, esto demuestra beneficios evidentes en aquellas empresas, tales como; la reducción de tiempos operativos y una mayor eficiencia en base a la experiencia del cliente y el incremento de la trazabilidad de productos para lograr el cumplimiento de metas de sostenibilidad, por eso, las organizaciones han podido adoptar herramientas tecnológicas avanzadas tales como la herramienta de inteligencia artificial, automatización de procesos y plataformas de gestión en base academia de suministros avanzados.

Adicionalmente, de acuerdo a lo presentado, se observó que aún entre las empresas más digitalizadas actualmente se pueden evidenciar algunos desafíos importantes, como; la

integración del sistema heredados, a las ciberseguridad y la capacitación constante del personal siguen siendo obstáculos comunes y determinantes, esto plantea que el éxito de la digitalización no depende únicamente de la adquisición de tecnología, más allá de eso depende de una estrategia de gestión en el cambio alineado que sea parte de la cultura organizacional abierta a la innovación.

También, la investigación determina a la transformación digital como un desafío organizacional de alto rango, ya que, si no se aborda correctamente puede llegar a causar desequilibrios operativos en las empresas, por ello, lograr la excelencia digital se requiere de una visión sistemática que permita evitar que áreas avanzadas dependan de procesos menos desarrollados junto con el desarrollo de los conocimientos del personal, debido a que, todo esto genera cuellos de botella con impactos negativos en base a la experiencia del cliente.

Asimismo, cuando se habla de la gestión de cadena de suministros, el estudio pone sobre la mesa que las empresas que poseen mayor integración tecnológica son las que alcanzan importantes y significativas mejoras en la precisión de los pronósticos, en la reducción de inventarios y en el cumplimiento adecuado de los estándares de sostenibilidad. En este punto Nestlé y Pronaca destacan, debido a sus plataformas colaborativas que orientan al monitoreo en tiempo real, aunque, estas empresas también enfrentan retos en base a la integración de pequeños proveedores que aún no logran operar con herramientas básicas y procesos manuales, la información identificada permite concluir que la eficiencia de la cadena de valor depende del software utilizado y de la capacidad de sincronización de los flujos de información.

Finalmente la presente investigación concluye que la digitalización empresarial en Ecuador pone en manifiesto avances significativos, especialmente en las grandes compañías, pero, incluso ellas manifiestan desafíos estructurales y brechas importantes que deben ser abordadas de manera integral y sostenida, y de esta manera se obtiene que la transformación

digital no solo es un privilegio de pocos, pues, más bien se convierte en una herramienta de desarrollo económico e inclusivo para todos sin importar el tamaño.

SEGUNDA PARTE:

INNOVACIÓN DISRUPTIVA COMO CLAVE DEL DESARROLLO COMPETITIVO EMPRESARIAL

RESUMEN

La innovación disruptiva es un motor esencial para el crecimiento y la competitividad empresarial en un mercado globalizado, a diferencia de la innovación incremental, que mejora productos existentes, la disruptiva crea nuevos mercados o redefine los existentes, desplazando a competidores establecidos, empresas como Uber, Airbnb y Tesla han demostrado cómo modelos disruptivos pueden transformar industrias enteras. Esta estrategia no solo implica tecnología, sino también modelos de negocio, procesos y experiencias de cliente innovadores. Las empresas que adoptan la disrupción logran ventajas competitivas sostenibles, al ofrecer soluciones más accesibles, simples o eficientes. Por ejemplo, las fintech han revolucionado la banca tradicional al democratizar servicios financieros mediante plataformas digitales.

Para implementar la innovación disruptiva, las organizaciones deben fomentar una cultura de creatividad, tolerancia al riesgo y adaptabilidad. La colaboración con startups, la inversión en I+D y la escucha activa de las necesidades del mercado son clave. Además, los líderes deben desafiar el status quo y promover una mentalidad ágil. En conclusión, en un entorno empresarial dinámico, la innovación disruptiva no es una opción, sino una necesidad. Las empresas que la adoptan no solo sobreviven, sino que lideran el cambio, generando valor para clientes y stakeholders. La disrupción es, por tanto, el pilar del desarrollo competitivo en el siglo XXI.

INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial cada vez más globalizado, hiperconectado y sujeto a cambios acelerados, la capacidad de innovar se ha convertido en un factor determinante para la

supervivencia y el crecimiento de las organizaciones. Sin embargo, no todas las innovaciones generan el mismo impacto. Mientras que algunas mejoran gradualmente productos o procesos existentes (innovación incremental), otras transforman radicalmente industrias enteras, crean nuevos mercados y desplazan a los actores tradicionales. Este último fenómeno, conocido como innovación disruptiva, ha demostrado ser una de las fuerzas más poderosas para impulsar la competitividad empresarial en el siglo XXI.

El concepto de disrupción, acuñado por el profesor Clayton Christensen de la Universidad de Harvard en su obra “The Innovator’s Dilemma” (1997), describe cómo tecnologías o modelos de negocio inicialmente inferiores pueden evolucionar hasta satisfacer las necesidades del mercado de manera más eficiente que las soluciones establecidas, desplazando a las empresas líderes que no logran adaptarse. Ejemplos emblemáticos como Netflix (que revolucionó el entretenimiento frente a Blockbuster), Amazon (que transformó el comercio minorista) y Tesla (que está redefiniendo la industria automotriz) ilustran cómo la disrupción no solo cambia las reglas del juego, sino que también redefine los mercados (D & González L, 2022, pág. 78).

La Importancia de la Innovación Disruptiva en la Competitividad Empresarial

En la actual economía digital, donde la tecnología avanza a un ritmo exponencial, las empresas ya no pueden depender únicamente de estrategias tradicionales para mantener su ventaja competitiva. La disrupción ya no es una excepción, sino una constante. Según un informe de McKinsey & Company, el 75% de las empresas que alguna vez figuraron en el S&P 500 habrán desaparecido para 2027 si no adoptan modelos innovadores. La innovación disruptiva no solo implica el desarrollo de tecnologías avanzadas, sino también la reimaginación de modelos de negocio, la optimización de procesos y la creación de experiencias de cliente radicalmente diferentes. Las empresas que logran dominar este enfoque no solo sobreviven, sino que se posicionan como líderes en sus sectores (Ghezzi A & Fernández

R, 2023, pág. 36).

Uber y Airbnb no inventaron el transporte ni la hospitalidad, pero sus plataformas digitales redefinieron estos mercados al ofrecer soluciones más accesibles y personalizadas, las fintech como PayPal, Revolut y N26 han desafiado a la banca tradicional al ofrecer servicios financieros más ágiles, transparentes y centrados en el usuario. La inteligencia artificial y el machine learning están transformando industrias como la salud, la logística y la manufactura, permitiendo diagnósticos médicos más precisos, cadenas de suministro más eficientes y producción automatizada (Chesbrough H & Brunet P, 2021, pág. 83).

Factores Clave para Implementar la Innovación Disruptiva

Para que una organización pueda adoptar con éxito la innovación disruptiva, debe considerar varios elementos críticos:

Cultura Organizacional: Fomentar una mentalidad abierta al cambio, donde se premie la creatividad, la experimentación y la tolerancia al fracaso, empresas como Google y 3M permiten a sus empleados dedicar tiempo a proyectos personales, lo que ha llevado a creaciones revolucionarias como Gmail y Post-it.

Colaboración con Startups y Ecosistemas Innovadores: Las alianzas con emprendedores y centros de investigación permiten acceder a nuevas tecnologías y modelos de negocio ágiles. Grandes corporaciones como Microsoft y Siemens han creado fondos de inversión en startups para mantenerse a la vanguardia.

Inversión en I+D+i: Las empresas líderes destinan un porcentaje significativo de sus ingresos a investigación y desarrollo. Por ejemplo, Amazon invierte más del 10% de sus ventas anuales en innovación.

Enfoque en el Cliente: La disrupción no surge de la tecnología por sí sola, sino de

resolver problemas reales de manera más eficiente. Apple no inventó el teléfono inteligente, pero lo perfeccionó centrándose en la experiencia del usuario.

Agilidad y Adaptabilidad: Las estructuras jerárquicas y burocráticas frenan la innovación. Las metodologías ágiles (como Scrum y Lean Startup) permiten iterar rápidamente y ajustarse a las demandas del mercado.

La innovación disruptiva ya no es un lujo reservado para unas cuantas empresas visionarias; es una necesidad estratégica para cualquier organización que aspire a mantenerse relevante en un mundo en constante evolución. Las empresas que ignoran este fenómeno corren el riesgo de quedarse obsoletas, como le ocurrió a Kodak con la fotografía digital o a Nokia con los smartphones (Nambisan S & López M, 2022).

En las siguientes páginas, se explorará en profundidad cómo las empresas pueden identificar oportunidades de disrupción, los casos de éxito más relevantes de la última década, los errores más comunes al intentar innovar y las estrategias para construir una organización preparada para el cambio. El objetivo es proporcionar un marco de referencia claro para que líderes, emprendedores y gestores puedan convertir la innovación disruptiva en el pilar de su ventaja competitiva.

La Evolución Histórica de la Disrupción: De lo Tecnológico a lo Cultural

La innovación disruptiva no es un fenómeno nuevo, pero su velocidad y alcance se han multiplicado en las últimas décadas gracias a la digitalización. Históricamente, las disrupciones más significativas surgieron de avances tecnológicos que cambiaron paradigmas

económicos y sociales. La Revolución Industrial (siglo XVIII) desplazó la producción artesanal con máquinas a vapor, mientras que la llegada de Internet (década de 1990) redefinió la comunicación, el comercio y el acceso a la información (Adner R & Castro J, 2021, pág. 35).

Sin embargo, en el siglo XXI, la disrupción ya no depende exclusivamente de inventos tecnológicos, sino de modelos de negocio innovadores que aprovechan estas tecnologías para crear valor de formas inéditas.

El concepto de innovación disruptiva ha evolucionado desde ser un fenómeno tecnológico aislado hasta convertirse en una fuerza cultural que redefine industrias completas. A lo largo de la historia, los cambios más significativos han surgido cuando una tecnología o modelo de negocio logra satisfacer necesidades de manera radicalmente distinta, desplazando a los actores tradicionales. La Revolución Industrial del siglo XVIII marcó el primer gran hito, sustituyendo la producción artesanal por sistemas mecanizados. Siglos después, la irrupción de Internet en los años noventa transformó para siempre la comunicación, el comercio y el acceso al conocimiento. Sin embargo, lo que distingue a la disrupción contemporánea es su capacidad para combinar avances tecnológicos con modelos de negocio innovadores, creando ecosistemas completos que redefinen las reglas del juego (Bogers M, 2023, pág. 48).

En este nuevo paradigma, la tecnología actúa como habilitador, pero es la creatividad en los modelos de negocio lo que genera verdaderas revoluciones. Empresas como Spotify no inventaron la música digital, pero su enfoque en el streaming por suscripción hizo obsoletos los formatos físicos y las descargas individuales. De manera similar, Tesla no fue pionera en autos eléctricos, pero su integración de software, actualizaciones remotas y venta directa desafiaron las prácticas centenarias de la industria automotriz. Estos ejemplos ilustran cómo la disrupción moderna ya no se limita a productos superiores, sino que implica la creación de experiencias completas que reconfiguran mercados enteros (Aldo E & González P, 2023).

El acelerado ritmo de cambio actual está impulsado por tecnologías exponenciales que amplifican el potencial disruptivo. La inteligencia artificial y el big data permiten personalización a escala masiva, como muestran los algoritmos de recomendación de Netflix o Amazon. El blockchain está descentralizando industrias enteras, desde las finanzas con las criptomonedas hasta la logística con contratos inteligentes. El Internet de las Cosas está conectando dispositivos cotidianos, creando redes inteligentes que van desde hogares automatizados hasta fábricas autónomas. Estas tecnologías no solo mejoran eficiencias operativas, sino que abren la puerta a mercados que antes eran impensables, como la medicina predictiva basada en wearables o la economía circular con cadenas de suministro totalmente trazables (Benner M & Torres E, 2022, pág. 72).

Ningún sector económico parece inmune a esta ola transformadora. La banca tradicional ve cómo las fintechs ofrecen servicios más ágiles y transparentes, mientras que la educación superior enfrenta el desafío de plataformas de aprendizaje en línea que democratizan el conocimiento. Incluso industrias tan establecidas como la energía están experimentando una revolución silenciosa, donde las fuentes renovables combinadas con sistemas de almacenamiento avanzado están redefiniendo el panorama energético global. El caso de Blockbuster y Netflix sigue siendo paradigmático: una empresa con miles de locales físicos y un modelo de negocio aparentemente sólido que sucumbió ante un competidor que entendió mejor las nuevas dinámicas del consumo digital (Ansari S & Garza M, 2020, pág. 29).

Sin embargo, muchas organizaciones fracasan en su intento por innovar debido a barreras culturales y estructurales profundamente arraigadas. El miedo a canibalizar los productos existentes llevó a Kodak, inventora de la cámara digital, a enterrar su propio invento para proteger el negocio de la película fotográfica. Las estructuras jerárquicas rígidas impidieron a Nokia, entonces líder en telefonía móvil, adaptar su sistema operativo Symbian a tiempo para competir con iOS y Android. La obsesión por los resultados trimestrales ha llevado

a muchas empresas a recortar inversión en I+D, sacrificando su futuro por ganancias inmediatas, como ocurrió con Sears frente al ascenso imparable de Amazon (Hopp C & Sánchez J, 2021, pág. 165).

Mirando hacia el futuro, las próximas fronteras de la disrupción parecen aún más transformadoras. El metaverso y las tecnologías de realidad extendida prometen crear nuevos espacios para el trabajo, la educación y el entretenimiento. La transición energética hacia fuentes limpias como el hidrógeno verde podría reconfigurar industrias completas. Los avances en biotecnología y edición genética abren posibilidades antes reservadas a la ciencia ficción, desde terapias personalizadas hasta alimentos modificados para enfrentar el cambio climático.

En este contexto, la capacidad de innovar disruptivamente se ha convertido en un imperativo estratégico para cualquier organización que aspire a seguir siendo relevante. Como bien señaló Jeff Bezos, si no estás dispuesto a disruptir tu propio negocio, alguien más lo hará por ti. Las empresas que prosperarán en este nuevo panorama serán aquellas que adopten una mentalidad ágil, centrada en el cliente y abierta a la experimentación constante. En las páginas siguientes exploraremos cómo algunas organizaciones han logrado navegar exitosamente este proceso de transformación, los marcos metodológicos que facilitan la innovación disruptiva y el rol clave que juegan los ecosistemas de apoyo en este proceso continuo de reinención (Karimi J & Rojas P, 2022, pág. 76).

La historia económica reciente nos enseña que en la era de la disrupción acelerada, la única constante es el cambio. Las organizaciones que entiendan esto no solo sobrevivirán a las turbulencias del mercado, sino que estarán mejor posicionadas para liderar la creación de los nuevos paradigmas que definirán la economía del futuro. La innovación disruptiva ha dejado de ser un tema exclusivo de startups tecnológicas para convertirse en una capacidad esencial que toda organización, sin importar su tamaño o antigüedad, debe cultivar sistemáticamente.

La Innovación Disruptiva en el Contexto de la Cuarta Revolución Industrial

El mundo empresarial actual se encuentra inmerso en lo que se ha denominado la Cuarta Revolución Industrial, una era marcada por la convergencia de tecnologías digitales, físicas y biológicas que están transformando radicalmente la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos. Este contexto histórico único proporciona el caldo de cultivo perfecto para la innovación disruptiva, acelerando su impacto y ampliando su alcance a prácticamente todos los sectores de la economía. A diferencia de revoluciones industriales anteriores, donde los cambios tecnológicos ocurrían de manera más gradual, la velocidad exponencial de la transformación actual está redefiniendo los ciclos de vida de productos, servicios e incluso industrias completas en cuestión de años, no décadas (McIntyre D & Vargas L, 2023, pág. 77).

La naturaleza de esta nueva ola de disrupción presenta características distintivas que merecen especial atención. En primer lugar, la democratización tecnológica ha bajado significativamente las barreras de entrada para nuevos competidores. Plataformas en la nube, herramientas de código abierto y servicios tecnológicos accesibles permiten que emprendedores y pequeñas empresas compitan en igualdad de condiciones con corporaciones establecidas. Este fenómeno explica el auge de unicornios tecnológicos que, en pocos años, han logrado desplazar a actores tradicionales con décadas de presencia en el mercado. La historia de Airbnb, que sin poseer una sola habitación de hotel llegó a superar en valoración a cadenas hoteleras centenarias, ilustra perfectamente este nuevo paradigma competitivo (Eggers J & Ríos V, 2021, pág. 45).

Otro aspecto fundamental de la disrupción contemporánea es su carácter global e interconectado. Las innovaciones ya no se limitan a mercados locales o regionales, sino que desde su concepción están diseñadas para escalar rápidamente a nivel mundial. Esta globalización de la disrupción ha creado un entorno empresarial donde las ventajas competitivas tradicionales, como la presencia física en múltiples países o las economías de

escala, pierden relevancia frente a la capacidad de innovar rápidamente y adaptarse a los cambios. Empresas como Spotify o Netflix lograron establecer modelos de negocio globales en tiempo récord, desafiando las estructuras industriales preexistentes en docenas de mercados simultáneamente (Furr N & Navarro J, 2023, pág. 76).

El papel de los datos se ha convertido en un elemento diferenciador clave en esta nueva ola de innovación disruptiva. Las empresas que logran capturar, analizar y monetizar eficientemente grandes volúmenes de información están ganando ventajas competitivas significativas. Este fenómeno explica el éxito de plataformas como Google o Facebook, que han convertido los datos en su principal activo estratégico. Sin embargo, el uso de big data e inteligencia artificial para la disrupción va mucho más allá del sector tecnológico. En la agricultura, por ejemplo, empresas como John Deere están transformando equipos tradicionales en plataformas de datos inteligentes que optimizan el rendimiento de los cultivos. En el sector salud, startups están utilizando algoritmos de machine learning para diagnosticar enfermedades con mayor precisión que muchos profesionales médicos (Snihur Y & Domínguez C, 2021).

Un análisis profundo de los patrones de disrupción actuales revela que las empresas más exitosas en este nuevo entorno comparten ciertas características fundamentales. Cultivan una mentalidad de crecimiento que valora el aprendizaje continuo sobre la experiencia acumulada. Fomentan culturas organizacionales que celebran la experimentación y toleran el fracaso como parte necesaria del proceso innovador. Estructuran sus operaciones para mantener agilidad y capacidad de respuesta incluso a medida que escalan. Quizás lo más importante, estas organizaciones entienden que en la era de la disrupción acelerada, la estrategia ya no puede ser un ejercicio estático, sino que debe evolucionar constantemente para anticipar y responder a los cambios del mercado (Cennamo C & Silva M, 2022, pág. 58).

Los desafíos que plantea este nuevo entorno son significativos, pero las oportunidades

son aún mayores. Las empresas que logren dominar el arte de la innovación disruptiva en el contexto de la Cuarta Revolución Industrial estarán posicionadas no solo para sobrevivir, sino para prosperar en los próximos decenios. Podrán crear nuevos mercados, redefinir industrias y generar valor de formas que hoy apenas podemos vislumbrar. Como veremos en las siguientes secciones, este proceso requiere tanto de un profundo entendimiento de las fuerzas tecnológicas y sociales en juego, como de la voluntad de cuestionar constantemente los supuestos establecidos y reinventarse continuamente (Carmen M & Ruiz J, 2024, pág. 58).

La velocidad sin precedentes de la disrupción actual plantea preguntas fundamentales sobre el futuro del trabajo, la competitividad empresarial y el papel de la regulación en la economía digital. A medida que avanzamos, se hace cada vez más evidente que las organizaciones que prosperarán serán aquellas que logren convertir la innovación disruptiva de un evento ocasional en una capacidad organizacional permanente. Este documento busca proporcionar el marco conceptual y las herramientas prácticas para lograr precisamente eso: construir organizaciones resilientes, adaptables y capaces de liderar la ola de disrupción en lugar de ser arrastradas por ella (Jacobides M, 2023, pág. 43).

En las páginas siguientes, exploraremos en profundidad los mecanismos mediante los cuales las empresas pueden institucionalizar la capacidad de innovación disruptiva. Analizaremos casos concretos de organizaciones que han logrado reinventarse exitosamente, identificando los factores críticos que determinaron su éxito. Examinaremos las metodologías y marcos de trabajo más efectivos para gestionar el proceso de disrupción de manera sistemática. Finalmente, ofreceremos recomendaciones prácticas para líderes empresariales que buscan transformar sus organizaciones en motores de innovación disruptiva sostenible.

El camino hacia la disrupción exitosa no está exento de obstáculos, pero como demostraremos, las recompensas para quienes logren navegarlo con éxito justifican

ampliamente el esfuerzo. En un mundo donde el cambio es la única constante, la capacidad de innovar disruptivamente se ha convertido en el activo más valioso que cualquier organización puede cultivar (Kapoor R & Martínez A, 2020, pág. 39).

La Innovación Disruptiva como Estrategia de Supervivencia Empresarial

En el panorama empresarial actual, caracterizado por una volatilidad sin precedentes y ciclos de innovación cada vez más cortos, la capacidad de generar disrupciones se ha convertido en un requisito fundamental para la supervivencia organizacional. Las estadísticas son reveladoras: según un estudio del McKinsey Global Institute, el 40% de las empresas que figuraban en la lista Fortune 500 en el año 2000 ya habían desaparecido para 2015, desplazadas por competidores más ágiles o por modelos de negocio innovadores que supieron interpretar mejor las cambiantes demandas del mercado. Esta realidad pone de manifiesto que en la economía digital, el tamaño y la trayectoria histórica ya no son garantía de permanencia, sino que la capacidad de adaptación y reinención constante se han convertido en los verdaderos diferenciadores competitivos.

El fenómeno de la disrupción ha evolucionado desde ser una estrategia voluntaria de crecimiento hasta convertirse en un imperativo defensivo. Mientras que en décadas anteriores las empresas podían permitirse el lujo de innovar a su propio ritmo, hoy se ven obligadas a hacerlo simplemente para mantener su posición en el mercado. Este cambio de paradigma es particularmente evidente en sectores como el retail, donde la irrupción del comercio electrónico ha forzado a los minoristas tradicionales a reinventar completamente sus modelos operativos. Empresas como Walmart, que durante décadas dominaron el retail físico, han tenido que realizar inversiones multimillonarias en plataformas digitales y logística avanzada para competir con Amazon. Lo que comenzó como una estrategia ofensiva por parte de los disruptores se ha convertido en una carrera defensiva para los incumbentes, demostrando que, en la era digital, incluso los gigantes industriales deben adoptar mentalidades de startup para

sobrevivir.

Un aspecto crítico de la disrupción contemporánea es su naturaleza cada vez más colaborativa. A diferencia del modelo tradicional donde las empresas innovaban de manera aislada dentro de sus laboratorios de I+D, los ecosistemas de innovación abierta están demostrando ser mucho más efectivos para generar disrupciones significativas. Plataformas como Apple App Store o Android han creado mercados completos donde desarrolladores independientes pueden contribuir con innovaciones que benefician a todo el ecosistema. Este modelo colaborativo multiplica exponencialmente la capacidad de innovación, permitiendo que grandes corporaciones aprovechen el talento y la creatividad de miles de emprendedores y pequeñas empresas. La farmacéutica moderna, por ejemplo, ha acelerado drásticamente sus ciclos de desarrollo de vacunas mediante colaboraciones con startups de biotecnología y centros de investigación académica, como quedó demostrado durante la pandemia de COVID-19.

El impacto de la disrupción va más allá de lo meramente tecnológico o económico, transformando profundamente las relaciones entre empresas y consumidores. En prácticamente todos los sectores, el poder ha ido desplazándose desde los productores hacia los consumidores, gracias a la mayor transparencia del mercado, la facilidad para comparar opciones y la capacidad de los usuarios para expresar y compartir sus opiniones. Esta dinámica ha dado lugar a lo que algunos analistas denominan “la economía de la experiencia”, donde el valor ya no reside únicamente en el producto o servicio en sí, sino en la experiencia global que ofrece la marca. Empresas disruptivas como Tesla han entendido perfectamente este cambio, construyendo comunidades de usuarios apasionados que participan activamente en el desarrollo y mejora continua de los productos. Este nivel de engagement sería inimaginable en el modelo industrial tradicional, donde las relaciones con los clientes eran esencialmente transaccionales y unidireccionales.

Sin embargo, el camino de la disrupción no está exento de desafíos éticos y regulatorios. A medida que las innovaciones disruptivas ganan escala e impacto, generan inevitablemente tensiones con los marcos normativos existentes y plantean cuestiones fundamentales sobre equidad, privacidad y justicia competitiva. El conflicto entre Uber y los taxis tradicionales en numerosas ciudades del mundo es quizás el ejemplo más emblemático de estos choques entre lo nuevo y lo establecido. De igual forma, el auge de las criptomonedas ha generado intensos debates sobre la regulación financiera y la soberanía monetaria. Estos casos ilustran que la disrupción exitosa requiere no solo innovación tecnológica y modelos de negocio sólidos, sino también una profunda comprensión del contexto social y político en el que se desarrolla.

Mirando hacia el futuro inmediato, varios factores sugieren que el ritmo de la disrupción no solo se mantendrá, sino que probablemente se acelerará. El avance de la inteligencia artificial generativa, el desarrollo del metaverso, los progresos en computación cuántica y la creciente sofisticación de la biología sintética prometen abrir nuevas fronteras para la innovación disruptiva. Estas tecnologías emergentes no operarán de manera aislada, sino que convergerán para crear efectos multiplicadores. Un ejemplo preliminar de este fenómeno puede verse en cómo la combinación de blockchain, IoT e IA está permitiendo el surgimiento de “empresas autónomas” que pueden operar con mínima intervención humana.

En este contexto de cambio permanente, las organizaciones deben desarrollar capacidades específicas para navegar la disrupción con éxito. La vigilancia tecnológica sistemática, la creación de equipos multifuncionales ágiles, el establecimiento de alianzas estratégicas con startups y centros de investigación, y la construcción de culturas organizacionales que abracen el cambio en lugar de resistirlo, se han convertido en competencias esenciales. Quizás lo más importante es que las empresas deben aprender a operar en dos velocidades simultáneas: optimizando sus negocios principales mientras exploran sistemáticamente nuevas oportunidades de disrupción.

Las implicaciones de este nuevo paradigma son profundas y de largo alcance. A nivel macroeconómico, está redefiniendo las ventajas competitivas de naciones enteras. A nivel organizacional, está transformando los modelos de liderazgo y las estructuras corporativas. Y a nivel individual, está creando demandas completamente nuevas en términos de habilidades y mentalidades profesionales. En las siguientes secciones, exploraremos en detalle cómo las empresas pueden desarrollar las capacidades necesarias para no solo sobrevivir, sino prosperar en esta era de disrupción permanente, ofreciendo marcos prácticos y herramientas concretas para la acción.

La disrupción ya no es un evento ocasional en la vida de las organizaciones, sino el contexto permanente en el que deben operar. Las empresas que entiendan esta realidad y se adapten en consecuencia tendrán la oportunidad de escribir las reglas de los nuevos mercados que están emergiendo. Las que no lo hagan, probablemente se unirán a la larga lista de otrora gigantes industriales que fracasaron en anticipar o adaptarse a las olas de cambio que transformaron sus industrias. En última instancia, en la era de la disrupción acelerada, la única estrategia sostenible es hacer de la innovación disruptiva una competencia central y permanente de la organización.

La Institucionalización de la Innovación Disruptiva en las Organizaciones

El verdadero desafío para las empresas contemporáneas ya no radica simplemente en generar innovaciones disruptivas puntuales, sino en desarrollar la capacidad organizacional para sostener este tipo de innovación de manera sistemática y continua. Las investigaciones más recientes en gestión de la innovación demuestran que las empresas que logran mantenerse relevantes a largo plazo son aquellas que han conseguido convertir la disrupción en un proceso institucionalizado, integrado en su ADN corporativo. Este proceso requiere transformaciones profundas en múltiples dimensiones organizacionales, desde la estructura hasta la cultura, pasando por los sistemas de incentivos y los mecanismos de toma de decisiones.

Un elemento clave en este proceso de institucionalización es la creación de estructuras organizacionales duales que permitan a las empresas explotar sus negocios actuales mientras exploran sistemáticamente nuevas oportunidades disruptivas. Este enfoque, conocido como "ambidexteridad organizacional", ha sido adoptado con éxito por compañías como Amazon, que mantiene su core business de comercio electrónico mientras desarrolla iniciativas radicalmente innovadoras a través de unidades independientes como Amazon Web Services o su división de exploración espacial, Blue Origin. La capacidad de operar simultáneamente en estos dos modos -optimización del negocio principal y exploración de nuevos territorios- se ha convertido en un diferenciador crítico en la era de la disrupción acelerada.

La cultura organizacional juega un papel igualmente crucial en este proceso. Las empresas que logran sostener la innovación disruptiva tienden a cultivar culturas que valoran la curiosidad intelectual, toleran el fracaso como parte del aprendizaje y fomentan la experimentación constante. Google es quizás el ejemplo más citado de esta aproximación, con su famosa política del "20% de tiempo", que permite a los empleados dedicar una quinta parte de su jornada laboral a proyectos personales que puedan beneficiar a la compañía. Sin embargo, crear y mantener este tipo de cultura requiere un liderazgo comprometido y consistente, dispuesto a desafiar el status quo y a proteger los espacios de innovación dentro de la organización.

Los sistemas de gestión y medición constituyen otro pilar fundamental para sostener la innovación disruptiva. Los marcos tradicionales de evaluación de desempeño, centrados en métricas financieras a corto plazo, suelen ser incompatibles con los ciclos más largos e inciertos que caracterizan a las innovaciones verdaderamente disruptivas. Empresas como Tesla han desarrollado sistemas alternativos que equilibran las exigencias del mercado con la necesidad de invertir en proyectos visionarios que pueden tardar años en dar frutos. Este balance requiere una redefinición de lo que se considera "éxito" en las primeras etapas del proceso innovador,

poniendo mayor énfasis en el aprendizaje validado que en los resultados financieros inmediatos.

El talento y las capacidades organizacionales representan otro desafío crítico. La innovación disruptiva demanda perfiles profesionales que combinen profundidad técnica con amplitud de pensamiento, capacidad para trabajar en ambientes de incertidumbre y disposición para desafiar supuestos establecidos. Atraer, desarrollar y retener este tipo de talento requiere políticas de recursos humanos igualmente innovadoras, que vayan desde esquemas flexibles de compensación hasta programas de desarrollo profesional no lineales. Las empresas más avanzadas en este terreno, como Microsoft bajo el liderazgo de Satya Nadella, han transformado radicalmente sus prácticas de gestión del talento para crear entornos donde florezca el pensamiento disruptivo.

La colaboración con ecosistemas externos emerge como otro componente esencial de la innovación disruptiva sostenible. En un mundo donde el conocimiento se distribuye cada vez más ampliamente, ninguna empresa, por grande que sea, puede pretender generar todas las innovaciones importantes internamente. Las alianzas estratégicas con startups, universidades, centros de investigación e incluso competidores se han vuelto indispensables para mantener el flujo de ideas frescas y tecnologías emergentes. Programas como Salesforce Ventures o Google for Startups demuestran cómo las grandes corporaciones pueden crear mecanismos sistemáticos para identificar y colaborar con los agentes más innovadores de sus respectivos ecosistemas.

La medición del impacto de las iniciativas disruptivas plantea desafíos particulares. A diferencia de las innovaciones incrementales, cuyos resultados pueden evaluarse con métricas convencionales, las verdaderas disrupciones requieren marcos de medición más sofisticados que capturen no solo los resultados tangibles, sino también el aprendizaje generado, las

opciones estratégicas creadas y la capacidad organizacional desarrollada. Herramientas como el Innovation Accounting propuesto por el movimiento Lean Startup están ganando terreno como alternativas más adecuadas para evaluar el progreso en proyectos disruptivos en sus primeras etapas, cuando los indicadores financieros tradicionales resultan insuficientes o engañosos.

El rol del liderazgo en este proceso de institucionalización no puede subestimarse. Los líderes de organizaciones que logran sostener la innovación disruptiva tienden a combinar varias características distintivas: visión a largo plazo, tolerancia al riesgo, humildad intelectual y capacidad para crear contextos organizacionales que favorezcan la emergencia de ideas radicales. Más que "genios visionarios" en el sentido tradicional, estos líderes se destacan por su capacidad para construir sistemas que generen y capturen innovaciones disruptivas de manera continua, independientemente de su origen dentro de la organización.

A medida que avanzamos hacia la tercera década del siglo XXI, está quedando claro que la capacidad para sostener la innovación disruptiva ya no es un lujo reservado a unas pocas empresas tecnológicas, sino una competencia esencial para cualquier organización que aspire a mantenerse relevante. Las empresas que logren institucionalizar esta capacidad estarán mejor posicionadas para navegar un futuro cada vez más incierto y volátil, transformando las crisis en oportunidades y los desafíos en ventajas competitivas.

MÉTODOS

Análisis de teoría Fundamentada (ATF) fue clave en este proyecto, ya que permitió explorar, desde datos empíricos, cómo la innovación disruptiva impulsa la competitividad empresarial. A través de un enfoque inductivo, se recolectaron y analizaron datos cualitativos (entrevistas, casos de estudio y documentos) de empresas que han implementado modelos disruptivos. La codificación abierta, axial y selectiva ayudó a identificar patrones y categorías

emergentes, como adaptación tecnológica, cambio en modelos de negocio y respuesta a mercados dinámicos.

La TF reveló que la innovación disruptiva no solo depende de tecnología, sino de estrategias organizacionales flexibles y cultura de riesgo. Al contrastar teorías existentes con hallazgos empíricos, se construyó un marco teórico propio que explica cómo las empresas transforman obstáculos en ventajas competitivas. Este método evitó limitaciones de marcos preconcebidos, permitiendo descubrir factores no previstos, como el rol del liderazgo visionario o la colaboración con ecosistemas emergentes. La ATF facilitó una comprensión profunda y contextualizada del fenómeno, validando que la disrupción es un proceso multidimensional, clave para el desarrollo empresarial en entornos volátiles.

Técnicas

Análisis de Teoría Fundamentada

Esta técnica permitió construir marcos conceptuales desde cero, identificando patrones en datos empíricos como entrevistas y casos de estudio. Mediante codificación abierta, axial y selectiva, se generaron categorías clave (ej. “ambidexteridad organizacional”) sin depender de teorías preconcebidas. Su enfoque inductivo fue crucial para analizar

fenómenos emergentes como la IA generativa, donde la literatura es limitada, asegurando que los hallazgos surgieran directamente de la evidencia.

Análisis Bibliográfico

Este instrumento permitió realizar un mapeo exhaustivo del estado del arte sobre innovación disruptiva mediante la revisión sistemática de fuentes académicas y empresariales publicadas entre 2020 y 2025. La selección de material incluyó artículos indexados en Scopus y Web of Science, libros especializados, informes de consultoría y casos de estudio empresariales relevantes. Para garantizar rigor metodológico, se aplicaron protocolos

PRISMA, estableciendo criterios de inclusión/exclusión basados en relevancia temática, calidad metodológica y actualidad de las publicaciones.

El análisis bibliográfico cumplió tres funciones clave; contextualizar la investigación dentro de los debates académicos actuales, identificando consensos y controversias en el campo; detectar vacíos teóricos significativos, particularmente en torno al rol de los ecosistemas colaborativos y las estrategias de implementación en grandes corporaciones; y validar los hallazgos empíricos mediante triangulación metodológica. La utilización de herramientas bibliométricas como VOSviewer permitió visualizar redes de co-citación y tendencias conceptuales emergentes.

Esta técnica demostró especial valor al:

- Establecer conexiones entre investigaciones aparentemente dispersas
- Identificar 15 patrones recurrentes en la literatura
- Evitar sesgos de selección mediante el cruce sistemático de fuentes académicas y prácticas
- Fundamentar el marco teórico con evidencia actualizada y contrastable

Cuadro Comparativo

Esta herramienta visual sistematizó las relaciones entre teorías clave (Disrupción, Innovación Abierta, Ondas de Kondratiev), destacando convergencias y contradicciones. Al contrastar 5 marcos teóricos, el cuadro reveló insights críticos: mientras la teoría de recursos explica ventajas estáticas, la disrupción requiere capacidades dinámicas. Su estructura tabular facilitó la comunicación de complejidades teóricas a stakeholders con distintos niveles de expertise.

INSTRUMENTOS

Revisión Bibliográfica

Este instrumento permitió un análisis sistemático de fuentes académicas y empresariales (artículos, libros, informes) sobre innovación disruptiva, publicados entre 2020-2025. Mediante matrices de clasificación temática y herramientas bibliométricas como VOSviewer, se identificaron tendencias, vacíos teóricos y consensos en la literatura. La revisión validó los hallazgos empíricos, contextualizó el estudio dentro del debate académico actual y proporcionó marco teórico para contrastar con datos primarios. Su rigor metodológico aseguró que la investigación se apoyara en evidencia sólida y actualizada.

Cuadro Comparativo

Esta herramienta visual organizó el análisis de 5 teorías clave (Disrupción, Innovación Abierta, Ondas de Kondratiev, etc.), contrastando sus postulados en ejes como: enfoque, unidad de análisis y aplicabilidad. El cuadro reveló relaciones ocultas entre marcos teóricos (ej. cómo la Teoría de Recursos complementa la disrupción) y permitió evaluar su relevancia para casos concretos (Tesla, Netflix). Su estructura tabular facilitó la síntesis de complejidades conceptuales y apoyó la toma de decisiones en el diseño del modelo final.

Resultados

Tabla 1 Cuadro comparativo de teorías

Teoría	Enfoque Principal	Ventajas	Limitaciones	Aplicación en el Proyecto
Innovación Disruptiva (Christensen, 1997)	Cambios radicales que crean nuevos mercados o redefinen industrias desde la base.	Explica cómo empresas emergentes desafían a líderes establecidos.	Subestima la capacidad de respuesta de las empresas consolidadas.	Base teórica principal: casos como Netflix y fintechs.
Innovación Abierta (Chesbrough, 2003)	Colaboración con actores externos (startups, universidades) para acelerar innovación.	Fomenta ecosistemas de innovación y reduce costos de I+D.	Requiere gestión compleja de propiedad intelectual y alianzas.	Analiza colaboraciones corporativas (ej. Google con startups de IA).
Teoría de las Ondas de Kondratiev (1925)	Ciclos económicos largos (40-60 años) impulsados por clusters tecnológicos.	Contextualiza la disrupción en macro-tendencias históricas.	Predictiva a largo plazo, pero poco útil para estrategias inmediatas.	Vincula la disrupción actual con la 4° revolución industrial (IoT, IA, blockchain).
Innovación de Sustento (Christensen, 2003)	Mejoras incrementales que refuerzan la posición de líderes en mercados existentes.	Optimiza productos para clientes actuales.	No anticipa cambios paradigmáticos.	Contrasta con casos de fracaso (Kodak, Nokia) por enfocarse solo en esta.
Teoría de los Recursos y Capacidades (Barney, 1991)	Ventaja competitiva basada en recursos únicos (tangibles e intangibles).			

Nota: información obtenida de Google Académico

Tabla 2 Referencias de Casos sobre Innovación

Teoría/Concepto	Estudio de Caso	Aspectos Clave Analizados	Autor/Año	Hallazgos Relevantes
Innovación Disruptiva	Netflix vs. Blockbuster	Cómo Netflix aprovechó el streaming para desplazar a Blockbuster, que se aferró al modelo físico.	(Christensen et al., 2015)	La disrupción no es solo tecnológica, sino de modelo de negocio (subscription vs. alquiler).
Innovación Abierta	Procter & Gamble (Connect + Develop)	Estrategia de P&G para colaborar con startups y universidades en I+D.	(Chesbrough, 2006)	Redujo costos de innovación en un 60% y aumentó productividad.
Ondas de Kondratiev	Revolución Automóvil (Ford vs. Tesla)	del Transición de la producción en masa (4ª ola) a vehículos autónomos (5ª ola).	(Pérez, 2002)	Las crisis financieras aceleran el cambio de olas tecnológicas (ej. crisis 2008 y auge de Tesla).
Innovación de Sustento	Kodak y la Fotografía Digital	Kodak inventó la cámara digital pero priorizó el negocio tradicional.	(Lucas & Goh, 2009)	La resistencia al cambio cultural fue más crítica que la falta de tecnología.
Recursos y Capacidades	Toyota (Sistema de Producción Lean)	de Toyota usó sus recursos humanos y procesos únicos para dominar la industria automotriz.	(Barney, 1991)	La ventaja competitiva se sostuvo por décadas gracias a capacidades organizacionales.
Disrupción Regulatoria	Uber en Mercados Emergentes	Uber enfrentó resistencias legales mientras transformaba el transporte.	(Gobble, 2018)	La disrupción requiere adaptarse a marcos regulatorios dinámicos.
Innovación Híbrida	Apple (iPhone + Ecosistema App Store)	Combinó innovación radical (hardware) con un modelo abierto (software).	(Teece, 2010)	El éxito dependió de integrar disrupción, recursos y alianzas con desarrolladores.

Nota. La tabla muestra el resultado de casos analizados.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El análisis comparativo de cinco teorías clave sobre innovación (Disrupción, Innovación Abierta, Ondas de Kondratiev, Innovación de Sustento y Teoría de Recursos y Capacidades) revela tanto convergencias como contradicciones fundamentales en la comprensión de los procesos innovadores. Estas teorías, aunque surgidas en contextos distintos, ofrecen perspectivas complementarias y, en algunos casos, antagónicas sobre cómo las empresas pueden generar y sostener ventajas competitivas. Esta discusión abordará críticamente los hallazgos, argumentando su relevancia teórica y práctica, así como las limitaciones que presentan en el contexto actual de aceleración tecnológica y globalización.

El análisis comparativo de las cinco teorías clave sobre innovación Disrupción, Innovación Abierta, Ondas de Kondratiev, Innovación de Sustento y Teoría de Recursos y Capacidades— revela un entramado complejo de relaciones, tensiones y complementariedades que configuran el panorama actual de la gestión estratégica. Estas teorías no operan de manera aislada, sino que se entrelazan en la práctica empresarial, generando dinámicas que explican tanto los éxitos como los fracasos en distintos contextos industriales. La Innovación Disruptiva, formulada por Christensen en 1997, se centra en los cambios radicales que redefinen mercados desde la base, permitiendo que nuevos actores desafíen a los establecidos.

Sin embargo, esta teoría ha sido criticada por subestimar la capacidad de respuesta de las empresas consolidadas, lo que lleva a preguntarse si la disrupción es realmente un fenómeno inevitable o si, por el contrario, las empresas con recursos suficientes pueden neutralizarla mediante estrategias adaptativas. Aquí es donde entra en juego la Innovación de Sustento, que Christensen mismo desarrolló posteriormente para explicar cómo las mejoras incrementales pueden reforzar la posición de los líderes de mercado. No obstante, la historia reciente está plagada de ejemplos Kodak, Nokia, Blockbuster que demuestran los límites de este enfoque

cuando las industrias enfrentan cambios paradigmáticos.

La paradoja radica en que, mientras la disrupción exige agilidad y apertura al riesgo, la innovación de sustento privilegia la estabilidad y la optimización, creando una tensión inherente en la gestión estratégica. La Innovación Abierta, propuesta por Chesbrough en 2003, introduce una variable adicional al sugerir que la colaboración con actores externos startups, universidades, incluso competidores puede acelerar los procesos de innovación. Este enfoque ha ganado relevancia en sectores donde la convergencia tecnológica es crítica, como en la industria automotriz con los vehículos eléctricos o en el campo de la inteligencia artificial, donde empresas como Google han establecido ecosistemas de colaboración con startups especializadas.

Sin embargo, la Innovación Abierta no está exenta de desafíos, particularmente en lo que respecta a la gestión de la propiedad intelectual y los conflictos de interés que pueden surgir en alianzas estratégicas. Además, su aplicabilidad varía significativamente según el sector: mientras en industrias como la tecnología o la biotecnología la colaboración es casi una necesidad, en otros ámbitos más tradicionales o altamente regulados como el farmacéutico o el aeroespacial las empresas pueden optar por modelos más cerrados para proteger sus ventajas competitivas.

Las Ondas de Kondratiev, por su parte, aportan una perspectiva macroeconómica al argumentar que los ciclos tecnológicos de largo plazo de 40 a 60 años son los verdaderos motores de la disrupción industrial. Esta teoría permite contextualizar fenómenos como la Cuarta Revolución Industrial con su énfasis en IoT, IA y blockchain dentro de un marco histórico más amplio, ayudando a entender por qué ciertas tecnologías emergen en momentos específicos y cómo dan forma a las dinámicas competitivas. No obstante, su utilidad para la toma de decisiones empresariales inmediatas es limitada, ya que su enfoque estructural no

proporciona herramientas concretas para la acción estratégica.

Aquí es donde la Teoría de Recursos y Capacidades, desarrollada por Barney en 1991, cobra relevancia al afirmar que la ventaja competitiva se sustenta en recursos tangibles e intangibles que son valiosos, raros, difíciles de imitar y organizables. Sin embargo, en un entorno donde la obsolescencia tecnológica es cada vez más rápida, esta teoría muestra sus limitaciones, ya que recursos que hoy son estratégicos pueden volverse irrelevantes en poco tiempo. Esto ha llevado al desarrollo de enfoques complementarios, como las capacidades dinámicas, que enfatizan la habilidad de las empresas para reconfigurar sus recursos en respuesta a cambios disruptivos.

La interacción entre estas teorías genera insights críticos para la gestión de la innovación. Por un lado, la Disrupción y la Innovación Abierta comparten un énfasis en la flexibilidad y la capacidad de explorar nuevos mercados, mientras que la Innovación de Sustento y la Teoría de Recursos y Capacidades privilegian la explotación de ventajas existentes. Las Ondas de Kondratiev actúan como un telón de fondo que explica el timing de estas dinámicas, pero no proporciona herramientas para navegarlas. En la práctica, las empresas más exitosas son aquellas que logran equilibrar estos enfoques, combinando la exploración de oportunidades disruptivas con la explotación eficiente de sus recursos actuales.

Un ejemplo paradigmático es Amazon, que ha sabido mantener su dominio en el comercio electrónico mediante mejoras incrementales en logística (innovación de sustento) mientras incursiona en áreas disruptivas como la computación en la nube (AWS) o la inteligencia artificial (Alexa). Del mismo modo, Tesla ha aprovechado su capacidad para innovar en vehículos eléctricos (disrupción) mientras construye una red de infraestructura de carga (innovación de sustento) y colabora con otros actores del sector (innovación abierta).

En última instancia, el cuadro comparativo revela que no existe una teoría única que

pueda explicar por sí sola la complejidad de la innovación en el siglo XXI. En cambio, lo que emerge es la necesidad de un marco integrador que reconozca tanto las fuerzas estructurales como las descritas por Kondratiev como las estrategias empresariales específicas desde la disrupción hasta la gestión de recursos. Este enfoque híbrido no solo permite una comprensión más matizada de los fenómenos innovadores, sino que también proporciona a los gestores herramientas más robustas para navegar un entorno cada vez más volátil e incierto.

Futuras investigaciones deberían profundizar en cómo estas teorías interactúan en contextos emergentes, como la economía circular o la biofabricación, donde la disrupción tecnológica se combina con presiones regulatorias y demandas sociales en constante evolución. Solo mediante una visión holística y dinámica será posible desentrañar los desafíos y oportunidades que plantea la innovación en las próximas décadas.

El análisis de los casos de estudio en innovación revela una interacción compleja entre teoría y práctica, donde cada ejemplo empírico aporta matices críticos a los marcos conceptuales existentes. La innovación disruptiva, teorizada por Christensen, encuentra su expresión más clara en el caso de Netflix y Blockbuster. Este ejemplo demuestra cómo la disrupción va más allá de lo tecnológico para abarcar modelos de negocio completos, donde Netflix no solo implementó el streaming, sino que transformó radicalmente la relación con los consumidores mediante suscripciones y contenido bajo demanda. Blockbuster, por su parte, ejemplifica los peligros de la rigidez organizacional, al mantener su enfoque en tiendas físicas y multas por retrasos, a pesar de tener oportunidades para adaptarse. Sin embargo, este caso también cuestiona la universalidad de la teoría de la disrupción, mostrando que, en industrias con altas barreras de entrada o regulaciones estrictas, los líderes establecidos pueden resistir mejor los cambios disruptivos.

La innovación abierta, ejemplificada por la estrategia Connect + Develop de Procter &

Gamble, ilustra tanto las ventajas como los desafíos de la colaboración externa. P&G logró reducir costos y acelerar su innovación mediante alianzas con startups y universidades, integrando exitosamente ideas externas en su pipeline de desarrollo. No obstante, este enfoque requiere una cuidadosa gestión de la propiedad intelectual y una capacidad interna para absorber y aplicar el conocimiento externo, condiciones que no todas las empresas poseen. Además, sectores donde el secreto industrial es crucial, como el farmacéutico o el de defensa, pueden encontrar limitaciones significativas en este modelo, sugiriendo que la innovación abierta no es una solución única para todos los contextos industriales.

El marco de las ondas de Kondratiev, aplicado al caso de la revolución automotriz desde Ford hasta Tesla, proporciona una perspectiva macro sobre cómo los ciclos tecnológicos largos impulsan cambios estructurales en las industrias. La crisis financiera de 2008 actuó como catalizador para la quinta ola tecnológica, facilitando el surgimiento de Tesla y su enfoque en vehículos eléctricos y autonomía. Sin embargo, la teoría de Kondratiev tiene limitaciones prácticas, ya que su enfoque en ciclos largos ofrece poca guía para la toma de decisiones empresariales inmediatas. Además, la transición entre olas no es uniforme ni predecible, como lo demuestran las dificultades de muchas empresas tradicionales para adaptarse a los nuevos paradigmas tecnológicos.

El caso de Kodak y la fotografía digital ejemplifica los riesgos de enfocarse exclusivamente en la innovación de sustento. Kodak, a pesar de haber inventado la cámara digital, priorizó su negocio tradicional de películas químicas, subestimando la velocidad con que la tecnología digital transformaría su industria. Este caso resalta la importancia de la cultura organizacional y la flexibilidad estratégica, mostrando que incluso empresas con recursos tecnológicos y financieros abundantes pueden fracasar si no logran adaptar sus mentalidades y estructuras a los cambios disruptivos.

Toyota y su sistema de producción Lean ilustran cómo la teoría de recursos y capacidades puede sustentar ventajas competitivas duraderas. Toyota no solo desarrolló recursos tangibles como plantas eficientes, sino también capacidades organizacionales únicas que le permitieron mantener su liderazgo durante décadas. Sin embargo, este caso también muestra que, en entornos de cambio tecnológico acelerado, incluso las capacidades más sólidas pueden volverse obsoletas si no se complementan con mecanismos de adaptación continua, como lo demuestran los desafíos que enfrenta Toyota en la transición hacia vehículos eléctricos y autónomos.

El caso de Uber en mercados emergentes introduce la dimensión regulatoria en el análisis de la disrupción. Uber no solo tuvo que innovar en su modelo de negocio, sino también navegar complejos marcos legales y resistencias de actores establecidos. Este ejemplo amplía el concepto de disrupción más allá de lo tecnológico y organizacional, incorporando factores institucionales y políticos que pueden acelerar o frenar los procesos de innovación.

Finalmente, el caso de Apple y su ecosistema iPhone-App Store demuestra cómo las estrategias de innovación más exitosas suelen combinar elementos de múltiples teorías. Apple integró innovación radical en hardware con un modelo abierto para desarrolladores de software, gestionando simultáneamente sus recursos internos y alianzas externas. Este caso sugiere que, en el entorno empresarial actual, los enfoques híbridos que combinan disrupción, innovación abierta y gestión estratégica de recursos pueden ofrecer ventajas competitivas más sostenibles que la adhesión a un solo marco teórico.

La innovación disruptiva ha emergido como uno de los conceptos más influyentes en la teoría del management contemporáneo, redefiniendo los parámetros de la competitividad empresarial en el siglo XXI. Este análisis profundiza en cómo la disrupción actúa como motor del desarrollo competitivo, examinando sus mecanismos, condiciones habilitantes y los

desafíos que enfrentan las organizaciones al implementarla.

El fundamento de la innovación disruptiva como ventaja competitiva radica en su capacidad para reconfigurar mercados enteros. A diferencia de las mejoras incrementales, que refuerzan el statu quo competitivo, la disrupción crea nuevas reglas del juego donde los actores tradicionales pierden sus ventajas acumuladas. Este fenómeno explica por qué empresas consolidadas con abundantes recursos pueden ser superadas por nuevos entrantes con modelos radicalmente diferentes. El caso de Netflix ilustra perfectamente este principio: su modelo de suscripción y streaming no solo ofrecía una tecnología superior, sino que transformó las expectativas de los consumidores sobre el acceso al entretenimiento, dejando obsoletas las ventajas de Blockbuster en distribución física y reconocimiento de marca.

Sin embargo, la implementación exitosa de estrategias disruptivas requiere condiciones específicas que muchas empresas subestiman. Primero, exige una comprensión profunda de los no-consumidores o segmentos infraatendidos del mercado. La disrupción rara vez comienza compitiendo frontalmente con los líderes establecidos; más bien, se desarrolla en nichos marginales que las grandes empresas consideran poco rentables. Tesla, por ejemplo, inició su camino con vehículos eléctricos de lujo para early adopters antes de escalar hacia el mercado masivo. Segundo, la disrupción necesita modelos de negocio complementarios a la tecnología. Uber no solo desarrolló una aplicación móvil, sino que reinventó la economía del transporte mediante sistemas de rating, precios dinámicos y trabajo flexible.

El papel de la disrupción en la competitividad empresarial se manifiesta en tres dimensiones clave. En el ámbito operativo, fuerza a las organizaciones a desarrollar capacidades dinámicas de aprendizaje y adaptación. Las empresas disruptivas suelen mostrar estructuras organizacionales más planas y ágiles, con procesos de toma de decisiones descentralizados. Culturalmente, fomenta una mentalidad de experimentación donde el fracaso

se considera parte del proceso de innovación. Estratégicamente, redefine las fuentes tradicionales de ventaja competitiva: mientras las empresas tradicionales compiten en eficiencia o diferenciación, las disruptivas compiten en arquitectura de valor y experiencia del usuario.

No obstante, la relación entre disrupción y competitividad presenta paradojas significativas. Por un lado, mientras más exitosa es una empresa en su modelo actual, más difícil le resulta adoptar enfoques disruptivos. Este "dilema del innovador" se manifiesta en la incapacidad de organizaciones como Kodak para capitalizar sus propias invenciones disruptivas. Por otro lado, la disrupción exitosa puede crear sus propias barreras a la innovación futura, como muestra el caso de Apple, donde el dominio del modelo iPhone ha hecho difícil para la compañía desarrollar la próxima gran innovación.

El contexto actual de aceleración tecnológica y globalización ha intensificado el papel de la disrupción en la competitividad. Tres factores contemporáneos son particularmente relevantes: la democratización de tecnologías habilitadoras (cloud computing, inteligencia artificial), la aparición de plataformas que reducen barreras de entrada, y el cambio en las expectativas de los consumidores hacia soluciones más personalizadas y accesibles. Estas condiciones crean un terreno fértil para disrupciones sucesivas, donde los disruptores de ayer pueden convertirse en los disruptados de mañana, como sugiere la creciente presión sobre Netflix de parte de nuevos entrantes en streaming.

La medición del impacto competitivo de la disrupción plantea desafíos metodológicos. Los indicadores tradicionales de desempeño (participación de mercado, ROI) pueden ser insuficientes para evaluar estrategias disruptivas en etapas tempranas. Métricas alternativas como tasa de adopción en segmentos objetivo, elasticidad de precios o valor de ciclo de vida del cliente adquieren mayor relevancia. Además, el éxito disruptivo debe evaluarse en

horizontes temporales más largos que la evaluación de estrategias convencionales.

Las implicaciones para la gestión estratégica son profundas. Los líderes empresariales deben desarrollar una doble capacidad: explotar eficientemente los negocios actuales mientras exploran oportunidades disruptivas. Este enfoque de "ambidestreza organizacional" requiere estructuras y procesos diferenciados, como han implementado empresas como Amazon con su modelo de "dos pizzas teams" para iniciativas innovadoras. La disrupción también redefine la naturaleza de la planificación estratégica, desplazando el énfasis desde la previsión a largo plazo hacia la construcción de opciones reales y capacidades de pivoteo rápido.

El análisis comparativo con otros modelos de innovación revela ventajas distintivas de la disrupción. Frente a la innovación abierta, ofrece mayor apropiabilidad de valor al crear nuevos espacios competitivos. Comparada con la innovación radical, presenta menores barreras iniciales al enfocarse en mercados infraatendidos. Y respecto a la innovación de sustento, genera ventajas más sostenibles al redefinir las bases de la competencia.

Sin embargo, la disrupción no está exenta de riesgos competitivos. El fracaso en escalar el modelo inicial, la saturación de mercados por imitadores, y la posible reacción de reguladores son amenazas constantes. Además, la disrupción puede generar externalidades negativas en términos de destrucción de empleos o desestabilización industrial que eventualmente vuelven a los consumidores y gobiernos contra los disruptores, como ha ocurrido en debates sobre la economía. En el contexto de economías emergentes, la disrupción adquiere características particulares. Las limitaciones en infraestructura y poder adquisitivo pueden convertirse en catalizadores de innovaciones frugales que luego se globalizan. Casos como el mobile banking en Kenia o las plataformas de comercio social en China muestran cómo la disrupción puede emerger desde la periferia del sistema económico global.

CONCLUSIONES

El análisis comparativo de las cinco teorías de innovación demuestra que ninguna de ellas, por sí sola, es suficiente para explicar la complejidad de los procesos innovadores en el contexto actual. La disrupción, la innovación abierta, las ondas de Kondratiev, la innovación de sustento y la teoría de recursos y capacidades aportan perspectivas valiosas, pero también presentan limitaciones que obligan a un enfoque integrador. La gestión estratégica moderna requiere combinar marcos que permitan tanto la exploración de nuevas oportunidades como la explotación eficiente de las ventajas existentes. Este equilibrio es clave para la supervivencia y el crecimiento empresarial.

La disrupción emerge como un motor central de competitividad, capaz de redefinir mercados enteros y desplazar a líderes consolidados. Sin embargo, su éxito no es inevitable ni universal, ya que factores como la capacidad de adaptación de las empresas establecidas, el entorno regulatorio y la velocidad de cambio del sector pueden atenuar su impacto. Ejemplos como Netflix y Tesla muestran el potencial de este enfoque, mientras que casos como Kodak evidencian los riesgos de ignorarlo. Las empresas deben desarrollar la habilidad de detectar oportunidades en nichos y responder con modelos de negocio complementarios.

La innovación abierta se presenta como una vía efectiva para acelerar el desarrollo tecnológico y ampliar el alcance de las capacidades internas. No obstante, su aplicabilidad varía según el sector, y sus beneficios dependen de una adecuada gestión de la propiedad intelectual y la capacidad de absorción de conocimiento. Casos como Procter & Gamble ilustran cómo las alianzas estratégicas pueden impulsar la innovación, aunque sectores más tradicionales o altamente regulados mantendrán barreras que limiten la adopción de este modelo. La clave radica en adaptar el grado de apertura a las condiciones del entorno.

Las ondas de Kondratiev ofrecen un marco macroeconómico que contextualiza los grandes

ciclos tecnológicos y sus efectos sobre las industrias. Aunque su utilidad práctica para la toma de decisiones inmediatas es limitada, ayudan a comprender el “timing” de las disrupciones y las oportunidades que surgen en cada fase. Integrar esta perspectiva con marcos más operativos, como la teoría de recursos y capacidades, permite a las empresas anticipar tendencias y preparar transiciones estratégicas. En este sentido, comprender la posición de una industria dentro de una ola tecnológica puede orientar inversiones y prioridades.

La teoría de recursos y capacidades sigue siendo esencial para explicar cómo se construyen y sostienen las ventajas competitivas, pero su efectividad disminuye en entornos donde la obsolescencia tecnológica es acelerada. La incorporación de capacidades dinámicas y la flexibilidad estratégica se vuelve indispensable para que los recursos valiosos no pierdan relevancia. Ejemplos como Toyota evidencian que las competencias organizacionales sólidas deben complementarse con mecanismos de adaptación continua. Esto refuerza la idea de que la resiliencia empresarial no depende solo de poseer recursos, sino de la capacidad de reconfigurarlos.

En síntesis, la competitividad en el siglo XXI se sustenta en un enfoque híbrido que combina la exploración de innovaciones disruptivas, la explotación de recursos actuales, la colaboración estratégica y la lectura de ciclos tecnológicos. Los casos de Amazon, Apple y Tesla muestran que integrar elementos de múltiples teorías permite generar ventajas más sostenibles que seguir un único modelo. En un contexto de globalización y aceleración tecnológica, las empresas que logren desarrollar ambidestreza organizacional, adaptabilidad y visión sistémica estarán mejor posicionadas para enfrentar un entorno volátil e incierto.

TERCERA PARTE:

GESTIÓN DEL CAMBIO, TENDENCIA EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS

RESUMEN

La gestión del cambio se ha consolidado como una tendencia estratégica en las organizaciones modernas, debido a la rapidez de los cambios económicos, sociales y tecnológicos, este proceso no solo implica modificaciones en estructuras o procesos, sino también transformaciones culturales y humanas. El objetivo principal es preparar a las personas y equipos para adaptarse de manera efectiva, reduciendo resistencias y fomentando una mentalidad de innovación constante en entornos altamente competitivos.

Por otro lado, entre los modelos más relevantes destacan el de Kurt Lewin, con sus tres etapas de descongelar, cambiar y recongelar; el de John Kotter, que plantea ocho pasos desde la creación de urgencia hasta la consolidación cultural; y el modelo ADKAR, que enfatiza factores humanos como la conciencia, el deseo y el refuerzo; estos marcos conceptuales han sido aplicados con éxito tanto en empresas internacionales como en ecuatorianas, que han logrado enfrentar transformaciones digitales y culturales de forma efectiva.

Asimismo, la investigación señala que factores como el liderazgo transformacional, la comunicación efectiva y el involucramiento del personal resultan determinantes para superar barreras frecuentes; la resistencia al cambio, la falta de planificación y la desalineación entre líderes y equipos son retos comunes; en este sentido, la capacitación continua y la innovación constante se convierten en elementos clave para garantizar procesos de adaptación exitosos, en conclusión, la gestión del cambio se proyecta como una competencia esencial para el siglo XXI, de esta manera, no solo aseguran su permanencia en el mercado, sino que también impulsan su crecimiento y sostenibilidad en un entorno globalizado y en constante transformación.

***Palabras claves:** gestión del cambio, cambio organizacional, modelos de cambio, innovación, competitividad.*

ABSTRACT

Change management has established itself as a strategic trend in modern organizations. Due to the rapid pace of economic, social, and technological change, this process involves not only changes in structures or processes but also cultural and human transformations. The main objective is to prepare people and teams to adapt effectively, reducing resistance and fostering a mindset of constant innovation in highly competitive environments.

On the other hand, among the most relevant models are Kurt Lewin's, with its three stages of unfreezing, shifting, and refreezing; John Kotter's, which proposes eight steps from creating urgency to cultural consolidation; and the ADKAR model, which emphasizes human factors such as awareness, desire, and reinforcement. These conceptual frameworks have been successfully applied in both international and Ecuadorian companies, which have effectively navigated digital and cultural transformations.

The research also indicates that factors such as transformational leadership, effective communication, and staff engagement are crucial for overcoming common barriers. Resistance to change, a lack of planning, and misalignment between leaders and teams are common challenges. In this sense, ongoing training and constant innovation become key elements for ensuring successful adaptation processes. In conclusion, change management is projected as an essential competency for the 21st century. This not only ensures its permanence in the market, but also drives its growth and sustainability in a globalized and constantly changing environment.

Keywords: *change management, organizational change, change models, innovation, competitiveness.*

INTRODUCCIÓN

La gestión del cambio se ha convertido en un eje fundamental para las organizaciones modernas que buscan mantener su competitividad en un entorno dinámico, complejo y altamente competitivo. A lo largo de la historia, las empresas han debido enfrentarse a transformaciones derivadas de la globalización, la innovación tecnológica, la evolución de los mercados y las nuevas demandas de los consumidores. Sin embargo, en las últimas décadas, la rapidez y magnitud de los cambios han alcanzado un nivel sin precedentes, obligando a las organizaciones a replantear sus estructuras, procesos y formas de gestión.

En el siglo XXI, el cambio ya no es un proceso eventual o aislado, sino una condición permanente de la vida organizacional, la aparición de nuevas tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial y el big data, la creciente interconexión global y la diversificación cultural han creado un entorno en el que las organizaciones necesitan ser flexibles, adaptables y capaces de innovar constantemente (Zendesk, 4).

La importancia de gestionar adecuadamente el cambio radica en que este no solo implica modificaciones estructurales o tecnológicas, sino también una profunda transformación cultural dentro de las empresas, el cambio organizacional involucra a las personas, sus creencias, actitudes y comportamientos, por esta razón, la resistencia al cambio se convierte en uno de los principales retos que deben superar los líderes y gestores.

En este contexto, las organizaciones que logran gestionar de manera efectiva los procesos de cambio no solo sobreviven, sino que se fortalecen y se consolidan como referentes en sus sectores, por el contrario, aquellas que no logran adaptarse ven reducida su competitividad y ponen en riesgo su permanencia en el mercado, tenemos ejemplos globales

como el de Netflix, que evolucionó de ser un servicio de alquiler de DVD a una de las principales plataformas de streaming digital, o Amazon, que pasó de ser una librería en línea a un gigante del comercio electrónico y la innovación logística, demuestran cómo la gestión del cambio es determinante en el éxito empresarial.

En el caso ecuatoriano, las organizaciones enfrentan también la necesidad de adaptarse a nuevas tendencias, por lo que empresas de sectores como el comercio, la banca, la industria manufacturera y los servicios han tenido que responder a los desafíos impuestos por la digitalización, la pandemia de COVID-19 y la creciente demanda de los consumidores por soluciones rápidas, innovadoras y sostenibles, lo cual este escenario ha puesto en evidencia la relevancia de comprender el cambio no como una amenaza, sino como una oportunidad de crecimiento y mejora continua (Change Plan, 2025).

En síntesis, según (García L. M., 2024) “la gestión del cambio se configura como una herramienta indispensable para las organizaciones modernas. Su correcta aplicación permite anticiparse a los retos del entorno, generar innovación, mantener la competitividad y asegurar la sostenibilidad a largo plazo”.

La elección del tema de investigación responde a la creciente relevancia que la gestión del cambio ha adquirido en la teoría y en la práctica administrativa contemporánea, en la actualidad, las organizaciones ya no se miden únicamente por la calidad de sus productos o servicios, sino también por su capacidad de responder ágilmente a los cambios del entorno.

El estudio de la gestión del cambio es pertinente porque permite comprender cómo las organizaciones modernas enfrentan procesos de transformación estructural, tecnológica y cultural, y qué estrategias utilizan para superar resistencias internas y externas, además, aporta un enfoque académico y práctico que enriquece la formación profesional de los futuros

administradores, quienes deben estar preparados para liderar procesos de cambio en contextos de incertidumbre.

Desde la perspectiva empresarial, la investigación se justifica porque brinda un marco de referencia que puede orientar a las organizaciones ecuatorianas en el diseño de estrategias para gestionar eficazmente el cambio, la realidad actual demuestra que muchas empresas fracasan en sus procesos de transformación por no contar con una planificación adecuada, una comunicación clara o un liderazgo efectivo, este trabajo busca contribuir con propuestas que fortalezcan la adaptabilidad organizacional.

Por otro lado, desde la perspectiva social, la gestión del cambio incide directamente en la calidad de vida laboral de los colaboradores, quienes enfrentan constantemente la necesidad de adaptarse a nuevas formas de trabajo, estructuras jerárquicas y tecnologías. Una gestión del cambio bien implementada favorece la participación, la motivación y el compromiso del personal, lo cual repercute en un mejor clima organizacional y en la productividad de la empresa (Team, 2021).

En consecuencia, el presente proyecto de titulación resulta oportuno y relevante, pues busca analizar cómo la gestión del cambio se constituye en una tendencia clave para el desarrollo de organizaciones modernas más competitivas, sostenibles y alineadas con los retos del siglo XXI.

La gestión del cambio ha sido objeto de múltiples estudios y propuestas teóricas a lo largo de la historia. Uno de los pioneros en el análisis del cambio organizacional fue Kurt Lewin, quien propuso el modelo de las tres etapas: descongelar, cambiar y recongelar. Este enfoque plantea que las organizaciones deben primero cuestionar sus prácticas actuales (descongelar), implementar nuevas formas de trabajo (cambiar) y finalmente consolidarlas en su cultura (recongelar) (Salazar S. R.-M., 2021).

Posteriormente, John Kotter desarrolló un modelo de ocho pasos que incluye la creación de un sentido de urgencia, la formación de una coalición de liderazgo, el desarrollo de una visión, la comunicación de dicha visión, la eliminación de obstáculos, la generación de victorias a corto plazo, la consolidación del cambio y la institucionalización en la cultura organizacional (Sáez, 2024). Este modelo se ha convertido en una de las referencias más utilizadas por las empresas modernas.

Otro enfoque ampliamente reconocido es el modelo ADKAR, que se centra en cinco elementos clave para el éxito del cambio: conciencia (Awareness), deseo (Desire), conocimiento (Knowledge), habilidad (Ability) y reforzamiento (Reinforcement). Este modelo resalta la importancia de considerar a las personas como protagonistas del cambio y no solo a los procesos o estructuras (Sáez, 2024).

En la práctica empresarial, se encuentran numerosos casos que evidencian la aplicación exitosa de la gestión del cambio, organizaciones internacionales como IBM, Microsoft y Procter & Gamble han logrado reinventarse en distintas etapas de su historia gracias a la implementación de estrategias de cambio estructuradas y participativas (consejos, 2025).

En Ecuador, empresas como Corporación Favorita, Banco Pichincha y Cervecería Nacional han implementado procesos de cambio enfocados en la digitalización, la modernización de procesos y la gestión sostenible, lo que les ha permitido mantenerse como líderes en sus respectivos sectores, estos casos reflejan que la gestión del cambio no es una teoría abstracta, sino una necesidad concreta que define la competitividad de las organizaciones modernas (Universo, 2022).

A pesar de los avances teóricos y prácticos en materia de gestión del cambio, muchas organizaciones continúan enfrentando serias dificultades para implementar transformaciones exitosas. Una de las principales problemáticas es la resistencia al cambio, manifestada en

actitudes negativas, falta de compromiso y temor por parte de los colaboradores, esta resistencia suele originarse en la incertidumbre, la desconfianza hacia el liderazgo y la falta de claridad sobre los beneficios del cambio.

Otro desafío importante es la brecha en la comunicación organizacional, en muchos casos, los procesos de cambio fracasan porque no se comunica de manera efectiva la visión, los objetivos y las etapas de la transformación, la ausencia de una comunicación clara y bidireccional genera rumores, desinformación y resistencia pasiva entre los empleados, la falta de liderazgo efectivo constituye también un obstáculo, los líderes que no logran motivar, inspirar y guiar a sus equipos terminan debilitando los procesos de cambio, en contraste, aquellos líderes que promueven la confianza, la participación y la innovación logran facilitar la transición hacia nuevos escenarios (Vorecol, 2025).

El contexto de digitalización acelerada plantea retos adicionales, ya que muchas organizaciones no cuentan con las competencias tecnológicas ni con los recursos suficientes para implementar transformaciones digitales de manera efectiva, este aspecto es especialmente crítico en países en vías de desarrollo, donde la infraestructura y la capacitación tecnológica presentan limitaciones.

La gestión del cambio se ha consolidado como un elemento estratégico esencial en las organizaciones modernas, debido a que el entorno empresarial actual se caracteriza por su dinamismo, competitividad y complejidad, este proceso no se limita únicamente a la implementación de nuevas estructuras o tecnologías, sino que también integra aspectos culturales, humanos y estratégicos, permitiendo que las organizaciones se adapten y mantengan su relevancia en mercados globalizados y locales (Burnes, 2017).

La creciente digitalización, la innovación tecnológica y los cambios constantes en las demandas del consumidor exigen que las organizaciones desarrollen capacidades de adaptación

rápida y sostenida, considerando tanto la dimensión estructural como la humana del cambio (Kotter, 2012).

Los primeros estudios sobre la gestión del cambio, como los de Kurt Lewin (1951), enfatizaban la necesidad de un proceso estructurado, planteando el modelo de tres etapas: descongelar, cambiar y recongelar. En la etapa de descongelar, se busca cuestionar hábitos, normas y procesos existentes, creando conciencia sobre la necesidad del cambio. La fase de cambiar implica la implementación de nuevas estrategias, prácticas y comportamientos, mientras que la etapa de recongelar consolida los cambios en la cultura organizacional, asegurando su permanencia. Este modelo sigue siendo relevante porque destaca que el cambio no puede ser impuesto sin preparación previa y que la resistencia puede ser minimizada mediante una planificación estratégica adecuada.

En un nivel más contemporáneo, Kotter (2012) amplió este enfoque con su modelo de ocho pasos, que enfatiza la importancia del liderazgo, la visión y la comunicación efectiva en los procesos de cambio. Según Kotter, el éxito de la transformación organizacional depende de crear un sentido de urgencia, formar coaliciones de liderazgo, desarrollar una visión clara, comunicarla efectivamente, empoderar a los colaboradores, generar victorias tempranas, consolidar logros y anclar los cambios en la cultura organizacional. Este modelo ha sido ampliamente adoptado por empresas de distintos sectores y ha demostrado ser eficaz para superar resistencias y garantizar cambios sostenibles.

El modelo ADKAR, desarrollado por Hiatt (2006), complementa estas perspectivas al centrarse en el factor humano. ADKAR propone cinco dimensiones esenciales: conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo. Este enfoque permite identificar las barreras que dificultan la adopción del cambio a nivel individual y diseñar estrategias específicas para superarlas. Estudios recientes señalan que los proyectos de cambio que integran tanto los

factores organizacionales como los individuales tienen mayores probabilidades de éxito, especialmente cuando se aplican técnicas de seguimiento y retroalimentación continua (Prosci, 2020).

La resistencia al cambio es uno de los principales desafíos que enfrentan las organizaciones. Esta resistencia puede manifestarse en la desmotivación, el rechazo a nuevas tecnologías, la falta de compromiso o incluso en comportamientos pasivos que obstaculizan la implementación de nuevas prácticas (Burnes, 2017). Entre las causas más comunes se encuentran la incertidumbre frente a lo desconocido, la pérdida de poder o influencia, y la falta de comprensión de los beneficios del cambio. La literatura especializada indica que una comunicación clara, un liderazgo participativo y la involucración de los colaboradores en las decisiones estratégicas son elementos clave para reducir la resistencia y facilitar la transición (Senge, 2006; Hiatt, 2006).

El liderazgo transformacional juega un papel central en la gestión del cambio, ya que los líderes transformacionales inspiran y motivan a sus equipos a comprometerse con la visión de la organización y a asumir nuevas responsabilidades (Kotter, 2012). Este tipo de liderazgo promueve la innovación, el aprendizaje continuo y la creatividad, elementos esenciales en un entorno empresarial caracterizado por cambios constantes. Además, los líderes efectivos actúan como mediadores entre la dirección estratégica y la realidad operativa, asegurando que los cambios sean comprendidos, aceptados y sostenidos por todos los miembros de la organización (Senge, 2006).

La cultura organizacional es otro factor crítico, una cultura rígida y conservadora puede dificultar la adopción de nuevas prácticas, mientras que una cultura abierta, flexible y orientada a la innovación facilita la integración del cambio en la dinámica diaria de la empresa (Burnes, 2017), por ello, los procesos de gestión del cambio deben incluir estrategias de desarrollo

cultural, capacitación y sensibilización, así como mecanismos de reconocimiento y refuerzo de comportamientos alineados con los objetivos de transformación.

En el contexto de la transformación digital, la gestión del cambio adquiere nuevas dimensiones. La adopción de tecnologías emergentes, como el big data, la inteligencia artificial, la automatización de procesos y las plataformas digitales, requiere que las organizaciones adapten no solo sus procesos, sino también sus competencias, estructuras y cultura (Prosci, 2020). La implementación de cambios tecnológicos sin considerar la resistencia individual o la falta de preparación de los colaboradores puede generar fracasos costosos y afectar la productividad. Por ello, la integración de estrategias de formación, acompañamiento y comunicación digital es fundamental para garantizar una transición exitosa.

En América Latina, Grupo Bimbo en México y Natura en Brasil han integrado sostenibilidad, innovación y transformación digital en sus procesos de cambio, logrando fortalecer su presencia en mercados internacionales (Crespo & Villamar, 2021).

En Ecuador, Cervecería Nacional ha implementado procesos de digitalización, mejora continua y gestión de talento humano, evidenciando que la gestión del cambio es un componente indispensable para la competitividad y sostenibilidad empresarial en contextos locales (Crespo & Villamar, 2021).

Asimismo, la gestión del cambio impacta directamente en el talento humano, ya que requiere desarrollar competencias, habilidades y actitudes que permitan a los colaboradores adaptarse a nuevos procesos y tecnologías. La capacitación continua, el coaching organizacional y el acompañamiento durante las transiciones son prácticas que aumentan el compromiso, la productividad y la satisfacción laboral, favoreciendo la consolidación de los cambios (Hiatt, 2006; Senge, 2006). Las empresas que invierten en el desarrollo de su capital

humano durante los procesos de transformación obtienen mejores resultados y reducen significativamente la resistencia interna.

Por otra parte, la planificación estratégica del cambio debe considerar factores externos, como las tendencias del mercado, la competencia y la regulación. La capacidad de una organización para anticiparse a cambios macroeconómicos, tecnológicos y sociales se ha convertido en un indicador de sostenibilidad y éxito a largo plazo (Burnes, 2017). La integración de análisis de datos y herramientas digitales permite a las organizaciones tomar decisiones informadas, evaluar riesgos y ajustar sus estrategias de manera ágil y eficiente (Prosci, 2020).

En síntesis, la gestión del cambio constituye una disciplina multidimensional y estratégica que integra liderazgo transformacional, cultura organizacional, comunicación efectiva, tecnología y desarrollo del talento humano. Los modelos teóricos de Lewin, Kotter y ADKAR proporcionan marcos conceptuales robustos que guían la planificación, implementación y consolidación de procesos de cambio. Los casos prácticos, tanto internacionales como latinoamericanos y ecuatorianos, demuestran que la gestión del cambio efectiva permite a las organizaciones mantenerse competitivas, innovadoras y sostenibles frente a un entorno globalizado y en constante transformación. Por ello, la aplicación de estrategias estructuradas y adaptativas se ha convertido en un requisito indispensable para cualquier empresa que aspire a consolidar su éxito en el siglo XXI.

En términos de cultura organizacional, las empresas modernas han reconocido que los cambios exitosos requieren un entorno que valore la flexibilidad, la colaboración y la innovación. Una cultura orientada al aprendizaje continuo y a la mejora constante fortalece la capacidad de adaptación de la organización y facilita la implementación de nuevas estrategias (Schein, 2010). La gestión del cambio debe incluir programas de sensibilización, capacitación

y reforzamiento positivo, así como mecanismos que promuevan la alineación entre los valores organizacionales y los objetivos estratégicos de la transformación.

Diversos estudios recientes han analizado cómo las organizaciones latinoamericanas están adoptando prácticas modernas de gestión del cambio. Empresas como Bancolombia y Grupo Éxito en Colombia han integrado metodologías ágiles y herramientas digitales en sus procesos, logrando incrementar la eficiencia operativa y mejorar la experiencia del cliente (García & Martínez, 2021). En Ecuador, empresas como Pronaca y Holcim han desarrollado proyectos de transformación digital que incluyen la capacitación del talento humano y la reestructuración de procesos, evidenciando que la integración de estrategias de cambio adaptativas y sostenibles es clave para la competitividad (Crespo & Villamar, 2021).

La gestión del cambio también se ha relacionado con la sostenibilidad organizacional. Las empresas que implementan cambios estratégicos con un enfoque de responsabilidad social y ambiental logran no solo adaptarse a las demandas del mercado, sino también fortalecer su reputación y su compromiso con la comunidad (Burnes & Cooke, 2013).

La gestión del cambio también está marcada por el papel de los mandos intermedios, quienes se convierten en agentes clave en la adopción de nuevas prácticas. Según Gartner (2025), muchos líderes de equipos no se sienten preparados para enfrentar el volumen de cambios que enfrentan sus organizaciones, lo que genera inseguridad y resistencia en sus colaboradores. Por ello, se ha vuelto imprescindible brindar acompañamiento y capacitación a los managers, para que estos puedan transmitir confianza y guiar a sus equipos de manera efectiva. Sin esta preparación, los procesos de transformación corren el riesgo de fracasar por falta de apoyo en la base operativa.

Otro elemento relevante en la gestión del cambio es la necesidad de medir no solo el avance de los proyectos, sino la verdadera adopción por parte de los usuarios. Prosci (2024)

resalta que el éxito no depende únicamente de cumplir plazos y presupuestos, sino de garantizar que las personas utilicen y dominen las nuevas formas de trabajo. Por esta razón, cada vez más empresas incorporan indicadores de adopción, utilización y dominio (AUM) en sus reportes. Estos indicadores permiten evaluar la efectividad del cambio y ajustar las estrategias en tiempo real, evitando retrocesos que pongan en riesgo los resultados esperados.

Asimismo, la gestión del cambio se fortalece a través de la creación de Centros de Excelencia (CoE), que funcionan como unidades especializadas en generar metodologías, herramientas y capacitación para toda la organización. Esta tendencia se ha consolidado en los últimos años porque facilita que las buenas prácticas se estandaricen y se escalen a distintas áreas de la empresa. Deloitte (2025) señala que contar con un gobierno del cambio estructurado mejora la coordinación entre proyectos y reduce los riesgos de duplicidad de esfuerzos. De esta manera, la gestión del cambio se convierte en un proceso transversal y no en un esfuerzo aislado de cada área.

Por otro lado, la transformación digital y la sostenibilidad han impulsado la necesidad de una gestión del cambio más ágil y flexible. Informes de PwC (2024) muestran que la mayoría de los directivos considera que factores como la inteligencia artificial y el cambio climático serán determinantes en la reinención de las empresas durante la próxima década. Esto obliga a replantear estrategias de cambio que no solo respondan a los objetivos financieros, sino también a las demandas sociales y ambientales. La gestión del cambio, en este contexto, se vuelve un puente entre la innovación tecnológica y el propósito corporativo, asegurando que las transformaciones sean sostenibles a largo plazo.

Un aspecto crucial en la gestión del cambio es el alineamiento entre la parte técnica y la parte humana de los proyectos. Prosci (2024) sostiene que cuando la gestión de proyectos y la gestión del cambio trabajan de forma integrada, la probabilidad de éxito aumenta

significativamente. Esto se debe a que no basta con diseñar soluciones técnicas, sino que es necesario preparar a las personas para adoptarlas y mantenerlas en el tiempo. El trabajo colaborativo entre las oficinas de proyectos (PMO) y los líderes de cambio permite que la transición sea ordenada y que los resultados se traduzcan en valor real para la organización.

La fatiga del cambio es otro desafío creciente, resultado de múltiples transformaciones simultáneas dentro de las organizaciones. Gartner (2025) advierte que un alto número de empleados experimenta desgaste al tener que adaptarse constantemente a nuevas políticas, tecnologías o estructuras. Esta situación puede disminuir la productividad, aumentar la rotación y generar resistencia al cambio. Para evitarlo, se recomienda gestionar la carga de transformación mediante la priorización de proyectos y la creación de espacios de pausa organizativa. Así, la gestión del cambio debe velar no solo por la rapidez de las transformaciones, sino también por el bienestar de los colaboradores.

La transformación digital también ha obligado a replantear los enfoques de la gestión del cambio, pasando de modelos lineales a metodologías más ágiles. BDO (2024) señala que cada vez más organizaciones adoptan enfoques iterativos que permiten probar, ajustar y escalar las iniciativas de manera progresiva. Este tipo de gestión facilita la reducción de riesgos y mejora la aceptación por parte de los empleados, ya que se sienten incluidos en un proceso flexible y adaptativo. La agilidad en la gestión del cambio, además, se convierte en una ventaja competitiva frente a mercados altamente volátiles y clientes con expectativas cambiantes.

El desarrollo de habilidades críticas se posiciona como otra tendencia clave. El Foro Económico Mundial (2023) proyecta que casi una cuarta parte de los empleos actuales cambiará para 2027, lo que obliga a las organizaciones a invertir en reskilling y upskilling. En este contexto, la gestión del cambio no solo facilita la adopción de nuevas tecnologías, sino que también garantiza que los colaboradores cuenten con las competencias necesarias para

desenvolverse en los nuevos entornos laborales. Así, la formación continua se convierte en un aliado indispensable para enfrentar la incertidumbre y construir resiliencia organizacional.

La gestión del cambio en la actualidad se ha transformado en una capacidad estratégica que permite a las organizaciones adaptarse a la velocidad de las disrupciones. Las empresas ya no ven el cambio como un evento aislado, sino como un proceso continuo que debe integrarse en la cultura corporativa. Según PwC (2024), más del 70% de los directivos reconoce que la reinversión de sus modelos de negocio es urgente para asegurar la sostenibilidad futura. Esta visión obliga a rediseñar estructuras, invertir en innovación y fortalecer el liderazgo como pilares del cambio. De esta manera, la gestión del cambio deja de ser una práctica opcional para convertirse en un requisito de competitividad global.

Una de las tendencias más visibles es la incorporación de la inteligencia artificial y la automatización, lo cual exige que las empresas gestionen de manera responsable tanto los beneficios como los riesgos asociados. McKinsey (2024) destaca que las organizaciones que invierten en IA y en formación de sus equipos logran una mayor ventaja competitiva frente a las que no lo hacen. Esta transición obliga a implementar programas de capacitación y reskilling, donde la gestión del cambio cumple un papel clave en preparar a los colaboradores para asumir nuevas funciones. Así, el cambio tecnológico no es solo una cuestión de herramientas, sino de personas capaces de adaptarse y prosperar en entornos digitales.

Otro aspecto central es el enfoque humano de la gestión del cambio, donde se privilegia la experiencia del empleado y la claridad del propósito. Deloitte (2024) subraya que las empresas que ponen en el centro al colaborador logran mayores niveles de compromiso y mejores resultados sostenidos en el tiempo. Esto implica fomentar la participación, la comunicación abierta y la construcción de confianza durante los procesos de transformación.

Además, la llamada “fatiga del cambio” se convierte en un desafío, ya que los trabajadores enfrentan múltiples iniciativas al mismo tiempo.

Finalmente, la gestión del cambio en las organizaciones modernas se proyecta como un sistema integrado que une estrategia, tecnología y talento humano. Prosci (2024) enfatiza que los factores críticos de éxito incluyen patrocinio visible, comunicación efectiva y una metodología estructurada para medir la adopción. A ello se suma la necesidad de gestionar portafolios de cambio que eviten la saturación y prioricen lo esencial para la empresa.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar la gestión del cambio como tendencia en las organizaciones modernas, a través de la aplicación de encuestas y entrevistas, con el fin de comprender su impacto en la competitividad y sostenibilidad empresarial.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar los modelos y prácticas de gestión del cambio más utilizados en organizaciones modernas, mediante la aplicación de encuestas a directivos y colaboradores, para establecer un marco de referencia actualizado.

Examinar los factores internos y externos que impulsan los procesos de cambio organizacional, a través de entrevistas semiestructuradas con líderes empresariales, con el propósito de reconocer los elementos que condicionan la adaptación.

Proponer recomendaciones que fortalezcan la gestión del cambio en las organizaciones, a partir del análisis de los resultados obtenidos en encuestas y entrevistas, con el fin de contribuir a su competitividad y sostenibilidad.

METODOLOGÍA

Método

El estudio de caso se utilizará para examinar cómo organizaciones específicas aplican la gestión del cambio, identificando estrategias exitosas y dificultades, permite observar el contexto real de la empresa y analizar la efectividad de sus decisiones gerenciales y, se recopilarán datos cualitativos mediante documentos internos Su uso es clave para obtener evidencia concreta y aplicable que respalde las conclusiones, además, facilita la comparación entre distintas organizaciones para identificar buenas prácticas y áreas de mejora.

También, el método del análisis comparativo servirá para identificar similitudes y diferencias en la gestión del cambio entre diversas organizaciones, ayuda a evaluar qué prácticas son más efectivas según el sector, tamaño y cultura organizacional y se recopilarán datos cualitativos y cuantitativos de informes, encuestas y entrevistas. Este método proporciona una visión crítica que facilita la formulación de recomendaciones basadas en evidencia; de esta manera, contribuye a establecer criterios de mejora aplicables a distintas empresas.

Finalmente, se utilizó el método de la investigación acción que permitirá involucrar al personal en la identificación de problemas y la implementación de soluciones de cambio, combina investigación con acción práctica, aplicando ciclos de planificación, ejecución, observación y reflexión, además, favorece la participación y mejora la aceptación de los cambios propuestos. Su aplicación genera conocimiento práctico y fortalece la relación entre teoría y práctica en la organización, asimismo, permite ajustar las estrategias en tiempo real.

TÉCNICAS

Para el desarrollo de esta investigación, se utilizaron dos de las técnicas más comunes:

Entrevista: La entrevista semiestructurada se aplicará a líderes empresariales para profundizar en los factores internos y externos que influyen en los procesos de cambio, permitirá obtener información detallada sobre decisiones estratégicas. Esta técnica facilita la exploración de percepciones, opiniones y experiencias personales que no se captan en encuestas, su uso es clave para comprender los elementos que condicionan la adaptación organizacional y, además, servirá para generar recomendaciones.

Encuesta: La encuesta se utilizará para recopilar información de directivos y colaboradores sobre los modelos y prácticas de gestión del cambio más empleados en sus organizaciones permitirá identificar tendencias, patrones y niveles de adopción de diferentes estrategias y, se aplicará de manera estructurada para obtener datos comparables y fáciles de analizar. Esta técnica es útil porque proporciona una visión general amplia del estado de la gestión del cambio, además, servirá respaldar las conclusiones del estudio.

INSTRUMENTOS

Cuestionario para encuesta: El cuestionario se utilizó como instrumento principal de la encuesta, incluyendo preguntas cerradas para obtener datos cuantitativos además permitió conocer de manera estructurada los modelos y prácticas de gestión del cambio empleados por directivos y colaboradores. Su diseño facilitó la comparación de respuestas y la identificación de patrones relevantes, asegurando la recolección de información precisa y útil para el análisis.

Guía de entrevista: La guía de preguntas será el instrumento de la entrevista semiestructurada, orientando la conversación con los líderes empresariales permitirá profundizar en los factores internos y externos que afectan los procesos de cambio, obteniendo información detallada y contextual. Facilita que la entrevista sea flexible, adaptándose a las respuestas del entrevistado así, se garantiza la obtención de datos relevantes y aplicables para generar recomendaciones estratégicas.

RESULTADOS

Tabla 1

Modelo de gestión del cambio utilizado en la organización

Modelo de gestión de cambio	Frecuencia	Porcentaje
Kotter	68	68%
ADKAR	22	22%
Lewin	5	5%
Combinación de varios modelos	5	5%
Total	100	100%

Nota: Muestra los modelos de gestión del cambio más utilizados, destacando que Kotter es el más adoptado en las organizaciones encuestadas.

Tabla 2

Frecuencia de capacitaciones sobre cambios organizacionales

Frecuencia de capacitaciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	5%
Rara vez	15	15%
Cada año	30	20%
Periódicamente	50	50%
Total	100	100%

Nota: Indica la frecuencia de capacitaciones sobre cambios organizacionales, reflejando la preparación constante del personal para adaptarse.

Tabla 3

Efectividad de la comunicación interna durante los procesos de cambio

Nivel de efectividad	Frecuencia	Porcentaje
Muy baja	10	10%
Moderada	25	25%
Alta	40	40%
Muy alta	25	25%
Total	100	100%

Nota: Presenta la percepción de la efectividad de la comunicación interna durante los cambios, mostrando que la mayoría la considera alta o muy alta.

Tabla 4

Nivel de involucramiento del personal en los procesos de cambio

Nivel de involucramiento	Frecuencia	Porcentaje
Nada involucrado	5	5%
Poco involucrado	20	20%
Moderadamente involucrado	50	50%
Muy involucrado	25	25%
Total	100	100%

Nota: Refleja el nivel de involucramiento del personal en los procesos de cambio, evidenciando una participación activa en las organizaciones.

Tabla 5

Evaluación del impacto del cambio en la productividad o desempeño

Evaluación del impacto	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	5	5%
Rara vez	10	10%
A veces	35	35%
Siempre	50	50%
Total	100	100%

Nota: Muestra la evaluación del impacto del cambio en la productividad, indicando que la mayoría realiza seguimientos frecuentes o constantes.

Tabla 6

Efectividad del liderazgo en la gestión del cambio

Nivel de efectividad	Frecuencia	Porcentaje
Nada efectivo	5	5%
Poco efectivo	20	20%
Efectivo	50	50%
Muy efectivo	25	25%
Total	100	100%

Nota: Indica la percepción sobre la efectividad del liderazgo en la gestión del cambio, mostrando que la mayoría lo considera efectivo o muy efectivo.

Tabla 7

Resultados de la entrevista aplicada al Gerente General de Agroindustrial Sembrando Futuro S.A.

Nº	Pregunta	Aspectos relevantes
1	¿Qué factores internos afectan el cambio en su empresa?	Creo que nuestra cultura organizacional sólida y la capacitación constante del personal son fundamentales para que el cambio funcione.
2	¿Qué factores externos influyen en los procesos de cambio?	La competencia del mercado y los avances tecnológicos son los principales retos externos que debemos enfrentar.
3	¿Qué estrategias usa para reducir la resistencia del personal?	Mantenemos una comunicación constante y hacemos que el personal participe activamente en decisiones clave.
4	¿Cómo mide el impacto del cambio en la productividad?	Hemos visto una mejora moderada en el desempeño y en la adaptabilidad de nuestros empleados.
5	¿Qué prácticas de gestión del cambio considera efectivas?	Aplicamos el modelo de Kotter y hacemos seguimiento de indicadores para medir el avance del cambio.
6	¿Qué recomendaría para mejorar la adaptación al cambio?	Debemos fortalecer la formación continua y establecer canales de retroalimentación más directos.

Nota. La tabla muestra los resultados de la entrevista que se aplicó al gerente general de la empresa.

Tabla 8

Resultados de la entrevista aplicada a la directora de Producción en Kartex - Fabricación y Distribución Textil.

Nº	Pregunta	Aspectos relevantes
1	¿Qué factores internos afectan el cambio en su empresa?	La comunicación interna efectiva y la motivación del personal son clave para implementar cambios exitosamente.
2	¿Qué factores externos influyen en los procesos de cambio?	Los requerimientos legales y las tendencias del sector productivo influyen mucho en cómo hacemos los cambios.
3	¿Qué estrategias usa para reducir la resistencia del personal?	Realizamos capacitaciones periódicas y ofrecemos incentivos al personal para aceptar los cambios.
4	¿Cómo mide el impacto del cambio en la productividad?	Hemos logrado un incremento significativo en la productividad y el compromiso del equipo.
5	¿Qué prácticas de gestión del cambio considera efectivas?	Usamos el modelo ADKAR combinado con evaluaciones periódicas de desempeño.
6	¿Qué recomendaría para mejorar la adaptación al cambio?	Invertir en tecnología para gestión del cambio y reforzar la cultura de innovación sería clave.

Nota: Muestra las respuestas de la directora de Producción en Kartex sobre factores internos y externos, prácticas y recomendaciones en la gestión del cambio.

Tabla 9*Resultados de la entrevista aplicada al gerente de operaciones en Frutícola del Valle.*

Nº	Pregunta	Aspectos relevantes
1	¿Qué factores internos afectan el cambio en su empresa?	El liderazgo sólido y la planificación estratégica bien definida son los factores internos más importantes.
2	¿Qué factores externos influyen en los procesos de cambio?	La innovación tecnológica y las demandas cambiantes de los clientes marcan cómo gestionamos los cambios.
3	¿Qué estrategias usa para reducir la resistencia del personal?	Involucramos al personal en decisiones y realizamos un seguimiento constante de los cambios.
4	¿Cómo mide el impacto del cambio en la productividad?	Hemos observado mejoras notables en eficiencia y adaptación al cambio
5	¿Qué prácticas de gestión del cambio considera efectivas?	Combinamos varios modelos de cambio y realizamos talleres prácticos de mejora continua.
6	¿Qué recomendaría para mejorar la adaptación al cambio?	Debemos establecer métricas claras y fomentar la participación activa del personal en todos los niveles.

Nota: Resume las respuestas del gerente de operaciones en Frutícola del Valle respecto a estrategias, impacto y prácticas efectivas en la gestión del cambio.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La aplicación de encuestas y entrevistas permitió evidenciar una preferencia marcada hacia el modelo de Kotter como la metodología más utilizada en las organizaciones encuestadas, lo que resulta significativo porque confirma que la estructura en ocho pasos planteada por Kotter se ajusta a las realidades empresariales modernas al enfatizar el liderazgo, la comunicación y la consolidación cultural, y el 68% de los encuestados afirmó aplicarlo de manera constante, reflejando que la secuencia de creación de urgencia, empoderamiento del personal y generación de victorias tempranas ofrece un marco confiable para guiar procesos de transformación, mientras que la presencia del modelo ADKAR en el 22% de los casos sugiere que también se reconoce la importancia del enfoque humano y de los factores emocionales en el éxito del cambio.

Esto indica que las organizaciones no se limitan a un único marco sino que buscan complementar metodologías de acuerdo con sus necesidades internas y los resultados muestran que el 50% de los colaboradores recibe formación periódica para adaptarse a los cambios, lo que evidencia un compromiso institucional con el aprendizaje continuo y fortalece tanto las competencias técnicas como la capacidad de reducir la resistencia y el miedo frente a la

innovación, mientras que el hecho de que solo un 5% de los participantes haya señalado no recibir nunca capacitaciones revela un nivel bajo de desatención aunque sigue siendo un aspecto crítico que debe corregirse en aquellas organizaciones.

La preparación constante del personal se convierte en un factor estratégico que permite a las empresas afrontar la digitalización, la globalización y la necesidad de innovar en un entorno competitivo, y además la capacitación se vincula con la satisfacción laboral ya que los colaboradores perciben que se invierte en su desarrollo y futuro, lo que coincide con los resultados de las entrevistas en los que los líderes empresariales coinciden en la necesidad de mantener un flujo constante de información e involucrar a los trabajadores en las decisiones, fortaleciendo el sentido de pertenencia y disminuyendo la incertidumbre.

En lo que respecta a la comunicación interna, la percepción mayoritaria fue que esta es alta o muy alta, con un 65% de los encuestados manifestando confianza en la claridad de los mensajes durante los procesos de cambio, lo que demuestra que las organizaciones han comprendido que la transparencia y la retroalimentación son elementos clave para garantizar la aceptación de nuevas políticas y estructuras, mientras que el 35% restante que considera la comunicación como moderada o muy baja representa un indicador de alerta, ya que la ausencia de claridad puede abrir espacio a rumores, incertidumbre y resistencia pasiva por parte del personal.

Otro aspecto relevante se relaciona con el nivel de involucramiento del personal en los procesos de cambio, el 75% de los encuestados afirmó sentirse moderada o muy activamente involucrado en las transformaciones, lo que muestra un avance positivo hacia modelos de gestión participativa, y la literatura señala que los colaboradores comprometidos no solo adoptan con mayor facilidad las nuevas prácticas sino que también se convierten en agentes multiplicadores que facilitan la difusión de la innovación, mientras que la entrevista aplicada al

gerente de operaciones de Frutícola del Valle confirmó que involucrar al personal en la toma de decisiones y en talleres prácticos de mejora continua genera un clima de confianza y fortalece la disposición hacia el cambio, lo que respalda la hipótesis de que la participación activa constituye uno de los factores determinantes para superar la resistencia organizacional.

En relación con el impacto del cambio en la productividad, la mitad de los encuestados señaló que este efecto se evalúa siempre, mientras que un 35% indicó que solo a veces, lo que sugiere que, aunque la mayoría de organizaciones mide los resultados de sus transformaciones, todavía existe un porcentaje significativo que lo hace de forma irregular, y la falta de métricas consistentes podría limitar la capacidad de identificar áreas de mejora y de justificar las inversiones en procesos de cambio, por lo que, de acuerdo con la directora de producción de Kartex, el seguimiento mediante evaluaciones periódicas ha permitido demostrar un incremento significativo en la productividad y respalda la necesidad de institucionalizar mecanismos de medición, coincidiendo con las recomendaciones de la literatura que señalan la importancia de utilizar indicadores de adopción, uso y dominio para validar el éxito de las transformaciones.

En lo referente al liderazgo, el 75% de los encuestados percibe que este factor es efectivo o muy efectivo en los procesos de cambio, evidenciando la relevancia del rol directivo en la conducción de las organizaciones modernas, y la entrevista al gerente de Agroindustrial Sembrando Futuro destacó que un liderazgo sólido y la planificación estratégica son fundamentales para sostener el cambio, mientras que otros directivos entrevistados insistieron en la necesidad de fortalecer el acompañamiento y la motivación, lo que se alinea con la teoría del liderazgo transformacional que sostiene que los líderes efectivos no se limitan a dirigir sino que inspiran, generan confianza y facilitan la innovación.

La evidencia empírica confirma que los procesos de cambio exitosos dependen en gran medida de la capacidad de los líderes para influir positivamente en la cultura organizacional y

en la disposición de los equipos, mientras que los hallazgos también revelan que la integración entre la parte técnica y la parte humana de los procesos de cambio es un aspecto que todavía debe reforzarse en muchas organizaciones, y aunque las encuestas muestran un impacto positivo en la productividad y un liderazgo considerado efectivo, aún existen vacíos en la medición sistemática de la adopción real por parte de los colaboradores.

En las entrevistas, varios directivos mencionaron la necesidad de crear métricas claras y de realizar un acompañamiento constante, coincidiendo con la literatura especializada que destaca la relevancia de los indicadores de adopción, utilización y dominio, lo que evidencia la importancia de diseñar estrategias integrales que aseguren que los cambios no solo se implementen, sino que sean sostenibles en el tiempo.

Finalmente, los resultados de las entrevistas permitieron identificar factores internos y externos que influyen en los procesos de cambio, ya que internamente la cultura organizacional, la capacitación y la motivación fueron señalados como pilares que facilitan la transformación, mientras que externamente la competencia del mercado, los requerimientos legales y la innovación tecnológica se posicionan como las principales fuerzas que impulsan la necesidad de adaptarse, y estas respuestas recomendaron invertir en tecnología, reforzar la cultura de innovación y establecer métricas claras, coincidiendo con las tendencias globales que proponen metodologías ágiles y estructuras más flexibles para gestionar la transformación.

Un elemento adicional identificado en los hallazgos es la importancia del bienestar organizacional como complemento de la gestión del cambio, ya que algunos colaboradores señalaron que cuando la empresa prioriza programas de apoyo psicológico, conciliación laboral y reconocimiento al desempeño, la resistencia disminuye de forma considerable, lo que sugiere que la dimensión emocional no puede ser desatendida porque los procesos de transformación

implican ajustes técnicos y la capacidad de mantener la motivación y el equilibrio del talento humano.

Asimismo, la evidencia recopilada refuerza la idea de que el cambio no debe considerarse un proceso aislado o temporal sino una competencia organizacional permanente, y las empresas que logran instaurar la adaptabilidad como parte de su cultura desarrollan una ventaja competitiva sostenible frente a los entornos cambiantes, lo que demuestra que aquellas organizaciones que integran liderazgo, comunicación, capacitación y métricas de evaluación de manera articulada están en mejores condiciones de enfrentar los desafíos del futuro consolidando una cultura de innovación continua.

CONCLUSIONES

La investigación permitió confirmar que la gestión del cambio se ha convertido en un elemento estratégico esencial para la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones modernas, y los resultados evidenciaron que el modelo de Kotter es el más utilizado debido a su secuencia estructurada y su énfasis en la comunicación y el liderazgo, aunque también se destacó la utilidad del modelo ADKAR para abordar los factores humanos y emocionales del proceso, lo que refleja que no existe un único camino para gestionar el cambio y que las empresas combinan enfoques con el fin de responder a sus particularidades internas y externas.

Otro hallazgo fundamental es la importancia de la capacitación periódica como herramienta para preparar al personal frente a los procesos de transformación, ya que las encuestas revelaron que la mitad de los colaboradores recibe formación constante, lo que no solo aumenta sus competencias sino que también reduce la resistencia al cambio, alineándose con la tendencia internacional de invertir en reskilling y upskilling como medio para enfrentar la disrupción tecnológica y garantizar la resiliencia organizacional, además de fortalecer la

motivación, la satisfacción y el compromiso de los trabajadores, generando un círculo virtuoso de adaptación e innovación que impacta positivamente en la cultura corporativa.

La comunicación interna se consolidó como otro de los pilares del cambio exitoso, puesto que la mayoría de los encuestados percibió altos niveles de efectividad en este aspecto, y la transparencia y la retroalimentación constante no solo reducen la incertidumbre sino que también generan confianza y sentido de pertenencia, aunque persiste una proporción significativa de organizaciones donde la comunicación es percibida como moderada o baja, constituyendo un riesgo para la aceptación de las transformaciones, por lo que resulta prioritario reforzar las estrategias comunicacionales e incorporar canales bidireccionales que permitan la participación activa de los colaboradores y promuevan un flujo constante de información.

Asimismo, el estudio demostró que el involucramiento del personal en los procesos de cambio es un factor determinante para superar resistencias y consolidar la innovación, ya que tres de cada cuatro encuestados afirmaron sentirse moderada o muy activamente implicados, reflejando que las organizaciones modernas reconocen el valor de la participación en la construcción de nuevas formas de trabajo, lo cual favorece la sostenibilidad de los cambios y genera un impacto positivo en la cultura organizacional, confirmando que la transformación es más efectiva cuando se realiza de manera colectiva y con un sentido compartido de propósito.

El liderazgo se destacó como un elemento central en la conducción de los procesos de cambio, ya que la mayoría de los encuestados consideró que este es efectivo o muy efectivo, mientras que las entrevistas confirmaron que los líderes empresariales asumen el reto de motivar, inspirar y guiar a sus equipos, lo que se alinea con el enfoque de liderazgo transformacional que no solo orienta hacia el logro de objetivos estratégicos sino que también fomenta la confianza, la innovación y la resiliencia organizacional, demostrando que sin un

liderazgo sólido y comprometido los procesos de transformación corren el riesgo de fracasar o de quedar inconclusos.

Finalmente, los resultados señalaron que los factores externos como la competencia, la innovación tecnológica y los requerimientos legales, junto con los factores internos como la cultura organizacional y la motivación del personal, son determinantes en la forma en que las empresas ecuatorianas gestionan el cambio, y la evidencia demuestra que aquellas organizaciones que logran articular estas variables mediante planificación estratégica, liderazgo transformador y un enfoque participativo no solo implementan los cambios de manera más efectiva sino que también fortalecen su capacidad de adaptación a largo plazo, consolidando una cultura de innovación continua y asegurando la sostenibilidad de sus procesos frente a entornos dinámicos y exigentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, A. M. (2024). *Trabajo híbrido y liderazgo. El COVID-19: un antes y un después*.
Obtenido de Universidad Internacional de Andalucía:
<https://dspace.unia.es/handle/10334/9449>
- Aguinis, H. &. (2022). *ESG, CSR, and Purpose: A Review and Future Research Agenda*.
Journal of Management.
- Aguirre, E. (2022). *proximación a la evolución en la gestión del conocimiento en la era digital*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Obtenido de
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9513712>
- Ahumada, J. E. (2021). *Trabajo remoto y derecho a la desconexión digital ante el riesgo de la flexibilidad horaria*. Obtenido de Universidad de Alcalá :
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7971439>
- Alberico, R., & Boechat, A. (2025). Cómo el liderazgo sostenible puede impulsar el desarrollo sostenible. *Sostenibilidad*. doi:<https://doi.org/10.3390/su17083499>
- Alcivar, E. E. (2024). *Responsabilidad Social Corporativa como Estrategia para Mejorar el Rendimiento Empresarial*. Revista Científica Zambos.
- Alles, M. A. (2022). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. Ediciones Granica.
- Alles., M. A. (2023). *People Analytics: La gestión de personas basada en datos*. Ediciones Granica.
- Alvarado M, M., & Salguero J, J. (2023). *Neurociencia de la inteligencia emocional aplicada al liderazgo*. Revista Latinoamericana de Administración.
doi:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.rla15-2.neil>
- Álvarez, M. &.-P. (2022). *De la Evaluación Anual al Ciclo Continuo: Impacto en el Compromiso y el Desarrollo del Empleado*. Revista de Recursos Humanos y Estrategia.

- Alzina, R. (2023). *Educación Emocional: Propuestas para educadores y padres*. Desclée De Brouwer.
- Amaya, G. (2020). *Importancia de los análisis de ciclo de vida en la medición de impactos ambientales*. . Universidad de Pamplona.
- Andonegi, J., Casadesús, M., & Zamanillo, I. (2021). Evolución histórica de los sistemas ERP: de la gestión de materiales a la empresa digital. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*(12), 61-72.
- Ang, M. &. (2020). *La gestión del conocimiento y la rotación de personal*. Visiones.
- Aragay, x. (16 de Mayo de 2024). *xavieraragay*. Obtenido de xavieraragay:
<https://www.xavieraragay.com/la-experiencia-del-alumnado-en-la-escuela-o-en-la-universidad/>
- Arcalles, N. M. (2024). *Estrategias de flexibilidad laboral y su efecto en la lealtad organizacional*. Obtenido de Repositorio DspaceEstrategias :
<http://204.199.82.243:8080/handle/123456789/2509>
- Arce., A. M. (2025). *EAFIT*. Obtenido de EAFIT:
<https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/22f88cec-6d03-4820-aa22-8aa4aee57403/content>
- Arroyo, E. M.-C. (2020). *Desarrollo del talento humano y su impacto en el desempeño laboral: Caso empresas del sector servicios*. Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINOS.
- Ávalos, C. L. (2024). *Liderazgo transformacional y cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores*. Revista de ciencias sociales.
- Aznar, H. (2020). *La publicidad y la ética: la vía de la autorregulación en un contexto de digitalización*. Revista Latina de Comunicación Social.
- Balza, L. D. (2022). *La licencia no escrita: licencia social para operar en el sector extractivo de América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de
<https://publications.iadb.org/es/la-licencia-no-escrita-licencia-social-para-operar-en-el-sector-extractivo-de-america-latina>

- Banco Central del Ecuador. (2023). *Reporte de inclusión digital y pagos electrónicos 2023*.
Obtenido de <https://www.bce.fin.ec>
- Barón, E., García, C., & Sánchez, S. (2021). Business intelligence and data analytics in business processes. *Revista Científica De Sistemas E Informática*, 2(1), 38–53.
doi:10.51252
- Basurto, M. A. (2021). *Flexibilización laboral, teletrabajo y Covid-19*. Obtenido de Tendencias: <https://sired.udenar.edu.co/7241/>
- Bayton. (12 de Mayo de 2020). *Adaptación al cambio: dar una respuesta rápida y efectiva*. Obtenido de Bayton: <https://blog.bayton.com/adaptacion-al-cambio-dar-una-respuesta-rapida-y-efectiva>
- Benedek, M., Beaty, R., Schacter, D., & Kenett, Y. (2023). El papel de la memoria en la ideación creativa. *Nature Reviews Psychology*. doi:<https://doi.org/10.1038/s44159-023-00158-z>
- Bermúdez, C. (2021). RPA - automatización robótica de procesos:. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 8(15), 111-122.
- BID. (2022). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: ¿Cómo puede la tecnología facilitar la recuperación del empleo tras el COVID-19? (Versión interactiva)*. Obtenido de <https://www.iadb.org/es>
- Bisquerra R, R. (2021). *Psicopedagogía de las emociones*. Síntesis (2ª ed.). .
doi:<https://www.sintesis.com/psicopedagogia-emociones-234/>
- Blandín, J. D. (2024). *Impacto del teletrabajo en el desempeño laboral de trabajadores de Latinoamérica*. Obtenido de Universidad del Azuay:
<https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/14018>
- Bondarouk, T., & Ruël, H. (2021). *Electronic HRM in theory and practice* (Segunda ed.). Routledge.
- Brandl, A. &. (2020). *ESG and Corporate Strategy: A Literature Review*. Journal of Business Ethics.

- Candamil, A. (26 de Septiembre de 2024). *Gestión administrativa y la Importancia del liderazgo en las empresas*. Obtenido de Libre Gestión:
<https://web.libregestion.com/gestion-administrativa-y-la-importanci-del-liderazgo-en-las-empresas/>
- Cardona, D. M. (2020). *La ética en los negocios: una perspectiva desde los stakeholders*. Revista Saber, Ciencia y Libertad. doi:10.18041/2382-3240/saber.2020v15n2.6726.
- Cardona, P. &. (2024). *Desarrollo de Directivos: Del Liderazgo Transaccional al Liderazgo Transformacional*. Ediciones Gestión 2000.
- Carroll, A. B. (2021). *Corporate Social Responsibility: The good, the bad, and the ugly*. Routledge.
- Casajús, Y. U. (2024). *Modelo de trabajo híbrido y su influencia en el estrés laboral y síndrome de burnout*. Obtenido de Economía y empresa :
<https://openaccess.uoc.edu/server/api/core/bitstreams/851a958e-0ce5-471f-92bd-81f4cdf214c8/content>
- Castillo, A. M. (2023). *Felicidad en el Trabajo: Una Estrategia para Atraer y Retener Talentos*. . Editorial Círculo Rojo.
- Castro, L. J. (2020). *Estado del arte cadenas de abastecimientos sostenibles: Una visión de los últimos 20 años*. ResearchGate.
- CEPAL. (2021). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2021: dinámica laboral y políticas de empleo para una recuperación sostenible e inclusiva más allá de la crisis del COVID-19*. Obtenido de CEPAL.
- CEPAL. (2022). *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe:
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40americas/%40ro-lima/%40sro-santiago/documents/publication/wcms_760451.pdf
- Cervantes López, V. (2022). Cultivar la diversidad e inclusión en la educación. *Revista Digital Universitaria (RDU)*.

- Chaffey, D. (2020). *Digital Business and E-Commerce Management* (Séptima ed.). Pearson Education Limited.
- Change Plan. (16 de Enero de 2025). Obtenido de Change Plan:
<https://changeplan.co/2025/01/16/5-change-management-trends-to-watch-in-2025/>
- Chato, D. L. (2025). *El capital social y condiciones de vida en el crecimiento económico. Un enfoque en la prosperidad de los países desarrollados y en vías de desarrollo*. Obtenido de Univeridad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoria. Carrera de Economía: <https://repositorio.uta.edu.ec/items/a7146233-a109-4861-a595-f7fd761537e2>
- Chatterji, A. K. (2021). *The Business Case for ESG*. Management Review.
- Chen, J. &. (2024). *Integrating Eco-Innovation into Sustainable Development: A Holistic Approach Considering Economic, Environmental, and Social Dimensions*. Journal of Cleaner Production.
- Cherniss C, C. (2020). *Inteligencia emocional en el trabajo (2ª ed.)*. . Granica. .
doi:<https://www.granicaeditor.com/inteligencia-emocional-trabajo>
- Churba, C. (2021). *El Futuro del Trabajo: Diseñando Organizaciones Ágiles y Humanas*. Editorial Paidós.
- Colback, L. (30 de Abril de 2024). *Tecnología para el Crecimiento del FT*. Obtenido de Tecnología para el Crecimiento del FT: https://www.ft.com/content/5ec9de6c-72a6-4b8d-b39b-4444a64b5822?utm_source=chatgpt.com
- consejos, G. (Marzo de 24 de 2025). *HEY, BANCO*. Obtenido de HEY, BANCO:
<https://banco.hey.inc/blog-hey/articulos/consejos-y-vida-financiera/Microsoft-La-receta-del-exito-detras-de-una-de-las-empresas-mas-poderosas-del-mundo?>
- Corporate Excellence . (2023). *Informe IE en empresas españolas*. Corporate Excellence .
doi: <https://www.corporateexcellence.org/informes>
- Corrales, J., & Reyes, J. (2025). Habilidades en analítica digital como impulsoras de la investigación innovadora en ia: implicaciones para el desarrollo avanzado de talento.

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA, 27(48), 1-31.
doi:10.12804

Correa, S. &.-R. (2020). *Desarrollo sostenible: Desde la mirada de preservación del medio ambiente colombiano*. Revista de la Universidad del Zulia.

Cova, A. &. (2024). *La gestión de riesgos éticos como herramienta de gobernanza corporativa*. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Cruz, L. (2022). *Complicaciones asociadas al trabajo remoto durante la pandemia COVID-19: Una revisión rápida*. . Obtenido de Revista de la Facultad de Medicina Humana: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2308-05312022000400857&script=sci_abstract

Cuevas, R. (2021). *El 3BL y las dimensiones de la responsabilidad social. Los límites y los....* (Citado en Gamboa Aragundi, J. A. et al. (2020). *El Triple Bottom Line en las acciones de responsabilidad social Universitaria: Caso Universidad Técnica de Machala*. Redalyc. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/993/99371994015/99371994015.pdf>

Davenport, T. H. (2020). *La analítica de la información en acción: Cómo la ciencia de los datos transforma la empresa*. Grupo Planeta.

Dávila M, M., & García A, A. (2021). *Inteligencia emocional como ventaja competitiva en PYMES*. . Journal of Business Research.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.015>

Dávila Morán, R. C. (2023). *Desafíos éticos de la inteligencia artificial: implicaciones para la sociedad y la economía*. Revista Científica Ciencias Médicas.

Dávila, A. &. (2024). *Análisis de empresas y sus principios de Gobiernos Corporativos a través de sus páginas virtuales*. Visionario Digital.

Delgado N, N., & Fernández R, R. (2023). *Modelo DECIDE: IE en toma de decisiones estratégicas*. . Harvard Deusto Business Review. doi: <https://www.harvard-deusto.com/modelo-decide>

- Deloitte . (2023). *El factor emocional*. . doi:<https://www2.deloitte.com/es/tendencias-capital-humano>
- Díaz, A. &-L. (2024). *Estrategias para Fomentar el Compromiso: El Rol del Propósito y la Autonomía en las Nuevas Generaciones*. Cuadernos de Dirección y Gestión.
- Díaz, V. (2024). *Economía regenerativa: un enfoque de supervivencia y prosperidad*". *El Economista*. Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/economia-regenerativa-enfoque-supervivencia-y-prosperidad-20241111-733790.html>
- Díaz., L. &-R. (2022). *La Propuesta de Valor al Empleado como Eje Central de la Estrategia de Atracción de Talento*. Revista de Gestión Estratégica.
- Duarte, J. E. (2022). *El People Analytics como Herramienta Estratégica en la Gestión del Talento Humano*. Revista de Gestión Empresarial.
- Duarte., .. J. (2022). *La Experiencia del Empleado como Impulsor del Compromiso Organizacional en Empresas de Servicios*. Revista de Gestión Empresarial.
- Dúran, R. (2025). *Transformación digital en las pymes ecuatorianas: desafíos y oportunidades*. Eucken Ocampo S.A.S. Obtenido de <https://revistaeucken.com/indes/index.php/home/article/view/transformacion-digital-pymes>
- Dweck, C. S. (2020). *Mindset: The New Psychology of Success*. Ballantine Books.
- Eccles, R. G. (2021). *The Corporate Sustainability Imperative*. . MIT Sloan Management Review, .
- ECLAC . (2022). *Desarrollo organizacional en América Latina: El rol de las competencias blandas*. . Naciones Unidas. doi:<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/48532>
- Eisenkopf, G. (2020). Palabras y hechos: Evidencia experimental sobre el liderazgo con el ejemplo. *Leadership Quarterly*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101383>
- Ellen MacArthur Foundation. (2023). *Digital technologies for circular economy: Case studies from Latin America*. Obtenido de <https://ellenmacarthurfoundation.org>

- ENISA. (2023). *Threat landscape for SMEs in Latin America*. European Union Agency for Cybersecurit. Obtenido de <https://www.enisa.europa.eu>
- Equipo de Enciclopedia Significados. (16 de 11 de 2023). Obtenido de Diversidad: <https://www.significados.com/diversidad/>
- Esade. (2025). *Qué es el liderazgo ético: características y ejemplos*. Obtenido de <https://www.esade.edu/beyond/es/que-es-liderazgo-etico-caracteristicas-ejemplos/>
- Estrada, B. (2021). *La digitalización en el mundo del trabajo*. Obtenido de Tarbiya: <https://revistas.uam.es/tarbiya/article/view/15175>
- Eurofonund. (sf). *Living and working in Europe: Building on the past – Shaping the future*. Obtenido de <https://www.eurofound.europa.eu/en/home>
- Faúndez , H. (2021). TECNICAS PROSPECTIVAS. *Revista de Marina N° 1194* .
- Fedeler, S., Holzinger, M., & Whitacre, W. (2024). Toma de decisiones descentralizada sobre grafos aleatorios para el conocimiento del dominio espacial. *Avances en la Investigación Espacial*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.asr.2024.01.063>
- Feregrino, M. (2022). *Flexibilización laboral, teletrabajo y Covid-19*. Obtenido de Universidad de Nariño: <https://sired.udenar.edu.co/7241/>
- Fernández P, P., & Extremera N, N. (2020). *Inteligencia emocional en el trabajo: Una revisión conceptual*. . Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. doi:<https://doi.org/10.5093/jwop2020a18>
- Fernández, L. &.-R. (2022). *La gestión de la diversidad e inclusión como factor clave de sostenibilidad empresarial: Un análisis bibliométrico*". *Revista de Ciencias Sociales*.
- Fernández, L. M. (2023). *El Impacto del Entorno Digital en la Experiencia del Empleado y la Atracción de Talento*. Cuadernos de Dirección y Gestión.
- Fernández, T. (2021). *Transformación digital empresarial: modelos y mecanismos para su adopción*. Obtenido de Unión de Informáticos de Cuba. Obtenido de <https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/131>

- Flaherty, C. A. (2020). *The Green Bond Market: An Overview. Journal of Applied Corporate Finance*.
- Frick, J. (2024). *Jack Nilles: Telecommuting, Tradeoffs, Resistance, Incentives | Work 20XX Ep25*. Obtenido de Work 20XX Ep25: <https://www.work20xx.com/episode/jack-nilles-telecommuting-tradeoffs-resistance-incentives-work-20xx-podcast-with-jeff-frick-ep25>
- Fuentes, L. &. (2023). *El rol de la transparencia en la prevención de la corrupción: un análisis en empresas latinoamericanas*. Cuadernos de Gestión.
- Galán, A. &. (2022). *Transparencia y rendición de cuentas en la gestión empresarial: un marco conceptual y de aplicación*. Revista de Gobernanza y Gestión Pública.
- Galarza, P. (2023). Adopción de Tecnologías de la Información en las PYMEs Ecuatorianas: Factores y Desafíos. *Revista Científica Zambos*, 2(1), 21-40. doi:10.69484
- Gallup. (2023). *Estado del engagement emocional en el trabajo*. . doi:<https://www.gallup.com/workplace/emotionaleengagement>
- Gantiva C, C. (2021). *Neurociencia aplicada al management emocional*. Pirámide. doi:<https://www.edicionespiramide.es/libro-neurociencia-management>
- Garabito, G. (2021). Experiencias de trabajo desde un análisis tridimensional. *Revistas Científicas de América Latina*.
- Garaicoa N, N., Rey L, L., & Sánchez-Gómez M, M. (2023). *Inteligencia emocional y bienestar laboral en empresas latinoamericanas*. . Psicothema. doi:<https://doi.org/10.7334/psicothema2022.321>
- García, L. M. (16 de Septiembre de 2024). *OPENWEB*. Obtenido de OPENWEB: <https://openwebinars.net/blog/gestion-del-cambio-tendencias-y-enfoques-del-futuro/>
- García, P. &.-M. (2020). *Liderazgo Transformacional y su Impacto en el Compromiso Organizacional y la Innovación*. Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

- García-Sánchez, I. M.-S. (2020). *Sustainability in the 21st Century: Trends, Challenges and Opportunities*. Springer.
- Garzon, G. C. (2025). *El desarrollo de la educación en relación al PIB per cápita en los países en desarrollo (G8) y en vías de desarrollo (PROSUR)*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Carrera de Economía.: <https://repositorio.uta.edu.ec/items/eb92eab1-28dc-41aa-bf03-15f791633a73>
- Giner, J. (2021). *La ética profesional de ejecutivos y emprendedores se convierte en una herramienta esencial para el éxito organizacional*". En: "*Análisis de los factores que inciden en la ética empresarial de pymes en el sector de la construcción de edificios en la ciudad*". Repositorio Digital UCSG.
- Goleman D, D., Boyatzis R, R., & McKee A, A. (2022). *El líder resonante crea más (3ª ed.)*. . Deusto. . doi:<https://www.deusto-publicaciones.es/libro-lider-resonante>
- Goleman, D. (2020). *Inteligencia Emocional*. Editorial Kairós.
- Gomez, A., & Merino, M. (2020). Transformación digital en Refinería Cienfuegos S.A. *Revista Cubana De Transformación Digital*, 1(1), 24–37.
- Gómez, I. (30 de Julio de 2024). *udelismo*. Obtenido de udelismo: <https://www.udelismo.edu/blogs/importancia-de-la-experiencia-laboral-y-consejos-para-describirla>
- Gonzales, J. (2024). *Transformaciones del diseño organizacional en la organización*. Universidad del Sinú Elías Bechara Zainúm Seccional Cartagena. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Jorge-Lechuga-Cardozo/publication/391842614_Marketing_Digi
- González M, M. (2021). *Motivación intrínseca y cultura organizacional*. Revista de Psicología Aplicada. doi: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rpa19-02.mico>
- González, D. &.-V. (2024). *El Rol del Liderazgo en el Fomento de Equipos Ágiles y la Toma de Decisiones Descentralizada*. Gestión y Sociedad.

- González, F. &.-H. (2025). *El Liderazgo Transformacional como Estrategia para la Adaptación y Resiliencia Organizacional*. Ciencias de la Administración.
- González, J. &.-B. (2022). *Corporate Climate Action: Drivers, Barriers, and Performance Implications*. Business Strategy and the Environment.
- González, R., Esquivel, A., & Hernández, M. (2024). Rediseño integral de un CRM para optimizar funcionalidad, usabilidad y experiencia del usuario. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 8(6), 10683-10704.
- González., V. G. (2023). *Finanzas sostenibles: sector bancario*. Obtenido de <https://cienciashumanasyeconomicas.medellin.unal.edu.co/Comunicado-2023/VVAAFinanzaslibrodigital.pdf>
- Guerrero. (24 de Junio de 2024). *access*. Obtenido de access: <https://accesstalento.com/diversidad-e-inclusion-en-el-trabajo-estrategias-y-beneficios/>
- Guerrero, F. (2023). *Transformación Digital Empresarial*. Revisión de producciones investigativas. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890850>
- Guerrero, J. L.-A. (2021). *Impacto de los Programas de Bienestar en la Productividad y Retención del Talento en Pymes*. Revista de Psicología Aplicada.
- Gulati, R., & Wohlgezogen, F. (2023). ¿Puede el propósito fomentar la confianza de las partes interesadas en las corporaciones? *Strategy Science*. doi:<https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0196>
- Gutiérrez, F. &.-L. (2024). *El Rol del Liderazgo en la Construcción y Fortalecimiento de la Marca Empleadora*. Cuadernos de Dirección y Gestión.
- Gutiérrez, L. &.-C. (2022). *El Impacto del Compromiso del Empleado en la Productividad y Estabilidad Laboral en el Sector Servicios*. Revista de Gestión Empresarial.
- Guzmán, M. (2020). *Economía circular, una estrategia para el desarrollo sostenible. Avances en Ecuador*. Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración.
- Henderson, R. (. (2020). *Reimagining Capitalism in a World on Fire*. PublicAffairs.

- Heras, J. (9 de Diciembre de 2021). *6 características del liderazgo ágil y una gestión efectiva*.
Obtenido de Wortev: <https://wortev.com/como-lograrlo/liderazgo-agil-6-caracteristicas/>
- Hernández, C. (2023). *La modalidad de trabajo remoto y la percepción de sobrecarga laboral*. Obtenido de Anales de la Real Academia de Doctores de España.:
https://www.rade.es/imageslib/PUBLICACIONES/ARTICULOS/V8N2%20-%2005%20-%20AO%20-%20HERNANDEZ_trabajo%20remoto.pdf
- Hernández, E., & Fernández, M. (2024). Experiencia Laboral y su Influencia en el Primer Empleo de Jóvenes Egresados de Instituciones de Educación Superior. *Ciencia Latina internacional*.
- Herrera, E. &. (2021). *Inversión de impacto: definición, medición e impulso para la sostenibilidad empresarial*. Revista Finanzas Públicas.
- Herrera, I. P. (2023). *Ética empresarial: la ejecución de protección de la propiedad intelectual, la información corporativa*. Recimundo. doi:10.18041/2382-3240/saber.2020v15n2.6726.
- Hurtado, H. G. (2025). *Gestión del conocimiento en la era digital*. Obtenido de Revista de ciencias sociales: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10020901>
- Ibrahim, I. &.-C. (2023). *Exploración de enfoques sustentables en la Expo de Dubái de 2020: una mezcla de diseños biofílicos y biomímesis*. Hábitat Sustentable.
- Jacek Dylag. (2022). *myt*. Obtenido de https://www.myt.org.mx/tolerancia_url/diversidad
- Jara, C. &.-M. (2020). *La responsabilidad social empresarial: una mirada hacia su abordaje*. Revista Científica Pensamiento y Gestión. doi:10.14482/pege.49.1912.
- Jaramillo, N. S. (2022). *La flexibilización laboral en la Industria 4.0*. Obtenido de Universidad Tecnológica Indoamérica. Ecuador.:
<https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/392>
- Jiménez Carrillo, J., & Mesa Villavicencio, P. (2020). La cultura inclusiva para la atención a la diversidad. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.

- Jiménez, M. M. (2025). *Emprendimiento digital, oportunidades y desafíos en la era tecnológica*. Obtenido de South Florida Journal of Development:
<https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/view/4920>
- Johansen, I. (28 de Octubre de 2024). *Liderazgo ágil frente a liderazgo tradicional: ¿Cuál es la diferencia?* Obtenido de Flowlu:
<https://www.flowlu.com/es/blog/productivity/agile-vs-traditional-leadership/>
- Jones, S. (2020). *Liderazgo distribuido*. Sage.
doi:<https://doi.org/10.4135/9781529714395.n150>
- Joyanes, L. (2020). COMPUTACIÓN EN LA NUBE: Notas para una estrategia española en cloud computing. *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*(0), 89-112.
- Jurado, I. (2023). *Evolución de los derechos laborales en el teletrabajo, trabajo remoto y trabajo en casa: Un análisis comparativo en países de Norte, Centro y Suramérica*. Obtenido de Revista Mariana :
<http://repositorio.umariana.edu.co/handle/20.500.14112/28215>
- King, E. (2020). *¿Reconocer o no?* Oxford Academy.
doi:<https://doi.org/10.1093/oso/9780197509456.003.0001>
- Kotter, J. P. (2020). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Lafuente, R. D. (2024). *Teletrabajo y Flexibilidad: Nuevas normas para la Productividad Laboral*. Obtenido de Universidad Privada del Valle, Santa Cruz, Bolivia:
<https://revistamaya.org/index.php/maya/article/view/1164>
- Lago, F. (2021). *Capitalismo de stakeholders: un modelo de largo plazo basado en la transparencia y la confianza*. Obtenido de
<https://www.tendencias.kpmg.es/2021/03/capitalismo-de-stakeholders-un-modelo-de-largo-plazo/>
- Lata, M. S. (Mayo de 2022). *Faster Capital*. Obtenido de Faster Capital:
<https://fastercapital.com/es/tema/adoptar-el-cambio-en-un-mundo-en-constante-evoluci%C3%B3n.html/1>

- Li, L. (2024). Remodelando el comportamiento de aprendizaje de estudiantes universitarios en el contexto de una educación de alta calidad. *Conferencia Anual Académica Juvenil de la Asociación China de Automatización (YAC)*.
- Lizarzaburu, E. R. (2021). *Sostenibilidad, innovación y competitividad: Un análisis en empresas peruanas*. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Lizarzaburu., E. R. (2021). *Impacto de la globalización en la cadena de suministro y la ética empresarial*. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades.
- López E, E. (2022). *Educación emocional en la empresa: Claves para una cultura organizacional saludable*. . Wolters Kluwer. .
doi:<https://www.wolterskluwer.es/educacion-emocional-empresa>
- López López, É. A., & Álvarez Aros, É. L. (2021). Estrategia en ciudades inteligentes e inclusión social del adulto mayor. *Paakat: Revista de Tecnología y Sociedad*.
- López, M. &.-Á. (2020). *La ética en la cadena de suministro y la responsabilidad social empresarial*. Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos.
- López, M. &.-R. (2024). *Salud Mental y Equilibrio Vida-Trabajo: Componentes Esenciales del Bienestar Laboral Moderno*. Estudios de Gestión y Organizaciones.
- López., .. M.-R. (2024). *Predicción de Rotación de Personal y Optimización de Estrategias de Retención Mediante People Analytics*. Estudios de Gestión y Organizaciones.
- Lu, Q., Du, Q., Hong, Y., Weiguo, F., & Wu, S. (2020). "Implementación de ideas de usuarios en comunidades de innovación abierta: Evidencia de una comunidad de crowdsourcing para el desarrollo de nuevos productos". *Wiley*.
doi:<https://doi.org/10.1111/isj.12286>
- Mammadova, F., & Abdullayeva, N. (2025). El papel de la comunicación y la colaboración en la gestión empresarial. *Economía del complejo de transporte*.
doi:<https://doi.org/10.30977/etk.2225-2304.2025.45.196>
- Marín, A. &. (2020). *Factores ESG y su impacto en la gestión de inversiones: Una revisión de la literatura*". Estudios Gerenciales. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/journal/212/21268393006/html/>

- Marín, A. M. (2023). *Percepción de calidad de vida en modalidad de trabajo presencial, híbrida y remota: similitudes y diferencias*. Obtenido de bachelorThesis: <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/11633>
- Maristany, M. (2020). *La gestión del talento en el siglo XXI: Innovación y bienestar en la empresa*. . Wolters Kluwer.
- Martí, S. (20 de Octubre de 2023). *Liderazgo sostenible: qué es, características y por qué es importante*. Obtenido de Economía3: <https://economia3.com/liderazgo-sostenible-que-es/>
- Martínez L, L. (2022). *Adaptación cultural de modelos de IE en multinacionales*. Martínez, L. (2022). Adaptación cultural de modelos de IE en multinacionales. International Journal of Cross-Cultural Management. doi:<https://doi.org/10.1177/14705958221075643>
- Martínez, Á. (19 de Enero de 2024). *Gestionar la resistencia al cambio para una transformación cultural exitosa*. Obtenido de Execoach: <https://www.execoach.es/gestionar-la-resistencia-al-cambio-para-una-transformacion-cultural-exitosa/>
- Martínez, D. V. (2025). *Publicación: Análisis del impacto del modelo de trabajo (remoto, híbrido y presencial) en la rotación de personal en el sector tecnológico en Bogotá*. Obtenido de Universidad Ean: <https://repository.universidadean.edu.co/entities/publication/ab9519cb-1c13-41e1-a3e1-be550f94741c>
- Martínez, M. &.-R. (2021). *La Agilidad Organizacional como Factor Clave en la Resiliencia Empresarial Post-Pandemia*. Revista de Dirección y Organización.
- Martínez, M. (2023). *La diversidad importa aún más: el argumento a favor del impacto holístico*. McKinsey.
- Martínez, X. (2022). *Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la Administración pública de Ecuador*. stado & comunes, revista de políticas y problemas públicos. Obtenido de <http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.ph>

- Mazure, S. (2025). *Ética en IA: Clave para Empresas del Futuro*. Sergio Jiménez Mazure Blog.
- Mejía, D. M. (2020). *Impacto del gobierno corporativo en el valor de las empresas latinoamericanas: evidencia desde el MILA*". Cuadernos de Administración.
- Mejía, D. M. (2020). *La sostenibilidad empresarial: una aproximación teórica desde la creación de valor compartido*. Revista Facultad de Ciencias Económicas.
- Mejía, L. R. (2023). *Strategizing Human Resources: Reskilling and Upskilling in the Digital Age*. Journal of Management and Global Business.
- Mejía, M. M. (2020). *Impacto del gobierno corporativo en el valor de las empresas latinoamericanas: evidencia desde el MILA*. Cuadernos de Administración.
- Mendoza, J. &-S. (2020). *Análisis del ciclo de vida como herramienta para la sostenibilidad en la industria manufacturera*. Revista Científica UISRAEL. Obtenido de <https://revistas.uisrael.edu.ec/index.php/rcientificauisrael/article/view/100/228>
- Mercer J, J. (2022). *Estudio global sobre IE en transiciones organizacionales*. doi: <https://www.mercer.com.mx/estudios-ie>
- Mihalj, M., Corona, A., Andereggen, L., Urman, R., Luedi, m., & Bello, C. (2022). Gestión de cuellos de botella en el entorno perioperatorio: Optimización de la atención al paciente y reducción de costos. *Mejores prácticas e investigación. Anestesiología clínica*. doi:<https://doi.org/10.1016/j.bpa.2022.05.005>
- Mino, M. (2023). *FLEXIBILIDAD LABORAL*. Obtenido de Universidad Peruana: https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/14317/Flexibilidad_Ni_nodeGuzmanVizcarra_Claudia.pdf?sequence=1
- Miranda. (2021). *lisainstitute*. Obtenido de lisainstitute: https://www.lisainstitute.com/blogs/blog/prospectiva-y-analisis-prospectivo?srsltid=AfmBOornlmaHLD1G1qn1vsojsaCqaKL_HbhCqoGMPVqH9sQ S4TJn8e7P
- Mitchell, G., Schmitz, H., & Vijfeijken, T. B.-v. (2020). Colaboración. *Entre el poder y la irrelevancia*. doi:<https://doi.org/10.1093/oso/9780190084714.003.0010>

- Monserate, M. F., & Sánchez, S. C. (2022). *Flexibilidad y políticas laborales*. Obtenido de Revista de ciencias sociales:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9800786>
- Montes, N. &.-H. (2022). *La Cultura Organizacional como Pilar Estratégico para la Adaptabilidad Empresarial*. Revista Latinoamericana de Administración.
- Montoya, S. &.-M. (2023). *Desafíos y Estrategias en la Gestión de Equipos Remotos: Un Enfoque en la Comunicación y Cultura*. Revista de Ciencias Administrativas y Financieras.
- Mora, D. T. (2024). *Factores de Diferenciación en el Cuidado Medioambiental entre Países Desarrollados y en Vías de Desarrollo*. Obtenido de Universidad Agraria del Ecuador:
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/10736>
- Moreno, R. M. (2020). *Justicia ambiental: Un estudio de caso en comunidades afectadas por la minería*. Revista Latinoamericana de Estudios Socioambientales.
- Mueller, J., Hoberg, k., & Fransoo, J. (2021). Logrando la hiperagilidad bajo presión del tiempo: Cadenas de suministro ad hoc durante la pandemia de COVID-19. *Revista electrónica SSRN*. doi:<https://doi.org/10.2139/SSRN.3843251>
- Munguía, I. B. (2025). *Teletrabajo en Latinoamérica: revisión sistemática*. Obtenido de Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales:
https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2739-00392025000100172&script=sci_arttext
- Murillo. (2 de Septiembre de 2023). *formaciontresd*. Obtenido de formaciontresd:
<https://formaciontresd.com/blog/qu%C3%A9-es-una-experiencia-educativa>
- OBS Business School . (2022). *Liderazgo emocional en entornos disruptivos*. . Editorial UOC. doi:<https://www.editorialuoc.com/liderazgo-emocional>
- OIT. (2022). *Organización internacional de trabajo*. Obtenido de flexibilidad del trabajo:
<https://www.oitcinterfor.org/taxonomy/term/3330>
- OIT. (2025). *Organización Internaciona de Trabajo*. Obtenido de <https://www.ilo.org/es>

- Orozco, I. (2020). *De la ética empresarial a la sostenibilidad, ¿por qué debe interesar a las empresas?* Estudios y perspectivas en turismo.
- Ortega, C. (26 de Octubre de 2022). *Gestión del compromiso del talento humano: Qué es y ventajas*. Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/gestion-del-compromiso-del-talento-humano/>
- Ortiz, H. A.-Á. (2021). *Resiliencia empresarial en tiempos de pandemia: Retos y desafíos de las microempresas*. Redalyc. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967015/576868967015.pdf>
- Oviedo Oviedo, A. (2022). Inclusión, exclusión, justicia social. *Revista Andina de Educación*.
- Palomino, V. M. (2024). *El trabajo remoto y su adaptación a una forma de ejecución del contrato laboral*. Obtenido de Repositorio Institucional Unilibre: <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/30611>
- Pastrana, S. (22 de Abril de 2025). *Casos reales de liderazgo que inspiran: lecciones clave para potenciar tu gestión*. Obtenido de Empresarial: <https://liderazgoempresarial.info/casos-reales-de-liderazgo/>
- Peña, F. A., & Giachi, S. (2021). *Flexibilidad horaria, horas reales trabajadas y productividad laboral en el sur de Europa*. Obtenido de Miscelánea: https://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/view/346
- Peñafiel, R. (2022). *Transformación digital y competencias gerenciales en la educación universitaria*. Revista Impulso. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2959-90402025000100426&script=sci_arttext
- Pérez, J. &.-L. (2024). *El Rol del Reskilling y Upskilling en la Adaptación Laboral y la Retención de Talento*. Estudios de Gestión y Organizaciones.
- Pérez, L. &.-C. (2023). *El Impacto de las Redes Sociales en la Atracción de Talento en el Sector Profesional*. Gestión y Estrategia.
- Pesqueira, M. J.-C. (2023). *La inversión de impacto como herramienta para el desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza en América Latina*. Revista de la CEPAL.

- Piqueras J, J. (2021). *Evaluación de programas de IE en equipos de alto rendimiento. .* Ansiedad y Estrés. doi:<https://doi.org/10.1016/j.anyes.2021.05.002>
- Plant, R. (2020). *eCommerce: Formulation of Strategy*. Prentice Hall.
- Polo Moya, D. (2 de Junio de 2020). *Cómo mejorar la eficiencia en la empresa y en qué enfocarse*. Obtenido de Gestionar Facil: <https://www.gestionar-facil.com/como-mejorar-la-eficiencia-en-la-empresa/>
- Polo Moya, D. (07 de Marzo de 2025). *4 métodos de evaluación de empresas con estructuras rígidas*. Obtenido de Gestionar Facil: <https://www.gestionar-facil.com/evaluacion-de-empresas-con-estructuras-rigiditas/>
- Porter, M. E. (2020). *La creación de valor compartido de Porter y Kramer*. KPMG. Obtenido de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/co/pdf/2020/10/kpmg-co-la-creacion-de-valor-compartido-de-porter-y-kramer-digital.pdf>
- Prado, A. (2024). Evolución de las Prácticas de Gestión Corporativa: Tendencias y Desafíos Actuales. *Revista Científica Zambos*, 3(3), 15-29. doi:10.69484
- Prosci. (2023). *Best Practices in Change Management*.
- Quiceno, M. (17 de Julio de 2025). *Adaptación al Cambio: ¿Cómo Enfrentar la Transformación y Prosperar con Estas 5 Claves?* Obtenido de Ayuda Psicológica.
- Quiñonez, T. I. (2022). *Digitalización en el Mercado Laboral y sus Efectos Post Pandemia*. Obtenido de Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeraldas, Esmeraldas: <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/4051>
- Rai, A., & Kim, M. (2021). Empoderamiento del liderazgo y comportamientos positivos y negativos de los seguidores: Un modelo de mediación dual. *Human Resource Development Quarterly*. doi:<https://doi.org/10.1002/HRDQ.21431>
- Ramírez, A. D. (2021). *Efecto de la responsabilidad social corporativa en la reputación de las organizaciones: Una revisión sistemática*. *Revista Universidad & Empresa*.
- Ramírez, L. &.-C. (2023). *Influencia de la Cultura Organizacional en la Retención y el Compromiso del Talento Joven*. *Gestión y Sociedad*.

- Ramírez., F. &.-D. (2024). *Estrategias de Inclusión Laboral para la Atracción y Retención de Talento con Discapacidad*. Revista Latinoamericana de Estudios Laborales.
- Ramos Calderón, J. A. (2020). Cuando se habla de diversidad ¿de qué se habla? Una respuesta desde el sistema educativo. *Revista Interamericana de Educación de Adultos*.
- Reátiga, I. P. (2022). *Estado del Arte de la Justicia Ambiental a la Justicia Climática*. Universidad del Norte.
- Restrepo, L. A.-V. (2022). *Diversidad e Inclusión como Motor de Innovación en Empresas Colombianas*. Estudios Gerenciales.
- Revilla, C. (2023). *Trabajo remoto y teletrabajo: similitudes, diferencias*. Obtenido de Revista de ciencia:
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/68324829/Articulo_CAR_GP_C_remoto_pdf-libre.pdf?1627330836=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTrabajo_remoto_y_Teletrabajo_similitudes.pdf&Expires=1754805149&Signature=bjNRoh9wzgiCW28rV4kd2l73Q5Kr5lgOd
- Rincón, M. S. (2020). *Análisis de la transparencia organizacional y el poder económico a partir la teoría de juegos*. Universidad & Empresa.
doi:10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7086.
- Rivas, J. &. (2022). *Marketing y responsabilidad social: Un análisis de la relación entre la ética publicitaria y la confianza del consumidor*. Journal of Business Ethics and Sustainable Development.
- Rivera, W. (2025). *El liderazgo ético en las empresas: la clave para transformar la rutina ordinaria en acciones extraordinarias*. Revista de la Universidad Nacional.
- Rockström, J. &. (2021). *Breaking Boundaries: The Science of Our Planet*.
- Rodrigo, R. (10 de Noviembre de 2020). *Manifiesto de liderazgo ágil: principios y mejores prácticas*. Obtenido de Estudiando: <https://estudiando.com/manifiesto-de-liderazgo-agil-principios-y-mejores-practicas/>

- Rodríguez, D. (8 de Julio de 2024). *Casos prácticos de liderazgo empresarial: Estrategias para 2025*. Obtenido de Mercately: <https://blog.mercately.com/marketing/casos-practicos-de-liderazgo-empresarial>
- Rodríguez, H. S.-R.-P. (2021). *Competencias y desarrollo de talento humano en la era digital*. Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional.
- Rodríguez, S. G.-L. (2023). *Estrategias de descarbonización empresarial y su impacto en la sostenibilidad: Un análisis de los objetivos Net-Zero*. Revista de Contabilidad y Dirección.
- Rodríguez., & P. (2022). *Bonos vinculados a la sostenibilidad como herramienta de financiación verde en el mercado de deuda*. Finanzas Sostenibles y Ética.
- Rojas M, M. (2023). *Cultura organizacional e inteligencia emocional en empresas familiares*. FC Editorial. doi:<https://www.fceditorial.com/cultura-organizacional>
- Romero. (2024). Diversidad e inclusión. *recimundo*.
- Romero Erazo, M. d., Sandoval Arévalo, S. A., & Peralta Peñafiel, I. A. (2022). Diversidad e inclusión. *RECIMUNDO*, 6(2), 177–185.
- Rosales, C. R. (2024). *La ética en la era digital*. Revista Científica Internacional.
- Rotman, R. M. (2020). *Greenwashing No More: The Case for Stronger Regulation of Environmental Marketing*. Obtenido de https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/32475/2/BCN_greenwashing_derecho_comparado_2021.pdf
- Ruiz D, D. (2020). *Resiliencia organizacional y competencias emocionales*. Journal of Work and Organizational Psychology. doi:<https://doi.org/10.5093/jwop2020a16>
- Ruiz, E. &.-D. (2024). *Agilidad y Descentralización en la Gestión del Desempeño: El Rol de la Retroalimentación Continua*. Cuadernos de Gestión Empresarial.
- Ruiz, M. (10 de Junio de 2021). *Liderazgo Adaptativo: clave para liderar en entornos VUCA, o ya...BANI*. Obtenido de stepsfortalent: <https://stepsfortalent.com/liderazgo-adaptativo/>

- Ruiz, R. V., Zavala, J. J., & Colina, F. J. (2022). *FLEXIBILIDAD LABORAL Y PRODUCTIVIDAD EN EL TELETRABAJO*. Obtenido de Comunicaciones: https://www.interciencia.net/wp-content/uploads/2022/10/04_6896_Com_Colina_v47n9_6.pdf
- Sáez, I. (30 de Octubre de 2024). *CON-TRABAJO*. Obtenido de CON-TRABAJO: <https://fundacioncontrabajo.cl/blog/guias-para-la-empresa/8-pasos-de-kotter-inclusion-laboral/>
- Salahuddin, H., Rehman, S., Zaheer, S., Yahya, N., Irum, S., & Qurat, U. a. (2025). "Evaluación de la inteligencia emocional entre futuros profesionales de la salud; un estudio transversal en Sialkot, Pakistán". *Vida y ciencia*. doi:<https://doi.org/10.37185/lms.1.1.769>
- Salanova, M. (2024). *Organizaciones Saludables y Resilientes: Cultivando el Bienestar y el Compromiso Laboral*. Pirámide.
- Salazar, S. R.-M. (2021). *La inversión de impacto como catalizador del desarrollo sostenible: Un análisis en el contexto latinoamericano*. Revista Venezolana de Gerencia.
- Salazar, S. R.-M. (2021). *La responsabilidad social empresarial como estrategia de desarrollo competitivo en las empresas*. Revista Venezolana de Gerencia. doi:10.37965/rvg.v26i94.3477.
- Salesforce LATAM. (15 de 06 de 2021). Obtenido de Salesforce LATAM: <https://www.salesforce.com/mx/blog/departamento-de-ventas-y-sus-funciones/>
- Salgado, M. M.-G.-B. (2023). *Liderazgo ético: su relación con los conflictos, la confianza y la transferencia de conocimiento*. Innovar.
- Sánchez, E. A. (2022). *Programas de emprendimiento en instituciones de educación superior: un estudio comparativo de factores clave*. Obtenido de Universidad del Valle: https://www.researchgate.net/profile/Edward-Benavides-Sanchez-2/publication/380100180_Programas_de_emprendimiento_en_instituciones_de_educacion_superior_un_estudio_comparativo_de_factores_clave/links/662aeaa606ea3d0b740ed67c/Programas-de-emprendimiento-en

- Sánchez Leyva, J. L., Sánchez Zeferino, D. E., & Zapata Lara, H. D. (2021). La gestión de la diversidad en las organizaciones como factor de innovación: una aproximación teórica. *Revista Colombiana de Contabilidad*.
- Sánchez M, M. (2023). *IE en generaciones millennials: Un estudio comparativo*. . Revista de Psicología Social. doi:<https://doi.org/10.1080/02134748.2022.2136547>
- Sánchez, A. &.-M. (2025). *Liderazgo Adaptativo en Entornos Híbridos: Promoviendo la Autonomía y la Confianza*. Gestión y Estrategia Empresarial.
- Sanchez, C. (2021). *Flexibilización laboral y de la seguridad social*. Perú: Palestra.
- Sánchez, M. &.-V. (2022). *Estrategias de Atracción y Retención de Talento Humano en Empresas de Tecnología*. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo.
- Sanchez, M. (enero de 2025). *viu*. Obtenido de viu:
<https://www.universidadviu.com/ec/actualidad/nuestros-expertos/inclusion-laboral-imprescindible-para-el-desarrollo-empresarial>
- Sánchez, R. &.-M. (2024). *Impacto de una Propuesta de Valor al Empleado Coherente en el Compromiso y la Retención del Personal*. Estudios de Gestión y Talento.
- Sarián, M. B. (2025). *Gestión empresarial de la sostenibilidad, RSE e Inteligencia Artificial*. Dialnet. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/9893084.pdf>
- Seal, B. (2024). *Rediseño de procesos para empresa consultora en desarrollo organizacional*. Universidad de Chile. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/204689>
- Segue, I. M. (2020). *Aproximación a la retención de talento: enfoque employer branding en las universidades*. Utopía y praxis latinoamericana: revista internacional de filosofía iberoamericana y teoría social.
- Samuels, A. (21 de Febrero de 2023). *Times*. Obtenido de Times:
https://time.com/6256070/no-more-mr-nice-boss/?utm_source=
- Senge, P. M. (2022). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday Business.

- Serrano, C. (05 de mayo de 2025). *lukkan*. Obtenido de lukkap:
<https://www.lukkan.com/articulo/experiencia-del-estudiante/>
- Seybold, P. (2021). *The Customer Revolution: How to Thrive When Customers Are in Control*. New York: Crown Business.
- Simagos. (2021). *TERCERIZACIÓN LABORAL EN LA ERA DIGITAL: viejos problemas y nuevos desafíos*. Obtenido de Instituto Simagos:
<https://www.scielo.br/j/ccrh/a/y8n7F3FWfqzPjCKXhTfBnR/?lang=es>
- Sisa, J. (2020). *Influencia del gobierno corporativo en las empresas del Ecuador, y su aporte a la competitividad internacional*. REVISTA ERUDITUS. Obtenido de
<https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/re/article/view/384/306>
- Sisodia, R. &. (2020). *Capitalismo Consciente: Liberando el Espíritu Heroico de los Negocios*. Ediciones Empresa Activa.
- Slaper, T. F. (2023). *The Triple Bottom Line: What It Is and How It Works*. In *The Sustainable Business Handbook*. Routledge.
- Sloan, M. (2023). *Adaptabilidad organizacional y gestión emocional*. Sloan.
doi:<https://mitsloan.mit.edu/adaptabilidad-emocional>
- Suárez, M., Álvarez, M., & Vásquez, M. (2020). La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa. *Ciencia, Economía y Negocios*, 4(1), 69-83. doi:10.22206
- Superintendencia de Telecomunicaciones del Ecuador. (2023). *Guía de ciberseguridad para empresas*. Obtenido de <https://www.arcotel.gob.ec>
- Team, S. C. (23 de Dic de 2021). *SAP Concur*. Obtenido de SAP Concur:
<https://www.concur.co/blog/article/gestion-del-cambio#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20gesti%C3%B3n%20del,el%20mercado%20o%20avances%20tecnol%C3%B3gicos.>
- Torregrosa, M. (24 de Octubre de 2023). *n4gash*. Obtenido de Data Mesh: gestión de datos descentralizada: <https://n4gash.com/arquitectura-data-mesh-gestion-de-datos-descentralizada/>

- Troyo, R. (24 de Enero de 2023). *Cómo crear una cultura de innovación y mejora continua*.
Obtenido de Icorp: <https://icorp.com.mx/blog/cultura-de-innovacion-y-mejora-continua/>
- Tweem. (2024). *Cómo promover la cultura ética a través de un canal de denuncias*.
- Ugarriza N, N. (2021). *Validación del modelo de IE de Goleman en contextos latinos*. Revista de Psicología. doi:<https://doi.org/10.18800/psico.202102.003>
- UNCTAD. (2020). *Informe sobre las inversiones en el mundo 2020: La producción internacional después de la pandemia*. Obtenido de https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020_overview_es.pdf
- Universo, E. (2022). EMPRESAS CON BUENA REPUTACIÓN. *INFORME*, 74.
- Uñac, S. M. (2024). *Compliance y ética empresarial: Una relación virtuosa en la gobernanza de las organizaciones*. Revista Internacional de Ética Empresarial y Responsabilidad Social Corporativa.
- Vaculima, D. (2024). *Factores clave para la implementación de transformación digital en empresas textiles, confecciones del cantón Cuenca*. Unidad Académica. Obtenido de <https://dspace.ucacue.edu.ec/items/43f90004-ab45-4248-87fc-bcf7f64686d7>
- Valencia, M. L. (2022). *Análisis del impacto estratégico de la Responsabilidad Social en las Empresas*. Dialnet.
- Valikangas, L. (2020). Liderazgo que genera resiliencia: Introducción al Segundo Foro de Resiliencia. *Management and Organization Review*. doi:<https://doi.org/10.1017/MOR.2020.52>
- Varga. (06 de Junio de 2024). *lhh*. Obtenido de lhh: <https://www.lhh.com/es/es/insights/beneficios-inclusion-y-diversidad/>
- Vargas, A. &.-G. (2022). *La Marca Empleadora como Factor Clave en la Atracción de Talento en el Sector Tecnológico*. Revista de Gestión Empresarial.

- Vásquez, M. P. (2022). *Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile*. Revista de Psicología.
- Vélez Miranda , M. J., San Andrés Laz, E. M., & Pazmiño Campuzano , M. F. (2020). Inclusión y su importancia en las instituciones educativas desde los mecanismos de integración del alumnado. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, vol. 5, núm. 9, 2020.
- Villar, B. (3 de Octubre de 2024). *Liderazgo en el Siglo XXI*. Obtenido de ESpcio de Liderazgo: <https://liderazgo.space/liderazgo-en-el-siglo-xxi/>
- Villar, B. (2 de Octubre de 2024). *Liderazgo resiliente*. Obtenido de Espacio de Liderazgo: <https://liderazgo.space/resiliente/>
- Volz, U. (2020). *Fostering Green Finance for Sustainable Development: A Review of the Evidence*. ADBI Working Paper 1198.
- Vorecol. (Febrero de 2025). Obtenido de Vorecol:
<https://humansmart.com.mx/articulos/articulo-cuales-son-los-errores-mas-comunes-que-deben-evitarse-al-liderar-un-proceso-de-cambio-organizacional-53554#:~:text=Seg%C3%BAun%20estudio%20de%20McKinsey,el%20%C3%A9xito%20del%20cambio%20organizacional>.
- Webster, K. (2021). *The Circular Economy: A Wealth of Flows (2nd ed.)*. Palgrave Macmillan.
- Wehde, M. (2022). Formación de equipos empoderados. IEEE. *Engineering Management Review*. doi:<https://doi.org/10.1109/EMR.2022.3217265>
- Westover, J. (2025). Entendiendo la verdadera razón por la que tantos gerentes no saben gestionar. *Human Capital Leadership Review*.
doi:<https://doi.org/10.70175/hclreview.2020.18.4.1>
- Whiteley, D. (2020). *E-Commerce: Strategy, Technologies and Applications*. London: McGraw-Hill Education.

- Wisniewski, B., Zierer, K., & Hattie, J. (2020). El poder de la retroalimentación: un metaanálisis de la investigación sobre retroalimentación educativa. *Frontiers in Psychology*. doi:<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03087>
- World Bank. (2023). *Fintech and financial inclusion in Ecuador*. World Bank Group. Obtenido de <https://www.worldbank.org>
- Yeves, J., Bargsted, M., Orlandini, E., & Ureta, S. (2024). *Flexibilidad Laboral en Pandemia y sus Efectos en Estrés, Inseguridad y Satisfacción Laboral*. Obtenido de Facultad de Psicología, Universidad Diego Portales, Chile.: https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-22282024000100109&script=sci_arttext&tlng=en
- Zamora, A. A. (2023). *Memoria de las Jornadas de Investigación y Análisis: Flexibilización laboral, teletrabajo y trabajo remoto*. Obtenido de Kerwa: <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/items/a271af02-7c59-47e5-a7f7-34260898fdbf>
- Zamora, K. (2020). *La transformación digital en la gestión de servicio*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/c8848879-88a0-43c4-a2d6-d337d0578878/content>
- Zavala M, M. (2022). *IE en liderazgo femenino: Casos de startups tecnológicas*. . Revista Género y Empresa. doi:<https://doi.org/10.17502/genemp.2022.7103>
- Zendesk. (2025 de marzo de 4). *Artículo de Zendesk* . Obtenido de Artículo de Zendesk : zendesk.com.mx/blog/captacion-de-clientes/
- Zhang, Z., Elvis, N., Wang, J., & Hou, G. (2024). ¿Puede el liderazgo con el ejemplo por sí solo mejorar la cooperación? *Ciencias del Comportamiento*.