

CUANDO INNOVAR IMPLICA CAMBIAR: CLAVES PARA GESTIONAR LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

WHEN INNOVATION REQUIRES CHANGE: KEYS TO MANAGING ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION

María Andrea Rivero¹

Camila Iparraguirre²

Fecha de recepción: 29/12/2025

Fecha de aceptación: 20/02/2026

RESUMEN

El presente artículo aborda el cambio y la innovación como ejes centrales de la gestión en las organizaciones contemporáneas, en contextos caracterizados por alta complejidad, dinamismo e incertidumbre. Se desarrolla un estudio teórico–conceptual, basado en el análisis crítico e integrado de aportes clásicos y actuales sobre cambio organizacional, resistencias, aprendizaje organizacional e innovación. Los hallazgos permiten identificar que el cambio constituye un proceso multidimensional que involucra aspectos estructurales, culturales, humanos y estratégicos. La resistencia emerge como un fenómeno inherente, cuya adecuada gestión resulta clave para la efectividad del proceso. Asimismo, el aprendizaje organizacional se posiciona como un articulador entre el cambio y la innovación. Así es como la innovación se consolida como un motor estratégico de la transformación organizacional, cuya gestión integrada con el cambio y el aprendizaje resulta determinante para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones.

Palabras clave: cambio organizacional, innovación, gestión del cambio, resistencia al cambio, aprendizaje organizacional.

¹ Doctora en Ciencias de la Administración, Licenciada en Administración. Profesora adjunta con dedicación exclusiva, Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur. andrea.rivero@uns.edu.ar, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5130-1474>

² Licenciada en Administración. Profesora adjunta con dedicación exclusiva, Facultad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Universidad Provincial del Sudoeste. Ayudante A con dedicación simple, Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur. camila.iparraguirre@uns.edu.ar, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2699-6653>

ABSTRACT

This article addresses change and innovation as central axes of management in contemporary organizations operating in contexts characterized by high complexity, dynamism, and uncertainty. It develops a theoretical and conceptual study based on the critical and integrated analysis of classical and contemporary contributions to organizational change, resistance, organizational learning, and innovation. The findings suggest that change is a multidimensional process encompassing structural, cultural, human, and strategic dimensions. Resistance emerges as an inherent phenomenon, and its proper management is crucial to the success of the process. Furthermore, organizational learning is positioned as a key articulating mechanism between change and innovation. In this framework, innovation is consolidated as a strategic driver of organizational transformation, whose integrated management alongside change and learning proves decisive for organizational sustainability and competitiveness.

Keywords: organizational change, innovation, change management, resistance to change, organizational learning.

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, las organizaciones se han visto inmersas en escenarios caracterizados por transformaciones aceleradas, incremento de la competencia, avances tecnológicos y constante redefinición de las expectativas sociales. En este contexto dinámico y competitivo, la gestión del cambio constituye un desafío central para la administración, porque las organizaciones se ven obligadas a adaptarse y a revisar sus estructuras, procesos y estrategias para sostener su desempeño y asegurar su continuidad.

Gestionar el cambio implica no solo reconocer la necesidad de modificar lo existente, sino también diseñar, conducir y evaluar los procesos de transformación, superar resistencias y promover una cultura abierta a la innovación. En este sentido, la gestión deja de ser meramente operativa para asumir un rol estratégico en la conducción del cambio.

Comprender esta dinámica exige considerar que las organizaciones funcionan como sistemas abiertos, en permanente intercambio con su entorno, lo que implica que diversos factores pueden motivar el cambio. Esto convierte a la adaptación en una competencia organizacional estratégica, asociada a procesos de aprendizaje, toma de decisiones y redefinición de modelos de gestión. Desde la

perspectiva de la administración, estos procesos requieren capacidad de diagnóstico, planificación, liderazgo y control.

Si bien el cambio organizacional ha sido ampliamente estudiado, su vigencia se ve reforzada por la intensidad, la velocidad y la incertidumbre que caracterizan a los escenarios actuales. A ello se suma la importancia de la innovación como vía para enfrentar desafíos, generar oportunidades y promover nuevas formas de creación de valor. La sociedad requiere avanzar hacia una forma de innovación creativa, responsable, sostenible e inclusiva (Ortiz Ocaña et al., 2019). Su incorporación no se limita a la dimensión tecnológica, sino que implica impulsar cambios culturales y cognitivos que redefinan prácticas, rutinas y modos de trabajo. Por ello, la relación entre cambio e innovación se ha convertido en un eje crucial para comprender las dinámicas organizacionales contemporáneas y los desafíos que enfrenta la gestión.

El objetivo de este trabajo es analizar los principales enfoques vinculados al cambio y la innovación organizacional, mediante la identificación de fuerzas impulsoras, procesos de gestión involucrados, factores que facilitan su implementación y tendencias actuales que influyen en la forma en que las organizaciones se transforman.

Luego de la presente introducción, el artículo se organiza en bloques temáticos. En la sección dos se presentan distintas concepciones del cambio y sus fuerzas impulsoras; en el apartado tres se examinan los procesos para gestionar el cambio. En el cuarto acápite se abordan las resistencias que suelen acompañar estos procesos y el papel del aprendizaje organizacional. En la quinta sección se profundiza sobre la innovación y su papel como herramienta estratégica para la transformación de la organización. Por último, se presentan las principales conclusiones del estudio.

2. COMPRENDER EL CAMBIO: DISTINTAS CONCEPCIONES Y FUERZAS IMPULSORAS

El concepto de cambio organizacional ha sido objeto de análisis por parte de diversos autores en el campo de la administración, quienes lo abordan desde distintas perspectivas teóricas y metodológicas. A continuación, se presentan algunas definiciones que contribuyen a comprender su significado y su papel en los procesos de adaptación y desarrollo de las organizaciones.

2.1. Definiciones de cambio organizacional

Álvarez (2003) señala que el cambio organizacional es consecuencia de procesos complejos, en los cuales puede ser necesario mantener o redefinir los objetivos e implementar acciones correctivas. Dichos procesos inciden en diversos ámbitos de la organización, afectando a personas, grupos de trabajo, procedimientos, tecnología y cultura.

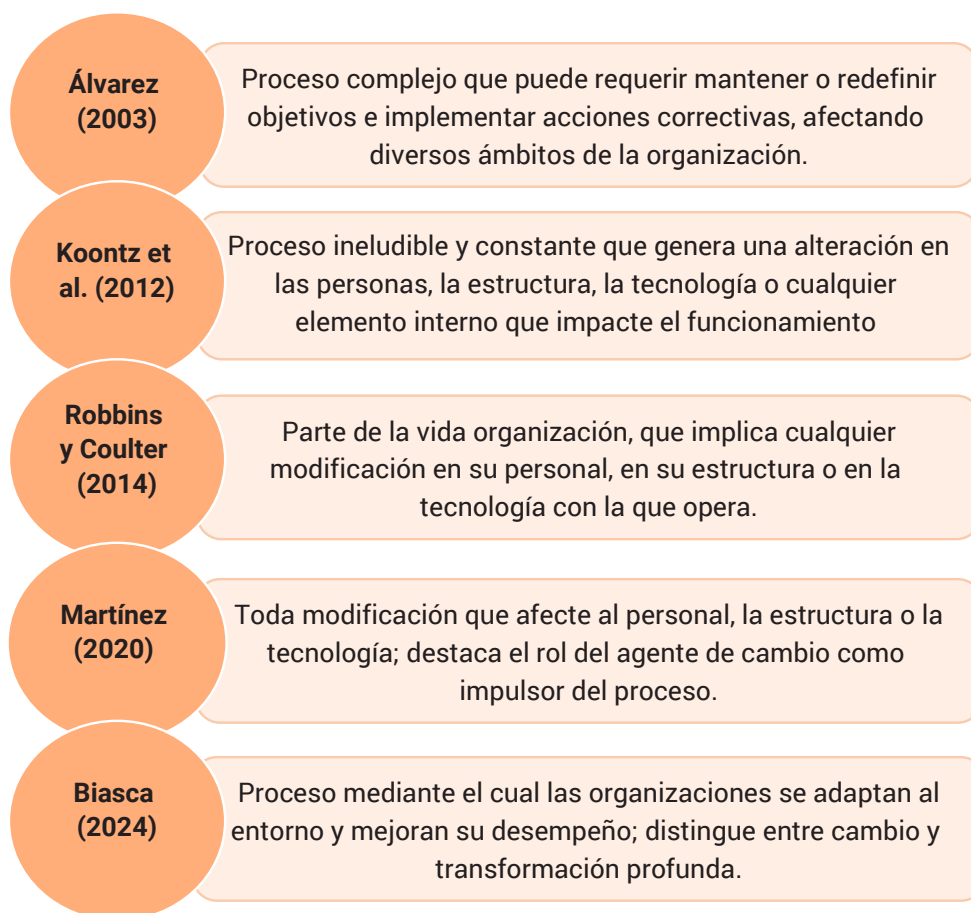
De manera complementaria, Koontz et al. (2012) conciben el cambio organizacional como una alteración en las personas, la estructura, la tecnología o alguno de sus elementos internos que impactan en su funcionamiento. Asimismo, consideran que el cambio es un proceso inevitable y continuo, derivado de factores internos y externos, y que la función de la administración consiste en anticiparlo, planificarlo y gestionarlo eficazmente para garantizar la adaptación y la supervivencia organizacional.

En esta misma línea, Robbins y Coulter (2014) definen el cambio como cualquier modificación en el personal, la estructura o la tecnología con la que opera una organización. Los autores sostienen que las organizaciones cambian porque los factores internos y externos las impulsan a transformarse, de modo que el cambio es una parte intrínseca de la vida organizacional.

Para Martínez (2020), el cambio está presente de manera constante en la vida organizacional, tanto en las propias organizaciones como en su entorno. Se **lo entiende** como toda modificación que afecte al personal, la estructura o la tecnología de una organización. Por su parte, el agente de cambio se concibe como la persona que impulsa y guía el proceso de transformación, actuando como el motor que lo pone en marcha y lo dirige.

Por último, Biasca (2024) describe el cambio organizacional como el proceso mediante el cual las organizaciones se adaptan a las condiciones del entorno y buscan mejorar su desempeño interno en contextos caracterizados por la incertidumbre, la competencia y la creciente exigencia de los diversos grupos de interés. El autor distingue entre cambio, entendido como toda adaptación o esfuerzo de mejora, y transformación, cuando la modificación es profunda y estructural. En la figura 1 se sintetizan estas definiciones.

En conjunto, las definiciones revisadas coinciden en que el cambio afecta a las personas, la estructura y la tecnología de las organizaciones, y que constituye un fenómeno constante influido por factores internos y externos. Mientras algunos autores destacan la necesidad de gestionarlo para garantizar la adaptación y la supervivencia, otros resaltan su complejidad y su impacto en los objetivos y **los** procesos.

Figura 1. Síntesis de las definiciones de cambio organizacional

Fuente: elaboración propia.

2.2. Fuerzas que impulsan el cambio

El proceso de cambio organizacional no ocurre de manera espontánea, sino que responde a la acción de múltiples fuerzas que lo impulsan y le otorgan sentido. En este marco, Robbins y Coulter (2014) sostienen que las organizaciones enfrentan diversas presiones que impulsan procesos de cambio. Estas presiones provienen tanto del entorno como de las dinámicas internas, configurando un conjunto de fuerzas que las obligan a adaptarse para preservar su competitividad y eficiencia.

Por su parte, Biasca (2024) plantea que todo proceso de cambio estratégico debe comenzar con un diagnóstico competitivo, entendido como una evaluación sistemática del entorno y de los recursos internos de la organización. Dicho análisis permite identificar las brechas existentes entre la situación actual y la deseada, brindando una base objetiva para determinar qué factores —internos o externos— originan la necesidad de transformación. De este modo, el diagnóstico

se convierte en un insumo estratégico fundamental para planificar un cambio sostenible y alineado con las capacidades y desafíos de la organización. En la tabla 1 se presentan los principales factores que impulsan el cambio, clasificados según su origen, junto con una breve descripción y ejemplos que ilustran su incidencia en el ámbito organizacional.

Tabla 1. Fuerzas que impulsan el cambio organizacional

Tipo de fuerza	Descripción	Ejemplos o manifestaciones	Implicancias para la organización
Externas	Surgen fuera de los límites de la organización y escapan a su control directo. Obligan a adaptarse para mantener la competitividad y la eficiencia.	Cambios en necesidades y deseos de clientes: se deben ajustar productos, servicios y estrategias para responder a nuevas preferencias.	Revisión de estrategias de <i>marketing</i> , rediseño de productos y mejora de la atención al cliente.
		Nuevas regulaciones gubernamentales: normas o políticas que exigen cambios en procesos o estructuras.	Adaptación de procedimientos administrativos, cumplimiento normativo y ajustes estructurales.
		Transformación tecnológica: avances en automatización, digitalización y comunicación.	Incorporación de nuevas tecnologías, capacitación del personal, rediseño de procesos.
		Competencia: pueden introducir innovaciones que generan presión por actualizarse.	Incorporación de innovaciones y mejora de la eficiencia.
		Variaciones económicas: fluctuaciones en tasas de interés, inflación o recesión.	Revisión de presupuestos, control de costos, redefinición de prioridades estratégicas.
Internas	Se originan dentro de la organización y reflejan su dinámica estructural, cultural y humana.	Nuevas estrategias organizacionales: cambios en la dirección, los objetivos o los mercados.	Reestructuración interna, redefinición de roles, cambio cultural.
		Cambios en la composición de la fuerza laboral: diversidad en edad, género, formación o cultura.	Ajuste de políticas de recursos humanos, estilos de liderazgo y sistemas de incentivos.
		Incorporación de nuevas maquinarias o tecnologías internas.	Rediseño de tareas, capacitación y reorganización de equipos.
		Variaciones en las actitudes de los empleados: insatisfacción, ausentismo, descontento.	Revisión del clima laboral, políticas motivacionales y gestión participativa.

Fuente: elaboración propia en base a Robbins y Coulter (2014) y Bonatti (2020).

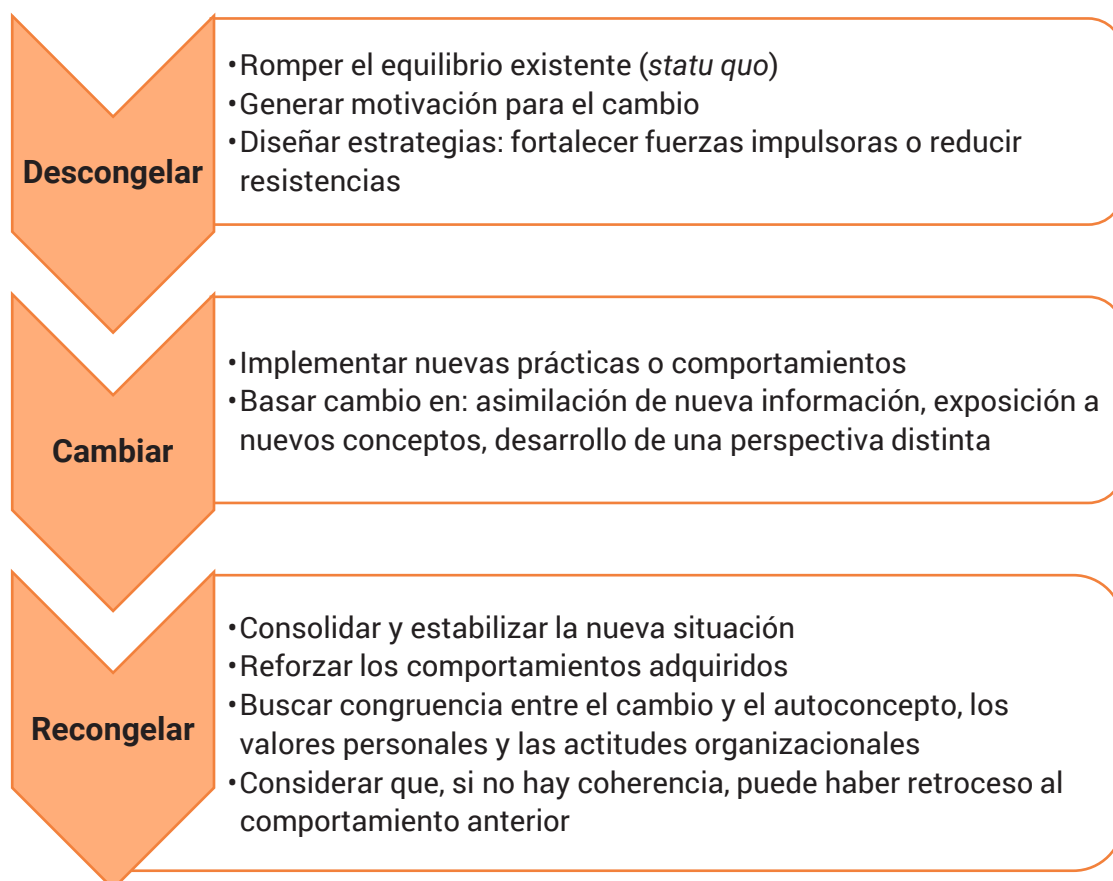
En función de lo expresado previamente, existe un consenso en que las organizaciones deben cambiar para adaptarse a las presiones del entorno y a sus propias transformaciones internas.

3. GESTIONAR EL CAMBIO: PROCESOS Y TIPOLOGÍAS

3.1. El proceso del cambio

El cambio organizacional no es un evento aislado, sino un proceso continuo y dinámico. Comprenderlo como un proceso permite analizar sus etapas, fuerzas que lo impulsan, factores que generan resistencia y estrategias necesarias para lograr que las transformaciones sean efectivas y sostenibles. Lewin (1951) plantea que el cambio organizacional puede gestionarse a través de tres etapas: descongelar, cambiar y volver a congelar, tal como se puede observar en la figura 2.

Figura 2. Proceso de cambio organizacional según Lewin.



Fuente: elaboración propia en base a Lewin (1951).

Robbins y Coulter (2014) complementan el modelo de Lewin mediante dos metáforas de las aguas, que pueden ser tranquilas o turbulentas. Las aguas tranquilas conciben a la organización como un barco que navega por un mar calmo. En este contexto, el cambio es un hecho excepcional que interrumpe momentáneamente la estabilidad (el *statu quo*), y el proceso de descongelar, cambiar y volver a congelar permite recuperar el equilibrio una vez superada la “tormenta”.

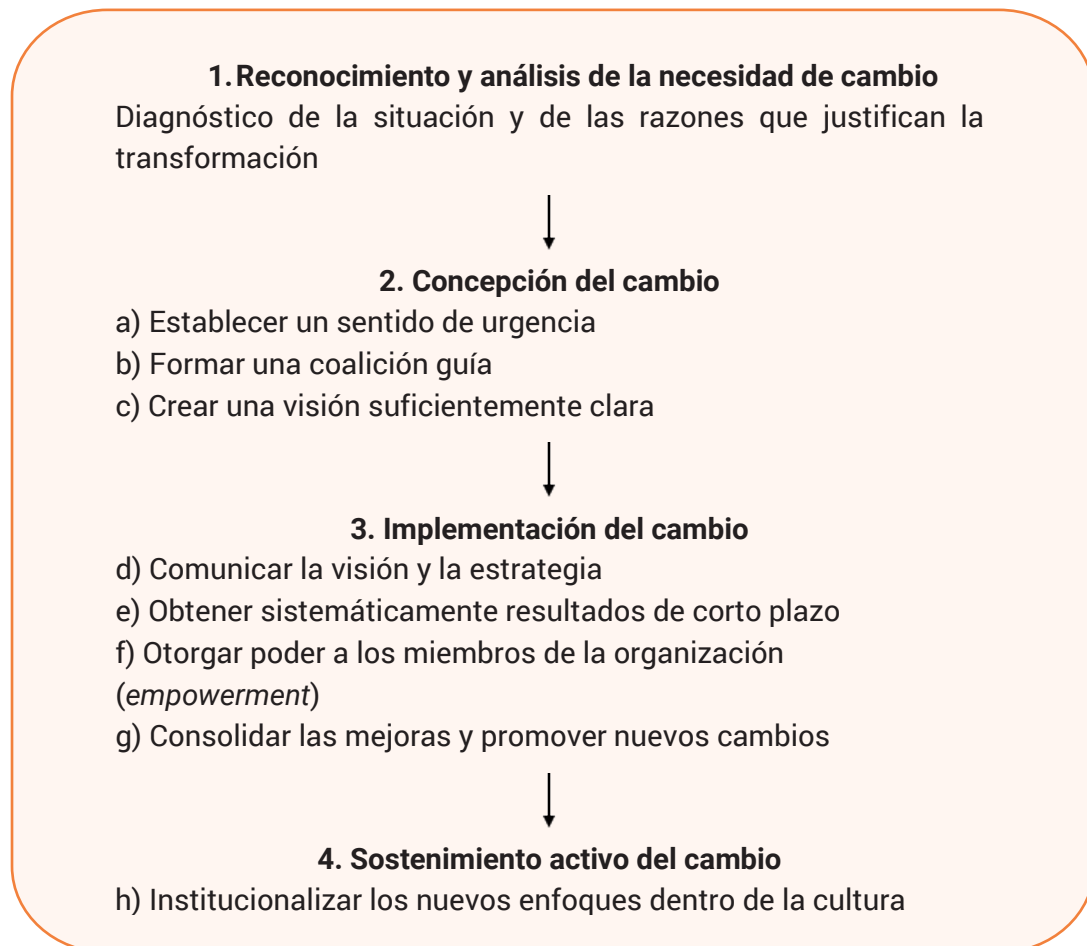
Sin embargo, en los entornos actuales, caracterizados por la incertidumbre, la competencia y la innovación constante, esta visión resulta insuficiente. Surge así, para dichos autores, la metáfora de las aguas turbulentas, donde la organización se asemeja a una balsa que navega por un río impredecible, obligada a adaptarse continuamente a condiciones cambiantes. En este escenario, el cambio deja de ser un evento aislado para convertirse en un estado permanente, y la gestión requiere flexibilidad, aprendizaje y capacidad de respuesta constante (Robbins y Coulter, 2014).

Por su parte, Biasca (2024) propone una analogía entre el cambio organizacional y la atención médica de un paciente enfermo, estructurando el proceso en tres fases principales. La primera, la prescripción del tratamiento, corresponde al diagnóstico de la situación competitiva de la organización y a la formulación de propuestas de mejora concretas, de modo semejante a como un médico indica un medicamento y pautas de cuidado para un paciente. La segunda fase, el tratamiento, implica la implementación de esas propuestas: transformar ideas en acciones concretas, como la adquisición e instalación de nueva tecnología, la reorganización de procesos o la modificación de prácticas de trabajo. Por último, la fase de prevención busca mantener la competitividad alcanzada, asegurando la sostenibilidad de los cambios y evitando recaídas que podrían obligar a intervenciones posteriores. Asimismo, el autor enfatiza que ninguna de estas fases es prescindible: un diagnóstico inadecuado, una implementación deficiente o un seguimiento insuficiente pueden comprometer la efectividad del cambio y su consolidación en el tiempo.

Según Bonatti (2020), el estudio del cambio organizacional puede abordarse desde las corrientes neo-mecanicistas, las cuales procuran comprender racionalmente la necesidad de cambio y establecer un camino estructurado para llevarlo a cabo. El proceso comienza con la definición del objeto del cambio —qué se quiere modificar y con qué propósito—, y luego se avanza hacia la planificación e implementación de acciones que conduzcan al logro de los objetivos propuestos.

Este proceso se desarrolla en cuatro etapas, complementadas con los ocho pasos de Kotter (1996), que proporcionan un marco operativo para la gestión efectiva del cambio organizacional, que se presenta de manera sintética en la figura 3.

Figura 3. Proceso de cambio organizacional.



Fuente: elaboración propia en base a Bonatti (2020), con aportes de Kotter (1996).

Como se observa en la figura 3, este modelo plantea un recorrido que va desde la toma de conciencia sobre la necesidad de cambio hasta su consolidación cultural, asegurando que las transformaciones persistan en el tiempo. Habiendo revisado distintos autores, se destaca que, pese a sus enfoques diversos, todos coinciden en que el cambio organizacional requiere planificación, implementación y consolidación para ser efectivo y sostenible.

3.2. Caracterización y tipología del cambio

Las clasificaciones del cambio que ofrecen los autores permiten comprender las distintas formas que puede asumir el proceso de cambio dentro de las organizaciones y facilitan su análisis desde diferentes enfoques teóricos.

Según Biasca (2024), el cambio organizacional puede presentarse bajo distintas facetas que reflejan su origen, alcance y ritmo. En este sentido, el cambio puede ser: a) accidental o deliberado, por surgir de mejoras puntuales y no planificadas que, si bien aportan eficiencia, no alteran de manera sustantiva la competitividad o, en contraste, orientarse a incidir en indicadores críticos, como ventas o costos, mediante intervenciones diseñadas para generar impactos significativos. b) Según la magnitud, el cambio puede ser grande o pequeño: si requieren reestructuraciones mayores y nuevas tecnologías o si son mejoras en procesos ya existentes. c) El cambio puede ser parcial o total: por concentrarse en áreas específicas —calidad del producto, desempeño comercial, información contable— o abarcar a la organización en su conjunto, generando una transformación amplia e integral. 4) También puede ser rápido o lento, dependiendo de las condiciones competitivas: abrupto y radical, cuando la situación lo demanda, o gradual y evolutivo, cuando existe margen temporal para implementarlo. 5) Asimismo, puede ser forzado o voluntario, es decir impuesto por el entorno (crisis, regulaciones, privatizaciones) que obliga a la organización a adaptarse, o ser impulsado por la búsqueda de una mejor posición competitiva. Por último, 6) trascendental o perfeccionamiento, por implicar modificaciones estratégicas y de gran alcance, como redefinir canales de comercialización o expandirse internacionalmente, o suponer mejoras incrementales dentro del mismo esquema operativo.

Por su parte, para Robbins y Coulter (2014) los cambios pueden clasificarse en tres tipos, según el aspecto de la organización que se vea afectado: 1) Los cambios estructurales comprenden ajustes en los elementos formales de la organización, como la configuración de las jerarquías, los modos de coordinación, los niveles de autonomía otorgados al personal o la redefinición de roles y tareas. 2) Los cambios tecnológicos refieren a transformaciones en la manera de ejecutar el trabajo, ya sea incorporando nuevos métodos, herramientas o equipamiento. 3) Los cambios vinculados al personal implican alteraciones en actitudes, percepciones, expectativas o patrones de conducta de los integrantes de la organización, tanto a nivel individual como grupal. Seguidamente, la tabla 3 resume las principales clasificaciones mencionadas.

Tabla 2. Clasificaciones del cambio

Criterio/autor	Clasificación	Tipología
Categoría de clasificación - Biasca (2024)	Origen	Accidental / Deliberado
	Magnitud	Grande / Pequeño
	Alcance	Parcial / Total
	Velocidad	Rápido / Lento
	Motivación	Voluntario / Forzado
	Profundidad	Trascendental / Perfeccionamiento
Elemento que cambia - Robbins y Coulter (2014)	Estructura	Ajustes en la estructura formal: jerarquía, coordinación, diseño de puestos.
	Tecnología	Incorporación de nuevas tecnologías, métodos o procesos.
	Personal	Cambios en actitudes, percepciones, valores y comportamientos.

Fuente: elaboración propia en base a Biasca (2024) y Robbins y Coulter (2014).

4. RESISTENCIAS Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Lewin (1951) sostiene que las organizaciones se encuentran en un estado de equilibrio, en el cual coexisten fuerzas que impulsan el cambio y fuerzas que se oponen a él. La introducción de modificaciones provoca un enfrentamiento entre estas fuerzas contrarias, es decir, una tensión que se manifiesta en forma de resistencia al cambio.

La resistencia al cambio, según Martínez (2020), consiste en una reacción natural en las personas, incluso cuando las transformaciones propuestas parecen beneficiosas. Pocos individuos las aceptan de inmediato, ya que intervienen diversos factores que explican esta actitud, como la incertidumbre ante lo desconocido, la dificultad para modificar hábitos que brindan seguridad y estabilidad, o el temor a posibles pérdidas personales derivadas del cambio. Además, algunos pueden oponerse porque consideran que la iniciativa no resulta conveniente para la organización en su conjunto.

Entonces, son diversos los motivos que pueden provocar la resistencia al cambio. Por ejemplo, Koontz et al. (2012) identifican algunos factores, tales como el temor a lo desconocido, que genera inseguridad y deseo de mantener cierto

control sobre la situación, como puede ocurrir durante una reestructuración que deja dudas sobre el futuro laboral. Asimismo, la falta de comprensión sobre los motivos del cambio contribuye a la resistencia, ya que quienes lo experimentan no siempre perciben su necesidad o propósito. Por último, las transformaciones pueden ser percibidas como una amenaza a beneficios existentes o al poder de ciertos individuos, lo que refuerza la oposición a las iniciativas de cambio.

Según Bonatti (2020), la resistencia al cambio genera con frecuencia conflictos tanto entre grupos como al interior de los mismos, e incluso de manera individual. La alta interdependencia de las tareas y la complejidad de las relaciones personales contribuyen a la aparición de estas situaciones conflictivas. En estos procesos de interacción, las personas influyen recíprocamente, y sus actitudes se orientan según sus propios intereses, lo que puede dar lugar a comportamientos de confrontación, cooperación o mixtos. En general, los conflictos surgen principalmente entre quienes buscan mantener la situación vigente y quienes impulsan el cambio.

Para superar esta situación, que suele generar resistencia o dificultades en la implementación de cambios organizacionales, Robbins y Coulter (2014) proponen diversas estrategias orientadas a facilitar la adaptación de los individuos y del conjunto organizacional, incrementando la efectividad del proceso de cambio y minimizando posibles fricciones internas. Estas estrategias se presentan, resumidamente, en la tabla 3.

Las organizaciones deberán escoger cuál es la técnica más apropiada para reducir las resistencias que pueden generarse, en función del tipo de cambio que se implemente y del contexto particular en que este tenga lugar. Una vez superadas las resistencias al cambio, se logran reducir los conflictos, aceptar las nuevas disposiciones y, además, se facilita la construcción de procesos de aprendizaje organizacional. Estos procesos de cambio se relacionan “con el aprendizaje organizacional que permite a las personas entender su rol como agente de cambio” (Méndez Álvarez, 2020, p. 178).

Tabla 3. Técnicas para reducir la resistencia al cambio

Técnica	Cuándo utilizarla	Ventajas	Desventajas
Educación y comunicación	La resistencia se debe a la falta de información o a malentendidos.	Elimina los malos entendidos y favorece la comprensión del cambio.	Puede resultar inútil si no existe confianza mutua o si el agente de cambio carece de credibilidad.
Participación	Las personas resistentes poseen las aptitudes necesarias para contribuir al proceso de cambio.	Aumenta el involucramiento y la aceptación.	Consume tiempo y, en muchos casos, no constituye la solución ideal.
Facilitación y apoyo	La resistencia surge por temor o ansiedad ante el cambio.	Facilita los ajustes necesarios y promueve un clima de contención.	Puede ser costosa y no garantiza el éxito.
Negociación	La resistencia proviene de un grupo con poder dentro de la organización.	Permite “comprar” el compromiso con el cambio mediante concesiones.	Puede implicar altos costos y dejar abierta la posibilidad de presiones futuras.
Manipulación y absorción	Se necesita el respaldo de un grupo poderoso.	Es una forma rápida y poco costosa de obtener apoyo.	Puede volverse contraproducente si el agente de cambio pierde credibilidad.
Coerción	Se requiere el apoyo de un grupo poderoso y otras estrategias han fallado.	Es una forma rápida y de bajo costo para lograr apoyo.	Puede ser ilegal o socavar la credibilidad del agente de cambio.

Fuente: elaboración propia en base a Robbins y Coulter (2014).

5. INNOVAR PARA TRANSFORMAR: LA INNOVACIÓN COMO MOTOR DEL CAMBIO

La innovación organizacional es el resultado de procesos previos de aprendizaje que permiten a las organizaciones reinterpretar la experiencia, desarrollar nuevas capacidades y generar condiciones favorables para el cambio. La creación de

la teoría de la innovación puede atribuirse a Joseph Schumpeter, autor seminal en este campo, quien también introduce el concepto de “destrucción creativa”, entendido como el mecanismo mediante el cual la innovación reemplaza lo viejo por lo nuevo, impulsando el desarrollo económico y organizacional.

La creatividad constituye el punto de partida de la innovación, al permitir la generación de ideas nuevas o combinaciones inusuales que derivan en resultados útiles. Una organización innovadora actúa como catalizadora de la creatividad colectiva (Robbins y Coulter, 2014). Como sostiene Martínez (2020), “innovar es hacer algo nuevo” (p. 326). El autor aclara que esto no necesariamente es algo bueno, pero es el camino lógico que transitan las organizaciones para evolucionar y de allí surge su preocupación por innovar. Robbins y Coulter (2014) agregan que “para tener los mejores resultados en los negocios de hoy, las empresas deben innovar” (p. 202).

Méndez Álvarez (2020) reflexiona sobre qué implica la innovación para la alta gerencia y señala que esto incluye la propuesta y creación de “nuevas situaciones en la operación que proyecten una empresa única y difícilmente imitable” (p. 80), el diseño de nuevos productos y servicios y la inclusión de tecnologías, sistemas y medios digitales. Profundizando en el alcance de la innovación, Antón Pérez y Garijo de Miguel (2024) refieren que se trata de “la puesta en funcionamiento con éxito de un producto o proceso nuevo o significativamente mejorado, o en la introducción de cambios organizativos o de *marketing* en el mercado o en la empresa” (p. 94).

Con énfasis en la aplicación en los modelos de negocio, Pérez Rodríguez (2025) indica que innovar implica “replantear la forma en que una empresa opera y genera valor” (p. 41). Por lo tanto, la innovación surge a partir de la creatividad, es decir, la innovación es el resultado de un proceso creativo que permite convertir ideas en productos o métodos de trabajo útiles (Robbins y Coulter, 2014).

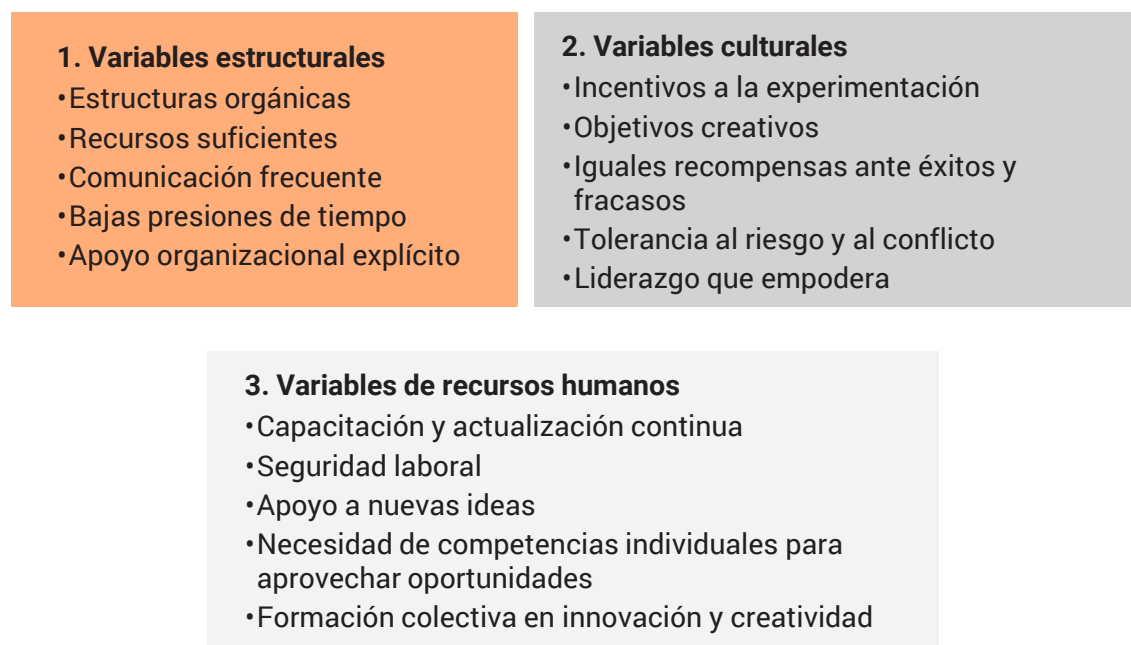
Las organizaciones deben preocuparse por estimular la innovación, y para ello deben trabajar en tres variables concretas: estructurales, culturales y de recursos humanos (Martínez, 2020; Robbins y Coulter, 2014).

Robbins y Coulter (2014) se explayan en cada una de ellas. Las variables estructurales incluyen la existencia de estructuras orgánicas, por su flexibilidad y facilidad para el intercambio de ideas; la disponibilidad de recursos suficientes para costear las innovaciones y afrontar los posibles fracasos; la comunicación frecuente para facilitar las interacciones; mínimas presiones de tiempo, ya que podrían atentar negativamente contra la generación de ideas y; apoyo explícito

de la estructura organizacional, mediante estímulos y retroalimentación positiva. Las variables culturales semejantes en organizaciones innovadoras incluyen los incentivos a la experimentación, el establecimiento de objetivos creativos, las mismas recompensas tanto ante éxitos como ante fracasos, la tolerancia al riesgo y al conflicto y líderes que empoderan a seguidores. Finalmente, las variables de recursos humanos incluyen la activa promoción de capacitaciones y actualizaciones, la provisión de seguridad laboral a los empleados y apoyo activo a sus ideas.

Este último aspecto vinculado a los recursos humanos, se relaciona con la advertencia realizada por Ortiz Ocaña et al. (2019) quienes señalan que, si bien las organizaciones pueden estar orientadas hacia la innovación, sus miembros suelen no contar con la preparación suficiente para aprovechar las oportunidades. Los autores enfatizan que no se puede desarrollar una innovación organizacional sin aportes individuales, dado que la innovación depende de las competencias de sus empleados. Entonces, es imperioso formar colectivamente y de manera sistemática a las personas en innovación y creatividad. Seguidamente, la figura 4 resume las variables mencionadas.

Figura 4. Variables que estimulan la innovación



Fuente: elaboración propia en base a Robbins y Coulter (2014) y Ortiz Ocaña et al. (2019)

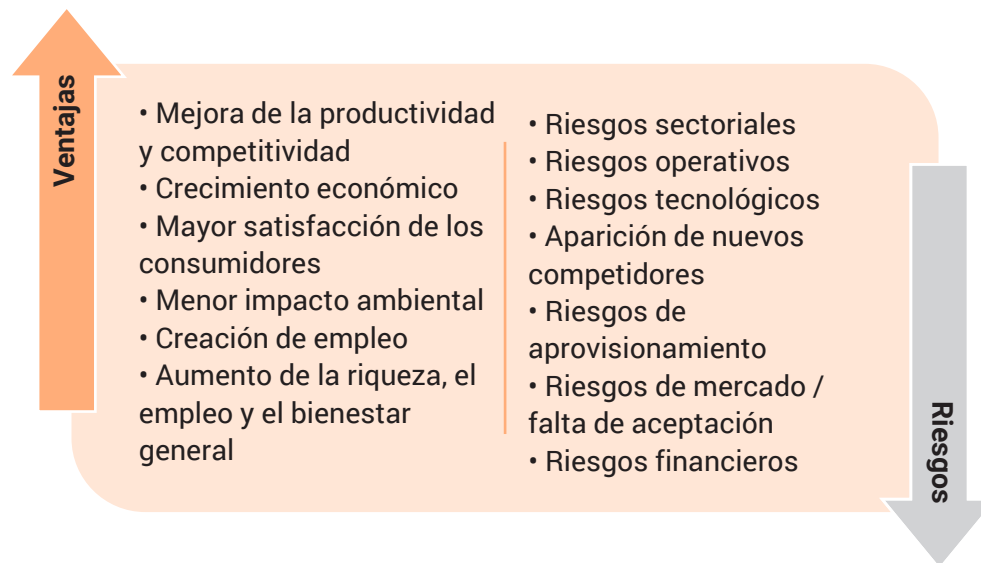
5.1. Ventajas y riesgos de la innovación

La innovación presenta ventajas, que son consecuencias no solo para las empresas innovadoras, sino también para la sociedad en su conjunto que se beneficia por su aplicación. Para lograr una innovación, no basta con poseer capacidades para crearla, sino que resulta necesario asimilarla y explotarla exitosamente (Ortiz Ocaña et al., 2019).

Entre estos beneficios, se destacan los siguientes: mejora de la productividad y de la competitividad, al permitir una disminución de los precios y ser un elemento clave para el crecimiento económico de un país; crecimiento económico, por generar un incremento de la renta nacional; incremento en la satisfacción de los consumidores, al usar la innovación para mejorar productos y servicios; menor impacto ambiental, al propiciar el ahorro de recursos y, finalmente, creación de empleo, producto del incremento de la demanda por los menores precios, junto con la formación profesional continua (Antón Pérez y Garijo de Miguel, 2024). Reforzando estas ventajas, puede afirmarse que la innovación “conlleva importantes efectos económicos, especialmente en la riqueza de una región o país, en el empleo y en el bienestar general” (Ortiz Ocaña et al., 2019, p. 79).

En contrapartida, Antón Pérez y Garijo de Miguel (2024) advierten que una empresa que apuesta a la innovación también debe enfrentar diversos riesgos: a) sectoriales, ante cambios normativos o la aparición de nuevos mercados; b) operativos, porque se requiere asignar eficientemente los recursos para transformar estrategias en planes concretos; c) tecnológicos, generados si surgen nuevas tecnologías sustitutas; aparición de nuevos competidores; d) de aprovisionamiento, vinculados a las decisiones de proveedores; e) de mercado, dado que debe la innovación debe ser aceptada; y f) financieros, que requieren control exhaustivo de los recursos invertidos.

Ortiz Ocaña et al. (2019) recalcan que la aceptación del mercado resulta una condición indispensable para que una innovación sea reconocida como tal, ya que, en caso contrario, se trataría únicamente de un invento. Es decir, una invención por sí sola no constituye una innovación: debe estar validada por el mercado. A continuación, se presentan los principales riesgos y ventajas de la innovación (figura 5)

Figura 5. Ventajas y riesgos de la innovación

Fuente: elaboración propia en base a Ortiz Ocaña et al. (2019) y Antón Pérez y Garijo de Miguel (2024).

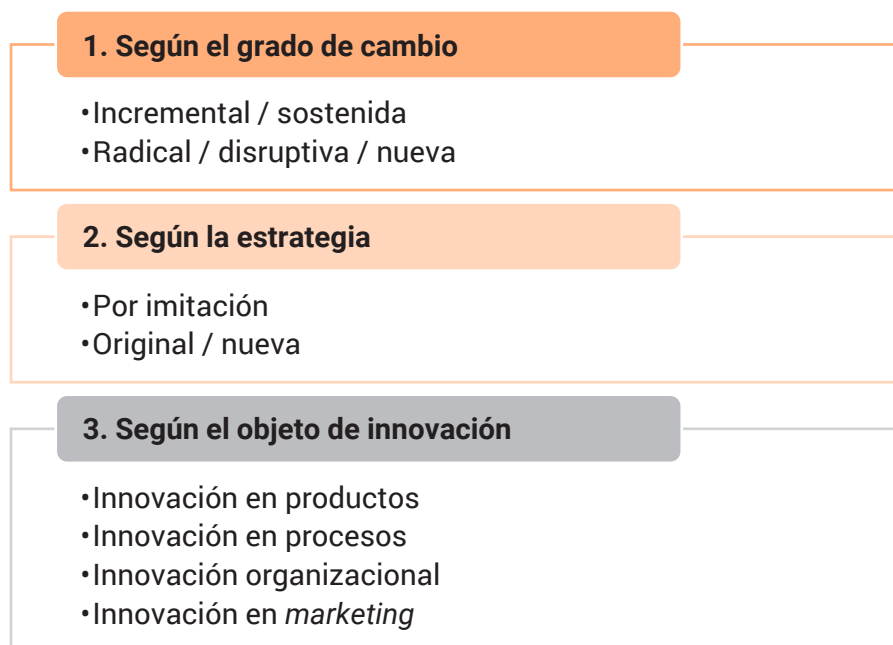
5.2. Tipos de innovación

El observador es el agente que determina si un producto o proceso representa una innovación, en tanto es quien reconoce social y organizacionalmente su novedad y utilidad (Ortiz Ocaña et al., 2019). De acuerdo con Robbins y Coulter (2014), existen dos grandes tipos de innovación según el grado de novedad: a) la innovación sostenida o incremental, orientada a mejoras graduales en productos o procesos existentes, y b) la innovación disruptiva, que introduce cambios radicales capaces de transformar mercados, modelos de negocio y estructuras organizacionales.

Desde otra perspectiva, vinculada a la actividad organizacional y el alcance del cambio, Antón Pérez y Garijo de Miguel (2024) indican que la innovación puede ser: a) nueva o radical, que refiere a la introducción por parte de la empresa de un nuevo producto o servicio o de alguna modificación radical que le otorgue una utilidad diferente, lo que puede implicar elevados costos e incertidumbre respecto de su éxito; o b) por imitación, que se refiere a cambios sobre productos, servicios o procesos ya existentes con intención de mejorarlos, lo cual permite mejorar la posición de la empresa sin incurrir en grandes riesgos y costes. A su vez, estos autores distinguen entre innovación de productos, de procesos, de organización de la empresa y de *marketing* (Antón Pérez y Garijo de Miguel, 2024).

De manera complementaria, López Trujillo et al. (2015) refieren a innovaciones radicales, por ser aportes nuevos y totalmente diferenciados, e innovaciones incrementales, por tratarse de soluciones específicas o puntuales que involucran cambios menores en el contexto. Los autores agregan que existen innovaciones en productos, que son las salidas del sistema de producción, e innovaciones en procesos, vinculadas a “las técnicas para producir bienes o servicios, con las etapas de elaboración, con los procesos misionales del negocio, al igual que con los procesos de apoyo y estratégicos” (López Trujillo et al., 2015, p. 143). Los tipos de innovación mencionados se visibilizan en la figura 6.

Figura 6. Tipos de innovación



Fuente: elaboración propia en base a Robbins y Coulter (2014), Antón Pérez y Garijo de Miguel (2024) y López Trujillo et al. (2015).

El tipo de innovación que adopte o al que aspire una organización dependerá del sector de actividad, de su estrategia competitiva y de su capacidad para asumir riesgos, entre otros factores. En este sentido, las pymes, y en mayor medida las que pertenecen a sectores tradicionales, suelen basar sus innovaciones en la imitación de sus competidores, presentan un carácter incremental y se orientan principalmente a los productos, debido a que implican un menor nivel de riesgo (Ortiz Ocaña et al., 2019). Para Schumpeter, por su parte, las grandes empresas poseen mayores incentivos y capacidades para invertir en investigación y desarrollo, lo que les permite convertirse con mayor frecuencia en fuente de innovaciones de carácter radical.

5.3. Mecanismos de protección de la innovación

En cuanto a los mecanismos formales de protección, según Antón Pérez y Garijo de Miguel (2024), las innovaciones pueden resguardarse mediante patentes, secretos industriales, marcas registradas y derechos de autor, que son herramientas jurídicas que protegen la propiedad intelectual y favorecen la sostenibilidad del esfuerzo innovador.

De manera similar, López Trujillo et al. (2015) indican que para definir si un desarrollo debe ser protegido, es necesario considerar el sistema regional o nacional de propiedad intelectual, a fin de establecer si corresponde su registro como modelo de utilidad, secreto industrial, registro de marca, diseño industrial, derecho de autor, protección biotecnológica, esquema de trazado o denominación de origen, entre otras alternativas disponibles.

López Mielgo et al. (2007) refieren a las patentes, como mecanismo de protección legal, y a otros mecanismos desarrollados por la propia empresa, como los secretos industriales, los activos complementarios y las ventajas de ser el primero en introducir una innovación en el mercado, que derivan de la llamada ventaja del pionero. Esto se encuentra alineado con lo que Gallié y Legros (2012) denominan mecanismos informales de protección, entre los que incluyen a los secretos industriales, la complejidad del diseño y la ventaja en los plazos de entrega frente a la competencia.

Al respecto, López Mielgo et al. (2007) indican que las técnicas que no protegen a la empresa legalmente implican un mayor nivel de riesgo porque si un competidor logra superar estas barreras, puede apropiarse plenamente de la innovación. Esta situación se presenta con mayor frecuencia en las pymes, que no suelen proteger sus innovaciones mediante patentes, debido a que carecen de recursos legales, técnicos y directivos para sostener especialistas en derechos de propiedad intelectual (López Mielgo et al., 2007).

De manera complementaria, aparecen mecanismos internos de resguardo organizacional vinculados a la gestión del riesgo innovador. En este sentido, Garrido-Moreno et al. (2024) mencionan la resiliencia organizacional, entendida como la capacidad de la organización para experimentar con nuevas ideas sin dismantelar completamente sus operaciones centrales. Los autores mencionan como factores impulsores de la capacidad de innovación al liderazgo transformacional, el aprovechamiento de la tecnología y la digitalización y promoción de la proactividad.

Asimismo, la asignación de recursos aumenta su efectividad cuando los mecanismos formales e informales de apropiabilidad se evalúan de manera integra-

da, considerando el entorno empresarial y las actividades de innovación de la organización (Olander et al., 2014). Cuando la protección formal está disponible, suele ser utilizada porque resulta beneficiosa para las partes que colaboran y, en algunos casos, por ser exigida por las presiones propias del sector, aunque las organizaciones también necesitan diseñar una estrategia integral de apropiabilidad (Olander et al., 2014).

En esta línea, los directivos deben analizar los métodos de innovación disponibles, teniendo en cuenta cómo estos pueden resultar interdependientes, sustitutos o independientes entre sí (Amara et al., 2008), a fin de diseñar una estrategia de protección coherente con los objetivos de innovación de la organización.

5.4. Nuevas tendencias en cambios e innovación en las organizaciones

Las investigaciones actuales sobre innovación organizacional remarcen su naturaleza inherentemente interdisciplinaria y la necesidad de un enfoque holístico, en el que convergen ejes consolidados, vinculados a la innovación en gestión y la sostenibilidad, junto con áreas emergentes como la inteligencia artificial y la transformación digital (Olarte-Pacco, 2025; Xu, y Xia, 2025). Asimismo, se destaca la creciente relevancia de la colaboración global y las plataformas de investigación especializadas en la temática, como impulsores del avance en este campo.

Este enfoque resulta especialmente relevante para las pymes, para las cuales la innovación representa una oportunidad estratégica para mejorar su competitividad, acceder a nuevos mercados y adaptarse a los cambiantes requerimientos de la sociedad (Moreano Guerra et al., 2025).

En este marco de apertura y articulación de saberes, cobra mayor fuerza el enfoque de la innovación abierta, presentado por Chesbrough en 2003, basado en la premisa de que el conocimiento, los recursos y las ideas valiosas no se encuentran limitados a las fronteras de una organización. En consecuencia, se fomenta la creación de redes de colaboración y ecosistemas de innovación, en los que múltiples actores –empresas, universidades, centros de investigación y gobiernos– trabajan de manera conjunta para abordar desafíos complejos y crear valor compartido (Osorno Hinojosa, 2025).

Desde una perspectiva tecnológica, la transformación digital cumple un papel crucial en el impulso de la innovación y la sostenibilidad organizacional (Schork et al., 2025). En particular, el uso de herramientas de inteligencia artificial en articulación con las capacidades dinámicas basadas en el conocimiento, que incluyen las capacidades para generar, adquirir y aplicar conocimiento, así como para detectar

oportunidades de mercado, impulsan tanto la innovación exploratoria como la explotadora, propias de las organizaciones ambidiegas (An et al., 2026). En una línea convergente, García-Morales et al. (2024) destacan la innovación y la resiliencia organizacional como capacidades dinámicas clave para afrontar el cambiante panorama empresarial y sostener la competitividad en el tiempo.

Por otra parte, también adquiere relevancia la innovación en modelos de negocio, especialmente en sectores en rápida evolución como la tecnología, la salud y las energías renovables, donde se vuelve indispensable comprender cómo los procesos de aprendizaje organizacional impulsan la innovación sostenible, permitiendo equilibrar los resultados económicos con el impacto social (Hael et al., 2024; Olarte-Pacco, 2025).

Finalmente, se vuelve necesario que las organizaciones puedan fomentar una innovación continua o sostenida mediante estrategias sistemáticas de gestión de sus activos de conocimiento. En este sentido, por medio de mecanismos específicos para el desarrollo del capital intelectual, el conocimiento latente puede transformarse en innovación sostenida, en ciclos continuos de creación de valor, en lugar de limitarse a eventos aislados de innovación (Nakash, 2025).

En síntesis, la innovación se consolida como un proceso estratégico, complejo y continuo, que articula capacidades organizacionales, tecnológicas y humanas, permitiendo a las organizaciones no solo adaptarse a entornos cambiantes, sino también transformar de manera sostenible su desempeño y su posicionamiento competitivo.

6. CONCLUSIONES

El presente trabajo ha permitido abordar de manera articulada los principales ejes que atraviesan los procesos de transformación en las organizaciones contemporáneas: el cambio, las resistencias que genera, el aprendizaje organizacional y la innovación como motor de transformación. En coherencia con el objetivo planteado, el análisis integró fuerzas impulsoras, procesos de gestión, factores facilitadores y tendencias actuales en innovación.

A lo largo del desarrollo teórico, se ha puesto de manifiesto que el cambio no constituye un fenómeno aislado ni meramente estructural, sino un proceso complejo que involucra dimensiones técnicas, culturales, humanas y estratégicas. En este marco, la resistencia al cambio se presenta como una reacción inherente a los procesos de transformación, vinculada tanto a factores individuales como organizacionales. Lejos de ser concebida exclusivamente como un obstáculo,

su análisis permite comprender las tensiones que emergen ante la alteración de los equilibrios existentes. La adecuada gestión de estas resistencias se revela, por lo tanto, como una condición clave para facilitar la adaptación y reducir los costos sociales y organizacionales del cambio.

Asimismo, el aprendizaje organizacional aparece como un componente central que posibilita transformar la experiencia en conocimiento, favoreciendo la mejora continua y el desarrollo de nuevas capacidades. Las organizaciones que aprenden no solo logran adaptarse con mayor eficacia a los entornos cambiantes, sino que también fortalecen su potencial para anticiparse a los desafíos futuros. De este modo, el aprendizaje actúa como un puente entre el cambio y la innovación, al permitir la apropiación, integración y resignificación de los saberes generados en los procesos de transformación.

En este contexto, la innovación se consolida como una herramienta estratégica para impulsar y sostener el cambio organizacional. Entendida como un proceso que surge de la creatividad y se materializa en productos, procesos, modelos de gestión y formas de organización, la innovación requiere condiciones estructurales, culturales y humanas específicas para su desarrollo. Su gestión eficaz demanda liderazgo, comunicación, tolerancia al error, disponibilidad de recursos y una orientación permanente al aprendizaje.

Finalmente, las nuevas tendencias en cambio e innovación plantean desafíos significativos para la gestión, especialmente en contextos atravesados por la digitalización, la inteligencia artificial, la sostenibilidad y la colaboración interorganizacional. En este escenario, la capacidad directiva para integrar estas dimensiones en una estrategia coherente resulta determinante. En consecuencia, la articulación efectiva entre cambio, aprendizaje e innovación se posiciona como un eje central de la administración estratégica contemporánea, del cual depende en gran medida el desarrollo de las organizaciones en entornos cada vez más complejos e inciertos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, H. F. (2003). *Administración un enfoque interdisciplinario y competitivo*. Ediciones Eudecor.
- Amara, N., Landry, R., y Traoré, N. (2008). Managing the protection of innovations in knowledge-intensive business services. *Research Policy*, 37, 1530-1547. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.07.001>

- An, M., Lin, J., y Benitez, J. (2026). Effects of artificial intelligence usage and knowledge-based dynamic capabilities on organizational innovation: A configurational approach. *Decision Support Systems*, 200 <https://doi.org/10.1016/j.dss.2025.114573>
- Antón Pérez, J. J. y Garijo de Miguel, S. (2024). *Empresa y administración*. Macmillan Iberia, S.A.
- Biasca, R. E. (2024). *¿Somos competitivos? Análisis estratégico para crear valor* (2 ed.). Ciudad Educativa.
- Bonatti, P. (2020). *La administración del siglo XXI: organizaciones transformadoras*. Pluma Digital Ediciones.
- Gallié, E. P., y Legros, D. (2012). French firms' strategies for protecting their intellectual property. *Research Policy*, 41(4), 780-794. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.12.008>
- Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R., y García-Morales, V. J. (2024). The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*, 77, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777>
- Hael, M., Belhaj, F. A., y Zhang, H. (2024). Organizational learning and innovation: A bibliometric analysis and future research agenda. *Heliyon*, 10(11). [10.1016/j.heliyon.2024.e31812](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31812)
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global* (14 ed.). McGraw-Hill.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Harper & Brothers.
- López Mielgo, N., Montes Peón, J. M. y Vázquez Ordás, C. J. (2007). *Cómo Gestionar la Innovación en Las Pymes*. Netbiblo.
- López Trujillo, M. Marulanda Echeverry, C. E. y Castaño Molano, J. M. (2015). *Competir y colaborar con conocimiento e innovación*. Universidad Nacional de Colombia.
- Martínez, V. (2020). *Administración: de lo simple a lo complejo*. Pluma Digital Ediciones.
- Méndez Álvarez, C. E. (2020). *Innovación organizacional: cultura, condición para la estrategia*. Editorial Universidad del Rosario.
- Moreano Guerra, C. B., Moreano Guerra, G. L., Escobar Erazo, T. E., y Guerrero Sarzosa, L. F. (2025). La innovación y su gestión en las pymes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(2), 8589-8639. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i2.17590

- Nakash, M. (2025). From knowledge stock to innovation flow: strategies for organizational learning and renewal. *VINE journal of information and knowledge management systems*. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-02-2024-0062>
- Olander, H., Vanhala, M., y Hurmelinna-Laukkanen, P. (2014). Reasons for choosing mechanisms to protect knowledge and innovations. *Management Decision*, 52, 207-229. <https://doi.org/10.1108/md-11-2012-0791>
- Olarte-Pacco, M. A. (2025). Innovación, transformación digital y desarrollo empresarial: análisis bibliométrico de la literatura académica. *Quipukamayoc*, 33(69), 59-74. <https://doi.org/10.15381/quipu.v33i69.30047>
- Ortiz Ocaña, A., Cortés Méndez, J. A., y Páez Páez, J. A. (2019). *Pymes, competencias laborales y TIC: Competitividad, productividad e innovación organizacional*. Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.
- Osorno Hinojosa, R. (2025). *Innovación abierta: conceptos, casos y aplicaciones*. ITESO - Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.
- Pérez Rodríguez, M. D. (Coord.). (2025). *Estrategia y nuevos modelos de negocio en la era digital*. Editorial ICB.
- Robbins, S. y Coulter M. (2014). *Administración* (12° ed.). Pearson.
- Schork, S., Özdemir-Kaluk, D., y Zerey, C. (2025). Comprensión de la innovación y la sostenibilidad en las organizaciones digitales: un enfoque de métodos mixtos. *Sustainability*, 17 (2), 415. <https://doi.org/10.3390/su17020415>
- Xu, X., y Xia, Z. (2025). Bibliometric analysis on organizational innovation research based on Scopus from 2012 to 2024. *Iberoamerican Journal of Science Measurement and Communication*, 5(1), 1–19. <https://doi.org/10.47909/ijsmc.164>