



Gestión del cambio y desempeño laboral de los colaboradores de una empresa de servicios generales

Change management and job performance of employees in a general services company

Gestão de mudanças e desempenho de funcionários em uma empresa de serviços gerais

Víctor Manuel Jiménez Ubillus

v.jimenez@uct.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0003-0801-4055>

Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú

Manuel Eduardo Vilca Tantapoma

mvilca@unitru.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-7836-7107>

Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú

Mirtha Zulema Armas Chang

mirtha.arms@uprit.edu.pe

<https://orcid.org/0000-0002-9646-0196>

Universidad Privada de Trujillo. Trujillo, Perú

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i14.294>

Artículo recibido 2 de febrero 2026 | Aceptado 4 de marzo 2026 | Publicado 3 de abril 2026

RESUMEN

La gestión del cambio y el desempeño laboral son dos variables críticas en el contexto organizacional contemporáneo, especialmente en sectores donde la adaptación constante es clave para la sostenibilidad. La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre gestión del cambio y desempeño laboral en una empresa de servicios generales, Trujillo 2025. Se adoptó un enfoque cuantitativo, alcance correlacional y corte transversal. La muestra estuvo conformada por 61 trabajadores, quienes respondieron un cuestionario tipo Likert. Los datos fueron analizados mediante el coeficiente Rho Spearman, aplicando correlaciones para identificar la relación entre variable y dimensiones. Los resultados evidencian una relación altamente significativa y moderadamente positiva entre gestión del cambio y desempeño laboral. Las dimensiones preparación para el cambio, comunicación de la visión y coalición y liderazgo mostraron correlaciones significativas con el desempeño laboral. Estos hallazgos concluyen que cuando la empresa comunica adecuadamente los cambios, involucra al personal y ejerce un liderazgo claro y participativo, el desempeño laboral se fortalece.

Palabras clave: Cambio organizacional; Comunicación interpersonal; Gestión; Liderazgo; Productividad laboral

ABSTRACT

A gestão da mudança e o desempenho no trabalho são duas variáveis críticas no contexto organizacional contemporâneo, especialmente em setores onde a adaptação constante é fundamental para a sustentabilidade. Esta pesquisa teve como objetivo determinar a relação entre a gestão da mudança e o desempenho no trabalho em uma empresa de serviços gerais em Trujillo, Peru, em 2025. Adotou-se uma abordagem quantitativa, correlacional e transversal. A amostra foi composta por 61 funcionários que responderam a um questionário do tipo Likert. Os dados foram analisados utilizando o coeficiente de correlação de Spearman, aplicando correlações para identificar a relação entre variáveis e dimensões. Os resultados mostram uma relação altamente significativa e moderadamente positiva entre a gestão da mudança e o desempenho no trabalho. As dimensões de preparação para a mudança, comunicação da visão e liderança colaborativa apresentaram correlações significativas com o desempenho no trabalho. Esses achados concluem que, quando a empresa comunica as mudanças de forma eficaz, envolve os funcionários e exerce uma liderança clara e participativa, o desempenho no trabalho é fortalecido.

Keywords: Mudança organizacional; Comunicação interpessoal; Gestão; Liderança; Produtividade no trabalho

RESUMO

A gestão da mudança e o desempenho no trabalho são duas variáveis críticas no contexto organizacional contemporâneo, especialmente em setores onde a adaptação constante é fundamental para a sustentabilidade. Esta pesquisa teve como objetivo determinar a relação entre a gestão da mudança e o desempenho no trabalho em uma empresa de serviços gerais em Trujillo, Peru, em 2025. Adotou-se uma abordagem quantitativa, correlacional e transversal. A amostra foi composta por 61 funcionários que responderam a um questionário do tipo Likert. Os dados foram analisados utilizando o coeficiente de correlação de Spearman, aplicando correlações para identificar a relação entre variáveis e dimensões. Os resultados mostram uma relação altamente significativa e moderadamente positiva entre a gestão da mudança e o desempenho no trabalho. As dimensões de preparação para a mudança, comunicação da visão e liderança colaborativa apresentaram correlações significativas com o desempenho no trabalho. Esses achados concluem que, quando a empresa comunica as mudanças de forma eficaz, envolve os funcionários e exerce uma liderança clara e participativa, o desempenho no trabalho é fortalecido.

Palavras-chave: Mudança organizacional; Comunicação interpessoal; Gestão; Liderança; Produtividade no trabalho

INTRODUCCIÓN

En el dinámico y competitivo entorno empresarial del siglo XXI, las organizaciones se enfrentan a una presión constante por adaptarse, innovar y optimizar sus operaciones para garantizar su supervivencia y sostenibilidad. En este sentido, la gestión del cambio y el desempeño laboral se consolidan como dos de los pilares fundamentales que determinan el éxito o fracaso de cualquier entidad. La gestión del cambio, lejos de ser un mero proceso administrativo, constituye una disciplina estratégica que guía a las organizaciones a través de transformaciones planificadas o imprevistas, ya sean de naturaleza tecnológica, estructural, cultural o de mercado. En esta línea, estudios recientes como el de Taoussi y Afilal (2024) evidencian que las dinámicas del cambio organizacional influyen directamente en el bienestar y el rendimiento de los empleados, incluso en sectores altamente competitivos, reforzando la relevancia global del fenómeno.

Teóricos fundacionales como Kurt Lewin (1951) sentaron las bases al proponer un modelo de tres etapas -descongelamiento, cambio y recongelamiento- que conceptualiza la transformación como un proceso de alteración del equilibrio de fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema. A partir de este enfoque, modelos más contemporáneos como el de John Kotter (1996) han detallado los pasos críticos para liderar el cambio de manera efectiva, enfatizando la necesidad de crear un sentido de urgencia, formar una coalición de liderazgo poderosa, desarrollar una visión clara y comunicarla eficazmente, empoderar a los empleados para la acción, generar victorias a corto plazo, consolidar los avances y, finalmente, anclar los nuevos enfoques en la cultura organizacional. De forma complementaria, el modelo ADKAR de Hiatt (2006) se enfoca en la dimensión individual del cambio, postulando que para que una transformación sea exitosa, las personas deben transitar por cinco fases: Conciencia (Awareness), Deseo (Desire), Conocimiento (Knowledge), Habilidad (Ability) y Refuerzo (Reinforcement).

Paralelamente, el desempeño laboral representa el resultado tangible y medible de los esfuerzos de los colaboradores, y es la variable sobre la cual recaen en última instancia los objetivos de productividad,

calidad y rentabilidad de la empresa. En esta línea, la conceptualización del desempeño ha evolucionado desde una visión puramente centrada en la tarea hacia un enfoque multidimensional. Autores como Campbell (1993) propusieron un modelo que distingue entre la pericia en tareas específicas del puesto y el desempeño contextual, que incluye comportamientos que apoyan el ambiente social y psicológico de la organización. Borman y Motowidlo (1997) profundizaron esta distinción, argumentando que el desempeño contextual, manifestado en conductas como el altruismo, la cooperación y la dedicación, es crucial para la efectividad organizacional, especialmente en entornos dinámicos que demandan colaboración y adaptabilidad.

Desde esta perspectiva, el desempeño laboral no se limita a la ejecución eficiente de un conjunto de tareas predefinidas, sino que abarca la capacidad del individuo para contribuir al logro de los objetivos estratégicos, adaptarse a nuevas exigencias y colaborar activamente en la mejora continua. Por ello, la interrelación entre una gestión del cambio eficaz y un alto desempeño laboral es, por tanto, intrínseca: un cambio mal gestionado puede generar resistencia, incertidumbre y desmotivación, impactando negativamente en la productividad; mientras que un proceso de cambio bien liderado puede potenciar las capacidades de los empleados, fortalecer su compromiso y, en consecuencia, elevar su rendimiento.

A nivel internacional, la relevancia de esta sinergia es ampliamente reconocida por organismos multilaterales. El Banco Mundial (2019), en su informe sobre la naturaleza cambiante del trabajo, subraya que la automatización y la digitalización están redefiniendo las competencias laborales requeridas, haciendo de la adaptabilidad y el aprendizaje continuo factores críticos para la empleabilidad y la productividad. Asimismo, el informe sostiene que las empresas que invierten en programas estructurados de capacitación y en un liderazgo transformacional para guiar a sus equipos a través de estas transiciones tecnológicas y de mercado, no solo mitigan los efectos disruptivos, sino que también logran mejoras significativas en el desempeño, especialmente en economías con alta informalidad y rotación de personal.

En una línea similar, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2021) destaca que la brecha de productividad entre empresas líderes y rezagadas se explica, en gran medida, por la capacidad de las primeras para adoptar nuevas tecnologías y gestionar los procesos de cambio asociados. No obstante, la OCDE advierte que la mera inversión en tecnología es insuficiente si no va acompañada de una estrategia integral que incluya el desarrollo de habilidades digitales en la fuerza laboral, la reestructuración de los flujos de trabajo y una comunicación transparente que fomente la confianza y reduzca la resistencia al cambio. De manera complementaria, Taoussi y Afilal (2024) demostraron que la gestión del cambio también tiene efectos directos sobre el bienestar emocional y el compromiso, lo que refuerza su papel estratégico en la sostenibilidad organizacional. En conjunto, estos análisis globales convergen en que la gestión del cambio ha dejado de ser una opción para convertirse en una competencia organizacional esencial para prosperar en la economía digital.

En el contexto peruano, esta dinámica presenta desafíos y oportunidades particulares. Si bien el país ha experimentado un crecimiento económico sostenido en las últimas décadas, la productividad laboral no

ha avanzado al mismo ritmo, en parte debido a debilidades estructurales en la gestión del capital humano. Un dato revelador proviene de la Encuesta de Demanda Ocupacional del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2024), que proyecta las competencias más solicitadas por las empresas formales. De manera llamativa, la capacidad de adaptación al cambio se encuentra entre las menos valoradas, con solo un 39,1% de los puestos proyectados requiriéndola explícitamente. Esta cifra contrasta drásticamente con la demanda de competencias como la responsabilidad (79,9%) o el trabajo en equipo (79,8%). Este hallazgo sugiere una posible miopía por parte del tejido empresarial peruano, que podría estar subestimando la importancia estratégica de la agilidad y la resiliencia en un entorno globalizado y tecnológicamente disruptivo.

Aunque el mismo informe proyecta la creación de cerca de 470,000 nuevos empleos formales para 2025, existe el riesgo de que estos puestos se diseñen con un enfoque tradicional, perpetuando una fuerza laboral reactiva en lugar de proactiva y adaptable. Este panorama, como señala la agencia Andina (2023) al analizar el ecosistema de startups, evidencia una brecha entre las prácticas de gestión de vanguardia y las predominantes en el mercado general, justificando plenamente la necesidad de investigar empíricamente cómo las prácticas de gestión del cambio impactan en el desempeño de los trabajadores en diferentes sectores de la economía peruana.

Esta problemática se manifiesta de forma aguda en la empresa objeto de este estudio, una organización de servicios generales que opera en la ciudad de Trujillo, proporcionando personal de limpieza, seguridad y mantenimiento a terceros. En consonancia con ello, Castro (2023) identificó en una dependencia policial peruana que la falta de liderazgo transformacional y la ausencia de estrategias claras de cambio generan desmotivación y bajo desempeño, patrones que se asemejan a los observados en la empresa analizada. Debido a la naturaleza intensiva en mano de obra y alta rotación del sector, la empresa enfrenta una serie de desafíos interconectados que configuran un círculo vicioso: la ausencia de un plan estratégico claro y comunicado genera incertidumbre; las deficiencias en la capacitación impiden que los colaboradores adquieran las habilidades necesarias para adaptarse a nuevos procedimientos o tecnologías; un liderazgo predominantemente transaccional, en lugar de transformacional, no logra inspirar ni motivar al personal más allá del cumplimiento mínimo de sus tareas; y una cultura organizacional reactiva, que penaliza el error en lugar de fomentar el aprendizaje, inhibe la iniciativa y la mejora continua.

Como consecuencia directa, estos factores han desencadenado consecuencias perjudiciales: una alta tasa de rotación de personal que eleva los costos de reclutamiento y capacitación, una desmotivación generalizada que se traduce en apatía y bajo compromiso, un deterioro visible en el desempeño laboral individual y colectivo, una consecuente disminución en la calidad del servicio percibida por los clientes, la pérdida de competitividad frente a otras empresas del sector y un riesgo constante de incumplir las obligaciones contractuales, lo que amenaza la viabilidad financiera y la reputación de la organización. La

persistencia de este cuadro sintomático evidencia una falla sistémica en la capacidad de la empresa para gestionarse y adaptarse, haciendo imperativo un análisis riguroso de sus procesos de gestión del cambio.

La presente investigación se justifica por su triple relevancia. En el plano teórico, el estudio busca validar empíricamente la relación entre los constructos de gestión del cambio y desempeño laboral, aplicando modelos teóricos consolidados en un contexto sectorial y geográfico específico -empresas de servicios generales en una ciudad intermedia de un país en desarrollo-, un ámbito que ha sido insuficientemente explorado por la literatura académica, predominantemente centrada en grandes corporaciones de economías avanzadas. Finalmente, desde una perspectiva social, la investigación es relevante porque aborda la realidad de un colectivo de trabajadores que a menudo enfrenta condiciones de precariedad laboral, contribuyendo indirectamente a la promoción de un trabajo más digno, estable y satisfactorio.

Por todo lo expuesto, la presente investigación tuvo como objetivo general determinar la relación que existe entre la gestión del cambio y el desempeño laboral de los colaboradores en una empresa de servicios generales, Trujillo 2025. De este se desprenden los siguientes objetivos específicos: Establecer la relación entre la preparación para el cambio y el desempeño laboral; determinar la relación entre la creación y comunicación de la visión y el desempeño laboral; y analizar la relación entre la coalición y liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores en dicha empresa.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, el cual resultó idóneo para el propósito del estudio, que buscaba determinar la relación entre las variables gestión del cambio y desempeño laboral, cuantificando la fuerza y dirección de su asociación. En cuanto al diseño, este fue no experimental, ya que no se manipularon deliberadamente las variables de estudio. En su lugar, se observaron y midieron los fenómenos tal como se presentan en su contexto natural para después analizarlos. Específicamente, se empleó un diseño de corte transversal (o transeccional), que implica la recolección de datos en un único momento en el tiempo. Esta elección metodológica permitió obtener una "fotografía" de la relación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en la empresa de servicios generales en un punto específico, ofreciendo una visión sincrónica de la problemática.

El alcance del estudio fue correlacional. Este tipo de alcance tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. En este caso, se buscó no solo determinar si existía una relación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral, sino también analizar cómo se relacionaban las dimensiones de la primera variable (preparación para el cambio, creación y comunicación de la visión, y coalición y liderazgo) con la segunda. Es importante precisar que un estudio correlacional no establece relaciones de causa y efecto, sino que mide la tendencia de dos variables a variar de forma conjunta.

La población de estudio estuvo conformada por la totalidad de los 61 colaboradores que conforman la plantilla de la empresa de servicios generales ubicada en Trujillo, dedicada a la prestación de servicios de vigilancia, limpieza y mantenimiento. Dado a que el número de sujetos era reducido y accesible, se optó por realizar un censo poblacional, es decir, se trabajó con la totalidad de la población. Por lo tanto, la muestra fue igual a la población ($N=61$), lo que elimina el error de muestreo y permite que los hallazgos sean directamente representativos de la totalidad de los colaboradores de la organización en el momento del estudio.

En relación a la técnica empleada para la recolección de datos se utilizó la encuesta, y el instrumento fue un cuestionario estructurado. Se diseñaron dos cuestionarios, uno para cada variable, ambos utilizando una escala de medición tipo Likert de cinco puntos (1=Nunca, 2=Casi Nunca, 3=A veces, 4=Casi Siempre, 5=Siempre). El cuestionario de gestión del cambio estuvo compuesto por 20 ítems, distribuidos equitativamente en sus tres dimensiones. En detalle, el cuestionario de desempeño laboral constó de 15 ítems, distribuidos equitativamente en sus tres dimensiones. La elección de la escala Likert se fundamentó en que permite medir actitudes y percepciones de los sujetos de forma estandarizada, facilitando su posterior análisis cuantitativo.

Para garantizar la calidad del instrumento, este fue sometido a un riguroso proceso de validación y confiabilidad. En primer lugar, la validez de contenido se estableció mediante el método de juicio de expertos. Se convocó a tres académicos con grado de Doctor y especialistas en las áreas de administración y recursos humanos, quienes evaluaron la pertinencia, claridad, coherencia y suficiencia de cada uno de los ítems en relación con las definiciones conceptuales y operacionales de las variables y sus dimensiones. Sus observaciones permitieron realizar ajustes en la redacción de algunos ítems para mejorar su comprensión. En segundo lugar, la confiabilidad del instrumento, se midió a través del coeficiente Alfa de Cronbach, utilizando los datos de una prueba piloto aplicada a 20 colaboradores con características similares a la población de estudio. El resultado para el cuestionario de gestión del cambio fue de $\alpha = 0,95$, y para el de desempeño laboral fue de $\alpha = 0,89$. Ambos valores se consideran excelentes, indicando un alto grado de consistencia interna y fiabilidad de los instrumentos.

El procedimiento para la recolección de datos se inició con la obtención del permiso correspondiente de la gerencia de la empresa. Posteriormente, se coordinó con los supervisores de área para aplicar los cuestionarios a los colaboradores durante su jornada laboral, asegurando que dispusieran del tiempo necesario para responder sin presiones. Se garantizó a todos los participantes la confidencialidad y el anonimato de sus respuestas, explicándoles que los datos serían utilizados exclusivamente con fines académicos. Una vez recopilados los datos, se procedió a su procesamiento y análisis. Los datos fueron ingresados en una matriz en el software estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versión 26.

El análisis incluyó estadística descriptiva (frecuencias y porcentajes) para caracterizar el comportamiento de las variables, y estadística inferencial para la prueba de hipótesis. Dado que la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov arrojó que los datos no seguían una distribución normal ($p < 0,05$), se decidió utilizar el coeficiente de correlación no paramétrico Rho de Spearman para determinar la relación entre las variables y sus dimensiones, por ser el estadístico adecuado para variables ordinales y distribuciones no normales.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta sección se presentan los hallazgos obtenidos a partir del análisis estadístico de los datos recopilados. El tratamiento de los datos se realizó con el software SPSS versión 26, dado que las variables no presentaron una distribución normal según la prueba de Kolmogorov-Smirnov, se utilizó el coeficiente de correlación no paramétrico Rho de Spearman para la contrastación de las hipótesis. A continuación, se exponen los resultados descriptivos y correlacionales de las variables de estudio y sus dimensiones.

Análisis descriptivo

En cuanto a la variable gestión del cambio, se observó que un 57,4% de los colaboradores la percibe en un nivel "regular", un 24,6% en un nivel "deficiente" y solo un 18% en un nivel "eficiente". Estos resultados sugieren que, para la mayoría de los trabajadores, las prácticas de gestión del cambio en la empresa son inconsistentes o insuficientes. Respecto a la variable desempeño laboral, la percepción fue más favorable: un 62,3% de los encuestados lo calificó como "bueno", un 21,3% como "regular" y un 16,4% como "deficiente". Esto indica que, a pesar de las deficiencias percibidas en la gestión del cambio, una proporción mayoritaria de los empleados considera que su rendimiento es adecuado.

Prueba de hipótesis y análisis correlacional

Para dar respuesta a los objetivos de la investigación, se procedió a realizar el análisis de correlación de Spearman. A continuación, se presentan las tablas con los resultados correspondientes a la hipótesis general y las hipótesis específicas. La **Tabla 1** muestra el resultado de la correlación para la primera hipótesis específica, que buscaba establecer la relación entre la dimensión de preparación para el cambio y la variable de desempeño laboral.

Dimensión 1: Preparación para el cambio

La tabla muestra el resultado de la correlación para la primera hipótesis específica, que buscaba establecer la relación entre la dimensión preparación para el cambio y el desempeño laboral.

Tabla 1. Correlación entre la dimensión preparación para el cambio y el desempeño laboral

	Preparación para el cambio	Desempeño laboral
Rho de Spearman	1.000	.482**

Sig. (bilateral)	.	.000
N	61	61
Desempeño laboral	.482**	1.000
Sig. (bilateral)	.000	.
N	61	61

Nota. ** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como se puede observar en la Tabla 1, se encontró un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,482, con un nivel de significancia de $p=0,000$ ($p < 0,01$). Este resultado indica la existencia de una correlación positiva y moderada entre la preparación para el cambio y el desempeño laboral. Esto significa que a medida que mejora la percepción de los colaboradores sobre las acciones de la empresa para prepararlos ante un cambio (comunicación, capacitación, etc.), también tiende a mejorar su desempeño laboral.

Dimensión 2: Creación y comunicación de la visión

La Tabla 2 presenta el análisis de la segunda hipótesis específica, que indagaba sobre la relación entre la dimensión de creación y comunicación de la visión y la variable de desempeño laboral.

Tabla 2. Correlación entre la dimensión creación y comunicación de la visión y el desempeño laboral

		Creación y comunicación de la visión	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Creación y comunicación de la visión	1.000	.603**
	Sig. (bilateral)	.	.000
	N	61	61
	Desempeño laboral	.603**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	61	61

Nota. ** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la Tabla 2 muestran un coeficiente de correlación de 0,603, con una significancia de $p=0,000$ ($p < 0,01$). Este hallazgo demuestra una correlación positiva y considerable entre la creación y comunicación de la visión y el desempeño laboral. En consecuencia, la forma en que empresa define, articula

y transmite el propósito y la dirección del cambio constituye el factor que más fuertemente asociado con un mejor rendimiento de sus trabajadores.

Dimensión 3: Coalición y liderazgo

La Tabla 3 expone los resultados de la tercera hipótesis específica, centrada en la relación entre la dimensión de coalición y liderazgo y la variable de desempeño laboral.

Tabla 3. *Correlación entre la dimensión coalición y liderazgo y el desempeño laboral*

		Coalición y liderazgo	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Coalición y liderazgo	1.000	.564**
	Sig. (bilateral)	.	.000
	N	61	61
	Desempeño laboral	.564**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.
	N	61	61

En la Tabla 3, el coeficiente de correlación obtenido fue de 0,564, con una significancia de $p=0,000$ ($p < 0,01$). Este valor indica una correlación positiva y moderada entre la coalición y el liderazgo y el desempeño laboral. Se infiere que la percepción de un liderazgo comprometido, que forma equipos guía y empodera a los colaboradores para participar en el proceso de cambio, se relaciona de manera significativa con un mejor desempeño.

Hipótesis general: Gestión del cambio y desempeño laboral

Finalmente, la Tabla 4 presenta el resultado de la prueba de la hipótesis general, que buscaba determinar la relación entre la variable gestión del cambio en su conjunto y la variable desempeño laboral.

Tabla 4. *Correlación entre la gestión del cambio y el desempeño laboral*

		Gestión del cambio	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión del cambio	1.000	.578**
	Sig. (bilateral)	.	.000
	N	61	61
	Desempeño laboral	.578**	1.000
	Sig. (bilateral)	.000	.

N

61

61

Nota. ** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

El resultado de la Tabla 4 arroja un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0,578, con un nivel de significancia de $p=0,000$ ($p < 0,01$). Este hallazgo permite concluir que existe una correlación positiva y moderada entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en la empresa estudiada. La magnitud de la correlación indica que ambas variables tienden a moverse en la misma dirección: a una mejor percepción de la gestión del cambio, corresponde una mejor percepción del desempeño laboral. Además, el coeficiente de determinación ($r^2 = 0,334$) sugiere que aproximadamente el 33,4% de la variabilidad en el desempeño laboral puede ser explicada por la variabilidad en la gestión del cambio, lo que subraya la importancia práctica de esta última variable en el contexto organizacional analizado.

En síntesis, los resultados cuantitativos demuestran de manera consistente que la gestión del cambio y cada una de sus dimensiones se relacionan de forma positiva y estadísticamente significativa con el desempeño laboral. Estos hallazgos proveen una base empírica sólida para la discusión que se presenta en la siguiente sección, donde se interpretarán estos datos a la luz de la teoría y los antecedentes, y se explorarán sus implicaciones.

Discusión

Los hallazgos de la presente investigación confirman de manera contundente la existencia de una relación positiva y significativa entre la gestión del cambio y el desempeño laboral en el contexto de una empresa de servicios generales en Trujillo. El coeficiente de correlación general ($Rho = 0,578$) no solo valida la hipótesis central del estudio, sino que también se alinea con un cuerpo creciente de literatura que posiciona a la gestión del cambio como un antecedente crítico del rendimiento organizacional. Este resultado principal resuena con los postulados de teóricos clásicos como Kotter (1996), quien argumentó que el éxito de cualquier transformación depende de un liderazgo proactivo que guíe a la organización a través de una serie de etapas deliberadas. La correlación moderada encontrada sugiere que, si bien la gestión del cambio es un factor explicativo relevante (aportando un 33,4% de la varianza del desempeño), el desempeño laboral es un constructo complejo y multifactorial, influenciado por otras variables no abordadas en este estudio, como la compensación, el clima laboral o las características intrínsecas de la tarea, tal como lo sugieren modelos integrales del comportamiento organizacional (Robbins y Judge, 2017).

Profundizando en el análisis, resulta particularmente revelador el hecho de que la dimensión creación y comunicación de la visión presentara la correlación más fuerte con el desempeño laboral ($Rho = 0,603$). Este hallazgo subraya un principio fundamental del liderazgo transformacional: la capacidad de articular una visión de futuro convincente y comunicarla de manera que inspire y movilice a los colaboradores es el

motor más potente del cambio. Cuando los empleados comprenden el "porqué" de la transformación, es más probable que se comprometan con el "cómo".

Este resultado contrasta y enriquece los hallazgos de Dereso y Kant (2023), quienes encontraron que los cambios tecnológicos tenían un impacto positivo, pero los estructurales generaban efectos negativos; nuestro estudio sugiere que la naturaleza del cambio (tecnológico, estructural, etc.) podría ser menos importante que la claridad con la que se comunica su visión y propósito. La visión actúa como un faro que reduce la incertidumbre y la ansiedad, dos de las principales fuentes de resistencia al cambio, y alinea los esfuerzos individuales hacia un objetivo común, potenciando así el desempeño.

Por otro lado, las correlaciones significativas y moderadas de las dimensiones preparación para el cambio ($Rho = 0,482$) y coalición y liderazgo ($Rho = 0,564$) con el desempeño laboral, también ofrecen lecciones valiosas. La primera confirma la importancia del modelo ADKAR de Hiatt (2006), que pone el foco en la preparación individual para el cambio. La capacitación, la provisión de recursos y la comunicación previa son acciones que construyen la autoeficacia de los empleados y reducen la percepción de amenaza, facilitando una transición más fluida y un menor impacto negativo en la productividad. La segunda correlación refuerza la idea de que el cambio no puede ser un esfuerzo solitario del líder principal; requiere la formación de una coalición de agentes de cambio en diferentes niveles de la organización que actúen como multiplicadores del mensaje y soportes del proceso. Este hallazgo es consistente con el estudio de Huertas (2023) en una municipalidad peruana, que también encontró una correlación moderada y significativa, sugiriendo que la efectividad del liderazgo en la gestión del cambio es un factor clave tanto en el sector público como en el privado en el contexto nacional.

Al contrastar nuestros resultados con la literatura, encontramos tanto similitudes como diferencias interesantes. La correlación positiva y significativa hallada es consistente con los estudios de Mahesar y Chandio (2025) en el sector bancario pakistaní y de Lara (2023) en una caja municipal en Sullana, Perú. Esto sugiere que la relación entre gestión del cambio y desempeño laboral es un fenómeno transcultural y trans-sectorial. Sin embargo, nuestro resultado contrasta marcadamente con el estudio de Majuan (2023) en un hospital peruano, donde no se encontró una relación estadísticamente significativa. Esta discrepancia podría explicarse por múltiples factores: la naturaleza altamente regulada y burocrática del sector salud podría hacer que el desempeño esté más influenciado por protocolos estandarizados que por iniciativas de cambio; alternatively, la gestión del cambio en ese hospital específico podría haber sido tan deficiente que no logró generar ningún impacto perceptible. Esta comparación resalta la importancia de considerar los factores contextuales al analizar la dinámica del cambio organizacional.

No obstante, es fundamental reconocer las limitaciones del presente estudio para una interpretación cabal de sus alcances. En primer lugar, su diseño transversal ofrece una visión estática de la relación entre las variables y no permite establecer causalidad. Sería erróneo concluir que una mejor gestión del cambio causa un mejor desempeño; solo podemos afirmar que ambas variables están asociadas. Futuras

investigaciones podrían emplear diseños longitudinales para observar cómo las variaciones en las prácticas de gestión del cambio impactan en el desempeño a lo largo del tiempo. En segundo lugar, el estudio se realizó en una única empresa, lo que restringe la generalizabilidad de los hallazgos. Las características particulares de la cultura, el liderazgo y el sector de esta empresa podrían estar moderando la relación encontrada. Por ello, se recomienda la replicación de este estudio en una muestra más amplia y diversificada de empresas de servicios generales y de otros sectores.

Finalmente, el uso exclusivo de cuestionarios de autoinforme introduce la posibilidad de sesgos, como la deseabilidad social o el sesgo de aquiescencia. Para futuras investigaciones, sería enriquecedor triangular los datos con medidas más objetivas de desempeño (como indicadores de productividad o evaluaciones de supervisores) y con métodos cualitativos (como entrevistas o grupos focales) que permitan explorar en mayor profundidad las percepciones y experiencias de los colaboradores durante los procesos de cambio.

Desde el punto de vista de las implicaciones prácticas, los resultados de esta investigación ofrecen una hoja de ruta clara para la gerencia de la empresa estudiada y para otras organizaciones que busquen mejorar su rendimiento. La principal recomendación es abandonar un enfoque reactivo y adoptar una gestión del cambio proactiva y estratégica. Específicamente, se sugiere: 1) Invertir en la comunicación de la visión: No basta con informar sobre los cambios; es crucial inspirar, creando una narrativa que conecte la transformación con los valores de la empresa y los intereses de los colaboradores. 2) Fortalecer el liderazgo en todos los niveles: Capacitar a los supervisores y mandos medios en habilidades de liderazgo del cambio para que actúen como facilitadores y no como barreras. 3) Diseñar programas de preparación: Antes de implementar cualquier cambio significativo, se deben desarrollar planes de capacitación y comunicación que doten a los empleados de los conocimientos y habilidades necesarios para afrontar la nueva realidad. A nivel teórico, este estudio contribuye al cuerpo de conocimiento al aportar evidencia empírica sobre la relación entre gestión del cambio y desempeño en un contexto poco estudiado, y al resaltar la importancia relativa de la comunicación de la visión como principal catalizador del desempeño en procesos de cambio.

En conclusión, esta discusión ha permitido interpretar los hallazgos del estudio, conectándolos con la literatura existente, reconociendo sus limitaciones y extrayendo implicaciones valiosas. Se confirma que la gestión del cambio no es un lujo organizacional, sino una capacidad estratégica fundamental que, cuando se ejecuta de manera competente, se convierte en un poderoso motor para potenciar el desempeño laboral y, por ende, la competitividad y sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

CONCLUSIONES

En virtud del análisis realizado, se concluye de manera inequívoca que existe una relación positiva y moderada entre la gestión del cambio y el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa de servicios generales objeto de estudio. Este hallazgo principal confirma que las prácticas organizacionales orientadas

a planificar, comunicar y liderar procesos de transformación no son un mero ejercicio administrativo, sino un factor estratégico que se asocia directamente con la eficacia, la eficiencia y el compromiso que los empleados demuestran en el cumplimiento de sus funciones. La investigación ha permitido constatar que, en el contexto analizado, una gestión del cambio percibida como más efectiva se corresponde con un rendimiento laboral superior.

De manera más específica, el estudio ha permitido determinar que todas las dimensiones de la gestión del cambio evaluadas son relevantes. Se destaca que la claridad en la creación y comunicación de la visión del cambio es el componente con la asociación más fuerte, lo que subraya la importancia de que los líderes articulen un propósito claro y convincente que oriente y motive a los equipos. Asimismo, se ha confirmado que la preparación para el cambio, a través de la capacitación y la provisión de recursos, y la consolidación de una coalición y un liderazgo visibles y comprometidos, son también pilares fundamentales que se vinculan positivamente con un mejor desempeño. Estos hallazgos, en su conjunto, resaltan la necesidad de abordar el cambio como un proceso integral y centrado en las personas para lograr los resultados deseados.

Considerando las limitaciones del estudio, se proponen varias líneas de investigación futuras. En primer lugar, sería de gran valor la realización de estudios longitudinales que permitan examinar la dinámica de esta relación a lo largo del tiempo, para así poder avanzar hacia inferencias de causalidad. En segundo lugar, se sugiere ampliar la investigación a través de estudios multicaso, que incluyan a otras empresas del sector de servicios generales y de diferentes regiones del país, con el fin de aumentar la generalizabilidad de los hallazgos. En tercer lugar, se recomienda el uso de metodologías mixtas, que combinen la encuesta cuantitativa con técnicas cualitativas como entrevistas en profundidad o grupos focales, para obtener una comprensión más rica y matizada de las percepciones y experiencias de los colaboradores durante los procesos de cambio. Finalmente, futuras investigaciones podrían explorar el rol de variables moderadoras y mediadoras en la relación estudiada, como el tipo de cultura organizacional, el estilo de liderazgo o el nivel de compromiso de los empleados.

En definitiva, este estudio aporta evidencia empírica relevante que subraya el rol insoslayable de la gestión del cambio como una palanca estratégica para la mejora del desempeño laboral. Los resultados ofrecen una base sólida para que las organizaciones, especialmente aquellas intensivas en capital humano como las del sector de servicios, reflexionen sobre sus prácticas actuales y consideren la inversión en el desarrollo de sus capacidades de gestión del cambio no como un costo, sino como una inversión fundamental para asegurar su competitividad, su capacidad de adaptación y su sostenibilidad en un entorno empresarial que se caracteriza por una transformación constante y acelerada.

REFERENCIAS

Anchante, G. (2024). Gestión del cambio en las competencias laborales del personal de una institución de salud, Ica 2024 [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/149924>

- Andina, Agencia Peruana de Noticias. (2023, 1 de noviembre). Startups peruanas aumentan capacidad adaptativa en 2023. <https://andina.pe/ingles/noticia-startups-peruanas-aumentan-capacidad-adaptativa-2023-961161.aspx>
- Banco Mundial. (2019). Informe sobre el desarrollo mundial 2019: La cambiante naturaleza del trabajo. Grupo Banco Mundial. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/767331554985479543/pdf/Main-Report.pdf>
- Borman, W. C., y Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., y Sager, C. E. (1993). A theory of performance. En N. Schmitt y W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). Jossey-Bass.
- Castro, B. (2023). Gestión del cambio y desempeño laboral en una dependencia policial de la región Lambayeque [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/133518>
- Dereso, Y., y Kant, S. (2023). Effect of change management on employee performance in Ethiopia. *International Journal of Multidisciplinary Educational Research*, 12(7), 151–160. <https://www.ijmer.in/12-7-2023/151-160.pdf> (ijmer.in in Bing)
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Prosci Learning Center Publications. <https://www.prosci.com/resources/books/adkar-a-model-for-change>
- Huertas, I. (2023). Gestión del cambio y desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huaura, 2023 [Tesis de Maestría, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio Institucional UNJFSC. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/8223>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press. <https://irp-cdn.multiscreensite.com/6e5efd05/files/uploaded/Leading%20Change.pdf>
- Lara, E. (2023). Gestión de cambio y desempeño laboral de los colaboradores de oficina administrativa en una Caja Municipal, Sullana 2023 [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/134238>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper y Row.
- Mahesar, H., y Chandio, J. (2025). The impact of change management on employee performance in the banking sector: Evidence from Sindh, Pakistan. *Journal of Policy Research*, 11(1), 45–59. <https://policyrj.com/index.php/1/article/view/332>
- Majuan, A. (2023). Gestión del cambio y desempeño laboral en el Hospital II-E, Banda de Shilcayo – 2023 [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/119367>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2024). Encuesta de Demanda Ocupacional (EDO) con proyecciones al 2025. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7405524/6312746-edo-al-2025.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2021). *The Future of Productivity*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/economy/the-future-of-productivity-9789264248533-en.htm>
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.ª ed.). Pearson. <https://www.ingebook.com/es/ebook/9786073239851>
- Taoussi, G., y Afilal, K. (2024). Dinámicas del cambio organizacional y su impacto en el bienestar de los empleados: Una exploración cuantitativa en una cadena hotelera marroquí. *International Journal*

of Scientific Research and Management, 12(2), 5831–5849.
<https://doi.org/10.18535/ijssrm/v12i02.em02>