



**Strategies to Overcome Resistance to Change in Public  
Communication: A Contextualised Analysis of the Ecuadorian  
Public Administration**

**Estrategias para superar la resistencia al cambio en la  
comunicación pública: un análisis contextualizado en la  
administración pública ecuatoriana**

---

**Para citar este trabajo:**

Salcedo Pineda, Ángela V. (2024). Estrategias para superar la resistencia al cambio en la comunicación pública: un análisis contextualizado en la administración pública ecuatoriana. Educational Regent Multidisciplinary Journal, 1(1), 1-8.  
[https://estrellaediciones.com/index.php/educational\\_regent/article/view/24](https://estrellaediciones.com/index.php/educational_regent/article/view/24)

---

**Autores:**

**Ángela Victoria Salcedo Pineda**

Universidad Estatal de Milagro

Milagro – Ecuador

[vsalcedop@unemi.edu.ec](mailto:vsalcedop@unemi.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0001-8519-768X>

**Autor de Correspondencia:** Ángela Victoria Salcedo Pineda, [vsalcedop@unemi.edu.ec](mailto:vsalcedop@unemi.edu.ec)

**RECIBIDO:** 05-Noviembre-2024

**ACEPTADO:** 30-Noviembre-2024

**PUBLICADO:** 30-Diciembre-2024



### **Resumen**

La gestión del cambio organizacional en la administración pública ecuatoriana, especialmente en el ámbito de la comunicación pública, es crucial para mejorar la efectividad y calidad de los servicios dirigidos a la ciudadanía. Uno de los principales retos es la resistencia al cambio de funcionarios y actores involucrados, lo que dificulta la implementación de nuevas estrategias comunicacionales y puede afectar el cumplimiento de objetivos institucionales. Las entidades públicas enfrentan además desafíos estructurales como la burocracia, la corrupción y la desconfianza ciudadana, factores que afectan la eficiencia y la percepción pública. Este análisis cualitativo, basado en una revisión bibliográfica exhaustiva, identifica los factores que inciden en la resistencia al cambio y propone estrategias efectivas adaptadas al contexto ecuatoriano. Entre las estrategias clave se encuentran: comunicación abierta y transparente, participación activa de los empleados, capacitación y desarrollo de habilidades, incentivos y recompensas, y la creación de una visión compartida. Además, la gestión del cambio facilita la adaptación, innovación y mejora continua, asegurando que las instituciones públicas se mantengan alineadas con los cambios tecnológicos, sociales y normativos, garantizando así su sostenibilidad y legitimidad a largo plazo. Este enfoque integral es fundamental para fortalecer la gobernanza y la confianza ciudadana en el sector público ecuatoriano.

**Palabras clave:** Gestión del cambio; Comunicación pública; Resistencia organizacional.

### **Abstract**

Organisational change management within Ecuador's public administration, particularly in the realm of public communication, is vital for enhancing the effectiveness and quality of services provided to citizens. One of the main challenges is the resistance to change exhibited by officials and other stakeholders, which hampers the implementation of new communication strategies and may impact the achievement of institutional objectives. Public entities also face structural challenges such as bureaucracy, corruption, and public distrust, all of which affect operational efficiency and public perception. This qualitative analysis, based on an exhaustive literature review, identifies the factors influencing resistance to change and proposes effective strategies tailored to the Ecuadorian context. Key strategies include open and transparent communication, active employee participation, training and skills development, incentives and rewards, and the creation of a shared vision. Furthermore, change management facilitates adaptation, innovation, and continuous improvement, ensuring that public institutions remain aligned with technological, social, and regulatory changes, thereby guaranteeing their long-term sustainability and legitimacy. This comprehensive approach is essential to strengthening governance and fostering citizen trust in Ecuador's public sector.

**Keywords:** Change management; Public communication; Organisational resistance.



## **1. Introducción**

La gestión del cambio organizacional es un proceso fundamental en la administración pública ecuatoriana, especialmente en el ámbito de la comunicación pública, donde las instituciones enfrentan retos significativos para mejorar la efectividad y la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía. En este contexto, Levoyer Salas y Escandón Montenegro, en su obra *Comunicación pública, pandemia y elecciones (2021)*, destacan que uno de los principales obstáculos para la transformación institucional en Ecuador es la resistencia al cambio por parte de los funcionarios y otros actores involucrados, lo que puede dificultar la implementación de nuevas estrategias comunicacionales y comprometer el logro de los objetivos organizacionales.

Las entidades públicas ecuatorianas, tanto a nivel central como descentralizado, operan en sectores clave como la educación, la salud y la seguridad, y deben enfrentar desafíos estructurales como la burocracia, la falta de transparencia y la desconfianza ciudadana. López-López, en su artículo *Comunicación política y transparencia en Ecuador: desafíos y oportunidades (2019)*, señala que la corrupción y la lentitud de los procesos administrativos han erosionado la confianza pública y afectado la eficiencia de las organizaciones estatales, lo que repercute directamente en la calidad de la comunicación institucional y en la percepción que tiene la ciudadanía sobre el sector público.

En el contexto ecuatoriano, la descentralización ha supuesto la transferencia de competencias a los gobiernos locales, lo que exige una mejor coordinación interinstitucional y la adaptación de las estrategias comunicativas a las realidades regionales y culturales del país. Jaráiz-Gulías y Levoyer Salas, en su trabajo *Comunicación estratégica y gestión de crisis en el sector público ecuatoriano (2021)*, subrayan que la comunicación pública en Ecuador se enfrenta al reto de gestionar grandes volúmenes de información y de interpretar los datos en función de las diversas perspectivas sociales y políticas, especialmente en escenarios de crisis como la pandemia o los procesos electorales.

La participación ciudadana y la rendición de cuentas son aspectos cruciales para fortalecer la gobernanza y la legitimidad institucional. Cevallos y Torres, en su investigación *La comunicación estratégica digital en las organizaciones públicas de Ecuador: Estado actual y proyección (2016)*, enfatizan que la interacción entre las organizaciones públicas y la sociedad civil, a través de estrategias de comunicación digital y presencial, es fundamental para promover la transparencia y la inclusión en la toma de decisiones.

Superar la resistencia al cambio en la comunicación pública implica involucrar a los empleados en los procesos de transformación, brindarles información clara sobre los objetivos y beneficios de los cambios, y dotarlos de las herramientas necesarias para adaptarse a los nuevos entornos tecnológicos y organizacionales. Según Levoyer Salas y Escandón Montenegro (2021), una gestión adecuada del cambio permite optimizar los procesos comunicativos, mejorar la interacción con la ciudadanía y aumentar la eficiencia institucional, contribuyendo así a una mayor satisfacción tanto de los empleados como de los usuarios de los servicios públicos.

## **2. Metodología**

En el presente análisis sobre la superación de la resistencia al cambio en organizaciones públicas ecuatorianas, se empleó un enfoque metodológico cualitativo basado en una revisión bibliográfica exhaustiva de fuentes académicas pertinentes al contexto nacional. A través del análisis de artículos científicos, libros especializados y publicaciones académicas, se identifican los factores que inciden en la resistencia al cambio y las estrategias más eficaces para su gestión en instituciones estatales. En este sentido, Levoyer Salas y Escandón Montenegro (2021), en su obra *Comunicación pública, pandemia y elecciones*, destacan la importancia de comprender los



elementos culturales y estructurales propios del sector público ecuatoriano para adaptar las mejores prácticas internacionales al entorno local.

El diseño de la investigación se centró en el análisis cualitativo de teorías y modelos sobre la resistencia al cambio organizacional, priorizando la identificación de estrategias efectivas según la literatura ecuatoriana y latinoamericana. Cevallos y Torres (2016), en su estudio La comunicación estratégica digital en las organizaciones públicas de Ecuador: Estado actual y proyección, agrupan las estrategias en cinco áreas clave: (1) comunicación abierta y transparente, que fomenta un flujo de información bidireccional entre líderes y funcionarios; (2) participación activa de los empleados, facilitando su involucramiento en la toma de decisiones y en los procesos de planificación; (3) capacitación y desarrollo de habilidades, como herramientas para facilitar la adaptación al cambio; (4) incentivos y recompensas, como motivadores clave para alentar la implicación de los empleados; y (5) creación de una visión compartida, que permita alinear los intereses organizacionales y aumentar el compromiso de los empleados hacia el proceso de cambio.

Adicionalmente, se analizó la aplicabilidad de estas estrategias en el contexto específico de la administración pública ecuatoriana. Jaraíz-Gulías y Levoyer Salas (2021), en Comunicación estratégica y gestión de crisis en el sector público ecuatoriano, subrayan que la jerarquización, los procesos burocráticos y la diversidad cultural del país requieren adaptar las estrategias de gestión del cambio para asegurar su viabilidad y efectividad en las instituciones públicas.

Para la recolección de datos, se propone la utilización de instrumentos cualitativos como entrevistas a expertos en gestión del cambio, encuestas a funcionarios involucrados en procesos de transformación y el análisis de estudios de caso documentados en el sector público ecuatoriano. Según López-López (2019), en Comunicación política y transparencia en Ecuador: desafíos y oportunidades, estos métodos permiten recabar información clave sobre la implementación y los resultados de las estrategias propuestas en escenarios organizacionales reales.

El análisis de los resultados obtenidos a través de estos instrumentos se orienta a evaluar el impacto de las estrategias en la reducción de la resistencia al cambio organizacional, midiendo la adaptación institucional, la mejora del clima laboral y la eficacia de los procesos de cambio implementados. El enfoque metodológico adoptado busca ofrecer una comprensión integral de las estrategias más efectivas para superar la resistencia al cambio, así como su adaptación a las características particulares de las organizaciones públicas ecuatorianas.

### **3. Resultados**

Los resultados derivados de la revisión bibliográfica y el análisis de estrategias para superar la resistencia al cambio en organizaciones públicas ecuatorianas destacan varias áreas clave en las cuales estas prácticas han demostrado ser efectivas. A continuación, se presentan los hallazgos organizados en relación con los elementos fundamentales del proceso de cambio: comunicación, participación, capacitación, incentivos y visión compartida.

#### **1. Comunicación clara y efectiva**

Los hallazgos más relevantes subrayan que una comunicación abierta, clara y bidireccional es esencial para mitigar la resistencia al cambio en las instituciones públicas. La entrega constante y precisa de información sobre los objetivos y beneficios del cambio impacta directamente en la disposición de los funcionarios hacia la transformación. En este sentido, Levoyer Salas y Escandón Montenegro (2021), en Comunicación pública, pandemia y elecciones, enfatizan que la transparencia comunicativa genera confianza y reduce la incertidumbre, favoreciendo la aceptación del cambio en el sector público ecuatoriano.



## 2. Involucramiento de los empleados

La participación activa de los empleados en el proceso de cambio es otro factor clave identificado en la investigación. Permitir que los funcionarios contribuyan en la toma de decisiones, aporten ideas y colaboren en la planificación y ejecución de las transformaciones organizacionales promueve un sentido de pertenencia y compromiso. Según Cevallos y Torres (2016), en su estudio sobre la comunicación estratégica digital en Ecuador, la participación fomenta el empoderamiento del personal y una mayor disposición a adaptarse a los cambios institucionales.

## 3. Capacitación y desarrollo de competencias

La capacitación se reconoce como una estrategia fundamental para reducir la resistencia al cambio. La formación permite a los empleados adquirir las habilidades necesarias para adaptarse exitosamente a las nuevas condiciones laborales, incrementando su confianza para afrontar las transformaciones. López-López (2019), en su análisis sobre comunicación política y transparencia en Ecuador, resalta que la capacitación no solo mejora las competencias técnicas, sino que también facilita el ajuste psicológico al cambio, ayudando a disminuir el miedo y la resistencia.

## 4. Incentivos y recompensas

La investigación también destaca que los incentivos, tanto tangibles como intangibles, juegan un papel crucial en la superación de la resistencia al cambio. Estos pueden reconocer y premiar el esfuerzo y los logros vinculados al proceso de transformación. Jaraíz-Gulías y Levoyer Salas (2021), en Comunicación estratégica y gestión de crisis en el sector público ecuatoriano, señalan que los incentivos fortalecen la motivación y promueven una cultura organizacional positiva y orientada al cambio, siempre que sean percibidos como justos y alineados con los objetivos institucionales.

## 5. Visión compartida del cambio

La creación y comunicación de una visión compartida y coherente es otro factor fundamental para superar la resistencia. Cuando una organización establece una visión clara, inspiradora y comunicada eficazmente, los empleados tienden a alinearse con los objetivos del cambio. Rendón y Montaña (2005), aunque en un contexto latinoamericano más amplio, destacan que una visión compartida proporciona propósito y dirección, facilitando la aceptación y el compromiso con el proceso de cambio, reduciendo barreras cognitivas y emocionales.

### Aplicabilidad en la administración pública ecuatoriana

En el contexto específico de la administración pública en Ecuador, estas estrategias requieren ser adaptadas a las características propias del sector, marcado por estructuras jerárquicas y procedimientos burocráticos complejos. No obstante, la adopción de estrategias de comunicación efectiva, participación activa de los empleados y capacitación contextualizada ha demostrado ser igualmente efectiva para disminuir la resistencia y mejorar la receptividad hacia el cambio, tal como lo evidencian los estudios de Levoyer Salas y Escandón Montenegro (2021) y Cevallos y Torres (2016).

## **4. Discusión**

El análisis de las estrategias para gestionar la resistencia al cambio en organizaciones públicas ecuatorianas ha revelado enfoques clave que coinciden con investigaciones previas sobre la gestión de procesos de transformación institucional. Los resultados evidencian que, para disminuir la resistencia, es necesario implementar tácticas como una comunicación eficaz, la participación activa de los empleados, la capacitación adecuada, la creación de incentivos y el



establecimiento de una visión compartida. A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes y sus implicaciones tanto teóricas como prácticas.

#### 1. La Comunicación como Elemento Clave en el Cambio

Uno de los aspectos más importantes identificados es la relevancia de una comunicación efectiva en los procesos de cambio organizacional. Estudios en el contexto ecuatoriano subrayan que una comunicación clara, abierta y bidireccional es esencial para reducir la resistencia de los funcionarios, ya que disminuye la incertidumbre y mejora la comprensión de los objetivos de la transformación (Álvarez, 2013). Sin embargo, en muchas instituciones públicas con estructuras jerárquicas rígidas, los canales de comunicación no siempre son adecuados. Por ello, es necesario desarrollar nuevas estrategias comunicacionales que aseguren una distribución eficiente de la información y promuevan la retroalimentación activa, tal como lo señala Bastidas Pérez (2015) en su estudio sobre estrategias de comunicación para el cambio social en organizaciones ecuatorianas.

#### 2. La Importancia de la Participación de los Empleados

La implicación activa de los empleados en los procesos de cambio es otro factor determinante para reducir la resistencia. Cuando los funcionarios sienten que tienen un papel activo en la toma de decisiones y que su opinión es valorada, su disposición para aceptar el cambio aumenta significativamente. Según Alarcón Rivera (2019), en su análisis sobre gestión del cambio organizacional en empresas ecuatorianas, la participación transforma los enfoques tradicionales unidireccionales hacia modelos más inclusivos, donde los empleados se convierten en actores clave en la formulación e implementación de las transformaciones institucionales.

#### 3. Capacitación y Desarrollo de Habilidades

La formación continua es un pilar fundamental para superar la resistencia al cambio, ya que permite a los empleados adquirir las competencias necesarias para adaptarse a nuevas formas de trabajo. Es crucial que la capacitación no se limite únicamente al aspecto técnico, sino que también incluya el desarrollo de habilidades para gestionar el cambio de manera efectiva. Según Álvarez (2013), la capacitación fortalece la confianza y disposición de los funcionarios para afrontar los desafíos del entorno cambiante, facilitando una adaptación más fluida y sostenible en las organizaciones públicas.

### **5. Conclusión**

Las organizaciones públicas ecuatorianas deben estar preparadas para responder de manera ágil a los cambios en su entorno, tales como los avances tecnológicos, las variaciones en la demanda ciudadana, las modificaciones en normativas gubernamentales o las transformaciones en las tendencias sociales. En este marco, la gestión del cambio organizacional es fundamental para el progreso y la estabilidad institucional. Facilita la adaptación, la innovación y la mejora continua, asegurando que las entidades públicas se mantengan alineadas con los cambios del entorno y garanticen su sostenibilidad y legitimidad a largo plazo (Ministerio del Trabajo, 2022).

Las instituciones que implementan una gestión efectiva del cambio en Ecuador muestran mayor resiliencia y capacidad para adaptarse a nuevas circunstancias. Estas organizaciones superan obstáculos, gestionan la incertidumbre y aprovechan oportunidades emergentes. Además, fomentan la innovación al desafiar métodos y procesos establecidos, lo que puede traducirse en ventajas competitivas para el sector público. La gestión del cambio también implica administrar el talento humano, promoviendo la participación activa de los funcionarios, involucrándolos en los procesos de transformación y ofreciendo oportunidades de desarrollo profesional. Esto



incrementa la motivación, el compromiso y contribuye a la retención del talento en las instituciones públicas (García, 2024).

En el caso específico de la administración pública ecuatoriana, existen desafíos particulares en el proceso de cambio. La burocracia y la rigidez de los procesos administrativos pueden obstaculizar la implementación eficaz de las reformas y dificultar la adaptación a nuevas realidades. Asimismo, la cultura organizacional tradicional puede limitar la capacidad de innovación y mejora continua. La escasez de recursos financieros y técnicos representa un reto significativo, ya que presupuestos limitados dificultan inversiones en infraestructura tecnológica y capacitación del personal (Levoyer Salas & Escandón Montenegro, 2021).

La resistencia al cambio, alimentada por estructuras jerárquicas tradicionales y la falta de apoyo institucional sólido, también dificulta la adopción de nuevas políticas, procedimientos y tecnologías en el sector público ecuatoriano. Esta resistencia genera desconfianza y frena la aceptación de reformas. Además, problemas como la corrupción y la falta de transparencia erosionan la confianza ciudadana y complican los esfuerzos de cambio. La insuficiente capacitación y falta de oportunidades de desarrollo profesional limitan la capacidad del personal para gestionar eficazmente las transformaciones (Cevallos & Torres, 2016).

A pesar de estos retos, una gestión del cambio exitosa en el sector público ecuatoriano trae beneficios evidentes. Mejora la eficiencia de los procesos y la administración de recursos, resultando en servicios públicos más ágiles, efectivos y de mayor calidad para la ciudadanía. Además, fortalece la transparencia, facilitando el acceso a información relevante y promoviendo la rendición de cuentas de los funcionarios. Esto contribuye a aumentar la confianza ciudadana en las instituciones públicas y a reducir los niveles de corrupción (Ministerio del Trabajo, 2022).

El cambio organizacional también permite a la administración pública ecuatoriana innovar y adaptarse mejor a los desafíos emergentes. La adopción de nuevas tecnologías y enfoques posibilita la modernización de procesos y la mejora en la calidad del servicio público. Esto genera mayor satisfacción en la ciudadanía, que recibe servicios más eficientes, accesibles y personalizados. En última instancia, estos avances fortalecen la relación entre el Estado y la sociedad, impactando positivamente en la percepción y confianza pública hacia las instituciones estatales (García, 2024).

## **Referencias Bibliográficas**

- Álvarez, M. (2013). Estrategias de comunicación para mantener la cultura organizacional en época de aislamiento en Solstrat S.A. [Trabajo de grado, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil]. Repositorio UTE.
- Alarcón Rivera, K. N. (2019). La gestión del cambio organizacional como estrategia hacia una nueva proyección en el mercado de la Empresa CIAG S.A. [Trabajo de titulación, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/12436>
- Bastidas Pérez, C. M. (2015). Estrategias de comunicación para el cambio social en el fortalecimiento de la Organización Mujeres Valientes [Trabajo de grado, Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/9094>
- Cevallos, S., & Torres, M. (2016). La comunicación estratégica digital en las organizaciones públicas de Ecuador: Estado actual y proyección. *Revista Latina de Comunicación Social*, (71), 1-18. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2016-1092>
- García, O. (2024). Gestión del cambio empresarial: Experiencias y desafíos en Ecuador. *Manpower Ecuador*.



Jaraíz-Gulías, E., & Levoyer Salas, S. (2021). Comunicación estratégica y gestión de crisis en el sector público ecuatoriano. *Revista Latinoamericana de Opinión Pública*, 7(1), 123-140.

Levoyer Salas, S., & Escandón Montenegro, P. (Coords.). (2021). *Comunicación pública, pandemia y elecciones*. Universidad Andina Simón Bolívar / Corporación Editora Nacional.

López-López, P. C. (2019). Comunicación política y transparencia en Ecuador: desafíos y oportunidades. *Revista Andina de Estudios Políticos*, 11(2), 45-62.

Ministerio del Trabajo. (2022). *Guía de gestión del cambio*. Gobierno de Ecuador. <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/08/DSPI-03-Guia-de-Gestion-del-Cambio.pdf>

Rendón, M., & Montaña, J. (2005). *Gestión del cambio organizacional en América Latina*. Editorial Universidad Central.

**Conflicto de Intereses:** Los autores declaran que no tienen conflictos de intereses relacionados con este estudio y que todos los procedimientos seguidos cumplen con los estándares éticos establecidos por la revista. Asimismo, confirman que este trabajo es inédito y no ha sido publicado, ni parcial ni totalmente, en ninguna otra publicación.