



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Gestión del cambio como un mecanismo estratégico prospectivo.
Revisión sistemática de la literatura**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Licenciado en Administración**

AUTORES:

Paulino Sanchez, Jorge Diego (ORCID: 0000-0002-9291-3952)
Yanac Goicochea, Anay Mirella (ORCID: 0000-0001-6471-0034)

ASESOR:

Dr. Illa Sihuincha, Godofredo Pastor (ORCID: 0000-0002-2532-3194)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de organizaciones

LIMA – PERÚ

2021

Dedicatoria

A mi familia, que han sido la principal inspiración y motivación para cumplir un objetivo más y culminar con mis estudios universitarios.

Agradecimiento

Agradezco a nuestro asesor por su apoyo, dedicación, y ser un ejemplo de guía en nuestro proceso de elaboración de la investigación.

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	8
III. METODOLOGÍA	21
3.1. Tipo de investigación	21
3.2. Protocolo y registro	22
3.3. Criterios de elegibilidad	23
3.4. Fuentes de información	24
3.5. Búsqueda	24
3.6. Selección de los estudios	25
3.7. Proceso de extracción de datos	25
3.8. Lista de datos	27
3.9. Aspectos éticos	28
IV. RESULTADOS	29
V. DISCUSIÓN	36
VI. CONCLUSIONES	48
VII. RECOMENDACIONES	52
REFERENCIAS	54
ANEXOS	60

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Objetivos</i>	7
Tabla 2 <i>Búsqueda inicial</i>	23
Tabla 3 <i>Lista de palabras clave (inglés y español)</i>	24
Tabla 4 <i>Filtración de resultados y comprobación del manual</i>	25
Tabla 5 <i>Marco de la teoría de la gestión del cambio</i>	27
Tabla 6 <i>Matriz de selección de estudios de la variable por año</i>	30
Tabla 7 <i>Matriz de selección de estudios de la variable por cuartil</i>	32
Tabla 8 <i>Matriz de categorización</i>	34

Índice de gráficos y figuras

	Pág.
<i>Figura 1</i> Proceso de extracción de datos	26

Resumen

La investigación tuvo como objetivo revisar la literatura existente en revisiones sistemáticas sobre gestión del cambio proponer una clasificación desde el enfoque estratégico prospectivo; la metodología que se utilizó fue una revisión sistemática de la literatura con un enfoque cualitativo; los resultados obtenidos fueron que para asegurar el éxito de la gestión del cambio, los gerentes, junto con el personal, deben tener en cuenta las habilidades, actitudes y los conocimientos que poseen, para lograr vencer la resistencia y puedan posicionarse a las realidades actuales; asimismo, se concluyó que la gestión del cambio es parte de los procesos de mejora continua y una necesidad para obtener una ventaja competitiva; para ello, se debe considerar a los colaboradores como principal fuente de creatividad y con ello la capacidad de liderazgo para influenciarlos; considerando que los cambios no son los mismos en todas las organizaciones; en este escenario, la cultura organizacional cumple un papel determinante en el proceso de adaptación; finalmente se recomendó involucrar a los colaboradores desde el inicio del proceso logrando que participen activamente en las actividades, creando un ambiente motivador para mejorar la eficiencia y eficacia del desempeño organizacional.

Palabras clave: Ventaja competitiva, liderazgo, cultura organizacional.

Abstract

The objective of the research was to review the existing literature in systematic reviews on change management and propose a classification from the prospective strategic approach; the methodology used was a systematic review of the literature with a qualitative approach; the results obtained were that to ensure the success of change management, managers, together with the staff, must take into account the skills, attitudes and knowledge they possess, to overcome resistance and be able to position themselves to the current realities; It was also concluded that change management is part of the processes of continuous improvement and a necessity to obtain a competitive advantage; for this, the collaborators must be considered as the main source of creativity and with it the leadership capacity to influence them; considering that the changes are not the same in all organizations; in this scenario, the organizational culture plays a determining role in the adaptation process; finally it was recommended to involve the collaborators from the beginning of the process making them participate actively in the activities, creating a motivating environment to improve the efficiency and effectiveness of the organizational performance.

Keywords: Competitive advantage, leadership, organizational culture.

I. INTRODUCCIÓN

En el capítulo I, se planteó como primera instancia la recolección de artículos científicos respecto a la gestión del cambio; por consiguiente, se seleccionó los artículos más relevantes sobre la variable principal. Por otro lado, se clasificó de manera limitada las dimensiones, consiguiendo un análisis detallado de cada una de ellas, posterior a ello, se realiza el planteamiento del problema de manera clara y concisa a fin de demostrar su fundamentación de la realidad problemática, además se plantea la justificación teórica, metodológica y social, y finalmente se plasma los objetivos de la revisión sistemática.

La gestión del cambio es el proceso de trasladar con éxito a una organización de un estado estable a otro, aprovechando las herramientas, la tecnología y la gestión de personas, de una manera que no ponga en peligro la estabilidad organizacional actual; sin embargo, la mayoría de las organizaciones se enfocan más en el proceso e ignoran a las personas; es por ello, la dificultad de asumir retos debido a la resistencia de los colaboradores (Mathar & Gaur, 2020, p.2); así mismo, es la implementación de estrategias sustanciales y complejas que se planifican meticulosamente; de tal manera, que los gerentes sean capaces de eliminar la incertidumbre; para ello, en este proceso es fundamental la comunicación hacia los clientes internos, convirtiéndose en una herramienta estratégica (Aggerholm & Thomsen, 2020, p.198); por otro lado, el cambio es un enfoque sistemático que se ocupa de personas y recursos teniendo en cuenta determinados factores, como el de coordinar el proceso de cambio de una manera que permita a las personas adaptarse de manera positiva para aumentar la eficiencia, y donde, la cultura organizacional cumple un papel mediador, con el propósito de mejorar el desempeño de los colaboradores (Al-Ali, Singh, Al-Nahyan & Sohal, 2017, p.726).

Las investigaciones desarrolladas señalan que la necesidad de gestionar el cambio está basada en procesos estratégicos que incluyan la participación de personas, para generar ventajas competitivas y aprendizaje constante en beneficio de la organización (Mathar & Gaur, 2020, p.3); además, estudios señalan que los gerentes juegan un papel importante como influencia, para la implementación de una proyección de cambios, de tal modo que se comprenda los desafíos que se enfrenten en los procesos de dicha gestión (Aggerholm & Thomsen, 2020, p.207); los cuales, deben incluir el liderazgo, cultura y control para obtener resultados

positivos que garantice facilitar los cambios en las empresas para una mejora continua (Al-Ali et al., 2017, p.725).

Por otro lado, el líder es el principal impulsor para realizar el cambio en la organización, facilitando la adaptación y superación de emociones negativas (Sulistiyani & Susanto, 2018, p.3); asimismo, impulsa la confianza y mejora el desempeño organizacional a través de estimulación, consideración y motivación (Sung & Kim, 2021, p.5); para esto, es importante destacar la función del líder, puesto que es él quien inicia el proceso de adaptación tomando precisamente acciones de liderazgo y comportamientos motivadores para poder incitar el aprendizaje en los colaboradores (Pineda & Cortes, 2018, p.13); además, todo líder debe actuar como guía, mostrando así un compromiso y actitud hacia nuevas estrategias para la aceptación y transformación, lo cual garantiza mayor productividad en las organizaciones (Al-Ali et al., 2017, p.724).

Estudios concluyen que la gestión del cambio en una organización, permite generar capacidad de liderazgo, facilidad de adaptación y supervivencia en el mercado (Sulistiyani & Susanto, 2018, p.5); por ello, es necesario contar con líderes con valores, motivadores, comprometidos y responsables; y con ello, que presenten la visión organizacional y cambien positivamente a través de una interacción fluida con los miembros de la organización, asegurando la implementación y mejora de un sistema integrado de gestión (Sung & Kim, 2021, p.6); donde el estilo de liderazgo se adecue a la estructura organizacional para efectuar correctamente el cambio (Pineda & Cortes, 2018, p.13); por otro lado, existe muchos desafíos en los que se enfrentan los líderes, esto implica una visión sistemática y nuevas estrategias para lograr una modificación, donde el resultado sea eficaz y sostenible (Al-Ali et al., 2017, p.734).

Asimismo, se sostiene que la cultura organizacional tiene un efecto sobre el nivel de productividad de la organización, que impacta en la transformación de los procesos de cambio (Lumunon, Rumokoy & Tumiwa, 2017, p.3997); se considera que el corazón de todas las organizaciones está conformado por las personas que la integran, mientras que la cultura que permea deberá ser considerada para implementar un cambio (Campas, Álvarez & Vásquez, 2020, p.77); de tal modo, que es necesario abarcar, que dentro de un proceso, se comprenda la importancia de la cultura, ya que es parte integral de la organización

y es un factor determinante del éxito (Al-Ali et al., 2017, p.727); se indica también, que sirve de ayuda para la resolución de problemas de adaptación interna, donde garantiza la estabilidad del futuro de la empresa (Gupta & Cannon, 2020, p.23).

Los estudios demuestran que, la cultura organizacional y la gestión del cambio tienen un impacto significativo en el desempeño de los colaboradores (Lumunon et al., 2017, p.4003); las cuales deben adaptarse a los cambios del entorno interno y externo, para mantener sus niveles de competitividad (nivel financiero y nivel de satisfacción) (Campas et al., 2020, p.79); para ello, es necesario estar preparado y comprender la cultura, el liderazgo y el cambio en las organizaciones, con el propósito de gestionar un cambio de manera exitosa y sostenible (Al-Ali et al., 2017, p.735); por consiguiente, esto genera una inversión de tiempo para poder lograr la adaptabilidad, que brinda una oportunidad de crecimiento y desarrollo (Gupta & Cannon, 2020, p.23).

Por otro lado, la adaptación es un proceso en el que necesariamente debe incluirse, el talento humano, la motivación, así como también el desarrollo de nuevas habilidades y flexibilidad de funciones, que permite reaccionar y responder de manera rápida a los cambios (Pineda & Cortes, 2018, p.10); asimismo, esto sea de forma positiva, mediante un proceso gradual convirtiéndose en una dinámica de interacción con los colaboradores para el crecimiento y buen funcionamiento de la organización (Rueda, Acosta, Cueva & Idrobo, 2018, p.1); es por eso que la adaptabilidad se refiere a como los empleados se comportan y se desempeñan eficazmente para ajustar y anticipar las demandas que requieren las empresas para efectuar cambios en el entorno; y con ello, el grado en que los empleados pueden hacer frente, responder y apoyar los cambios que afectan sus roles individuales (Indriastuti & Fachrunnisa, 2019, p.299).

Conforme a las evidencias obtenidas de la investigación se concluye, que el adaptarse al cambio constituye una forma de crecer y permanecer en el mercado, a través de la participación y proactividad organizacional (Pineda & Cortes, 2018, p.14); con la capacidad de evaluar, analizar, afrontar y anticiparse a los diversos contextos del interior y exterior de las empresas, para gestionar de forma eficaz respecto al entorno actual (Rueda et al., 2018, p.6); por otro lado, el desarrollo de la organización es el proceso mediante el cual se adopta habilidades, actitudes y conocimiento, para el funcionamiento y efectividad de las actividades del interior de

la organización; por tanto, tiene sentido concluir que los empleados con alta adaptabilidad tienen más probabilidades de tener un compromiso para gestionar cambios (Indriastuti & Fachrunnisa, 2019, p.296).

La resistencia al cambio existe debido a una modificación en las rutinas que proporcionan comodidad y seguridad; sin embargo, exige un esfuerzo intelectual o físico para finalmente llevarlo a cabo despojando desconfianza e incertidumbre (Salgado, Leria, Arcos, Pineda & Gonzalez, 2018, p.110); asimismo, la resistencia al cambio, puede expresarse a través de disminución del trabajo en la productividad, renuncias, pérdida de motivación; para ello, el gerente tiene que planificar este proceso para que la transformación se lleve a cabo en una forma controlada y coordinada, en función de los objetivos propuestos (Paraschiv, Nițu & Savin, 2019, p.5); para minimizar los efectos negativos, es necesario educar y comunicar lo que implica el proceso de cambio; la participación de los empleados en las decisiones y el apoyo por parte de la alta dirección actuando como gestores del cambio (Rueda et al., 2018, p.5); en ese sentido, las organizaciones deben implementar diversas estrategias como la inclusión de todos los trabajadores, un liderazgo eficaz y por ultimo monitoreo constante para contrarrestar sus efectos debilitantes (Campas et al., 2020, p.74).

De acuerdo a las evidencias se concluye, que la resistencia al cambio son actitudes negativas, por la falta de información, comodidad y seguridad frente a nuevos panoramas que se enfrentan los trabajadores (Salgado et al., 2018, p.126); es importante tener en cuenta el grado de habilidades, actitudes y conocimientos que posee la empresa para que se realice un diagnóstico y facilite la transformación (Paraschiv et al., 2019, p.9); asimismo, estas actitudes y comportamientos, deben ser aceptadas como reacciones y condiciones que deben ser tratados a tiempo para facilitar el cambio, mediante la participación y comunicación (Rueda et al., 2018, p.6); asimismo, un factor importante durante el proceso de cambio es la capacidad de liderazgo, logrando persuadir y manteniendo una comunicación flexible con información relevante de cómo afectaría el cambio de manera positiva tanto para la organización como para los colaboradores (Campas et al., 2020, p.75).

Por otro lado, la innovación organizacional representa la transformación radical y fundamental de una organización a un estado mejorado a través del cambio planificado (Sung & Kim, 2021, p.2); especialmente introduciendo nuevos

métodos, ideas o productos (Babin & Ghorashy, 2019, p.2); además, una forma de evolucionar en el mercado es a través de la innovación, ya sea tecnológica o de sus procesos, se considera que todas las innovaciones conllevan un cambio; sin embargo, hay que recordar que no todos los cambios derivan de innovaciones, sino que dependerá del tipo de cambio que la organización desee implementar (Campas et al., 2020, p.78); se infiere también, que es un proceso, mediante el cual se ejecuta una planificación de cambio, a través de la participación de los colaboradores, para el aprendizaje y desarrollo de efectuar ideas innovadoras al interior de las empresas (Veresné, Kocziszky, Nagy & Varga, 2020, p.12).

De acuerdo a los estudios realizados se concluye, que los mercados actuales obligan a las organizaciones a estar en la búsqueda permanente de nuevas estrategias que favorezcan su posicionamiento y una ventaja competitiva, el concepto de innovación surge con mayor frecuencia como un elemento positivo para la implementación de la gestión del cambio organizacional, gracias a los avances tecnológicos, las organizaciones disponen de una amplia gama de herramientas que posibilitan realizar sus funciones de una forma más efectiva y convertirse en empresas más competitivas (Campas et al., 2020, p.79); además, da respuestas a los diversos problemas cotidianos y responde a los desafíos, con soluciones desde un enfoque novedoso (Veresné et al., 2020, p.16); siendo pues, necesario innovar proactivamente, permitiendo un mejor desempeño para lograr adaptarse a los cambios e identificar nuevas oportunidades en el mercado (Sung & Kim, 2021, p.17); desarrollando la mejor estrategia de mitigación de riesgos en todo el ciclo de vida del desarrollo (Babin & Ghorashy, 2019, p.6).

Por consiguiente, toda investigación inicia con el planteamiento del problema, lo cual facilita el aprendizaje de dicha actividad, esto conlleva a analizar, delimitar y describir para brindarle una posible solución o respuesta al planteamiento (Espinoza, 2019, p.27); donde se deben explicar los motivos por los cuales se realiza la investigación y describir con argumentos verídicos la realización del estudio de manera clara y concisa (Sablón, Bermúdez, Pérez, Cuétara & Guerra, 2020, p.8). A partir de lo descrito teóricamente se planteó el problema: Existe la necesidad de actualizar la literatura existente sobre la gestión del cambio desde un diseño de revisión sistemática, proponer una clasificación actualizada desde el enfoque estratégico prospectivo organizacional.

Todo investigación tiene un propósito de poder brindar una solución o posible respuesta a una realidad problemática, por ello es importante justificarla, dicho esto, la justificación teórica va ligada a la inquietud del investigador por profundizar los enfoques teóricos del problema que se explica, a fin de avanzar en el conocimiento en una línea de investigación; se detalla que una investigación presenta justificación de este tipo cuando el propósito del estudio es el de generar reflexión y discusión académica sobre un conocimiento existente (Bedoya, 2020, p.71); implica también indicar que el estudio va permitir, realizar un innovación científica para lo cual es necesario hacer un balance de la cuestión del problema que se investiga; explicar si va servir para refutar resultados de otras investigaciones en debate o ampliar un modelo teórico (Ñaupas, Valdivia, Palacios & Romero, 2018, p.220).

Respecto a la justificación metodológica, una investigación se justifica metodológicamente cuando se propone o desarrolla un nuevo método o estrategia que permita obtener conocimiento válido o confiable; por otro lado se indica que un estudio se justifica metodológicamente cuando se creará un nuevo instrumento para recolectar o analizar datos, o se plantea una nueva metodología que incluya otras formas de experimentar una o más variables (Bedoya, 2020, p.71); esta justificación parte de una tradición, desde el punto del conocimiento científico, que las razones que lo sustentan es el uso de los instrumentos y modelos de cualquier tipo de investigación, con el objetivo de analizar los datos recolectados de dicha investigación (Bunge, 2017, p.13).

Por último, la justificación social, es que toda investigación debe tener cierta relevancia en la sociedad, logrando ser trascendente para la comunidad y denotando proyección social, se aduce que un estudio puede ayudar a resolver problemas que afectan a un grupo, ayudando al empoderamiento de grupos vulnerables o al estudio de métodos que ayuden a la alfabetización de grupos de personas, se recomienda que los estudios de investigación aplicada estén orientados a la mejora de la sociedad (Bedoya, 2020, p.71); se añade también, que cuando la investigación va a resolver problemas en la población que afectan a un grupo social, como el de fortalecer a las mujeres campesinas o la aplicación del método psicosocial en la alfabetización de iletrados del medio rural, es necesario justificarla (Ñaupas et al., 2018, p.221).

Para plasmar los objetivos es indispensable que sean claros, medibles y alcanzables, evitando desviaciones en el proceso de la delimitación de objetivos, esto servirá de guía para la investigación (Sablon et al., 2020, p.9). Se agrega también, que el objetivo general permite conocer el proceso de investigación, lo cual está orientada a la aplicación de conocimiento para transformar una realidad (Espinoza & Freire, 2018, p.29). El objetivo general de la investigación es; revisar la literatura existente en revisiones sistemáticas sobre gestión del cambio proponer una clasificación desde el enfoque estratégico prospectivo.

Tabla 1

Objetivos

Niveles	Propuesta
Objetivo 1	Revisar la literatura existente en revisiones sistemáticas sobre gestión del cambio proponer una clasificación desde el enfoque estratégico prospectivo.
Objetivo 1a	Proponer una clasificación actualizada sobre el enfoque interno en el contexto de la gestión del cambio organizacional.
Objetivo 1b	Proponer una clasificación actualizada sobre el enfoque de comparación de modelos de cambio en el contexto de la gestión del cambio organizacional.
Objetivo 1c	Proponer una clasificación actualizada sobre el enfoque burocrático en el contexto de la gestión del cambio organizacional.
Objetivo 1d	Proponer una clasificación actualizada sobre el enfoque de sostenibilidad en el contexto de la gestión del cambio organizacional.
Objetivo 1e	Proponer una clasificación actualizada sobre el enfoque estratégico en el contexto de la gestión del cambio organizacional.

II. MARCO TEÓRICO

El capítulo II, se abordó desde la recolección de diversos artículos científicos, donde en primera instancia se describen los antecedentes en donde se detalla los objetivos, la metodología, las conclusiones y las recomendaciones de los estudios de la investigación a los que llegaron los autores respecto a la gestión del cambio. Seguido a esto, se abordó las bases teóricas donde se desarrolló los aspectos generales de la investigación explicado el problema propuesto.

Lumunon, Rumokoy & Tumiwa (2017); el objetivo del estudio fue determinar el impacto de la gestión del cambio y cultura organizacional sobre el desempeño de los empleados de forma simultánea y parcial; la metodología de la investigación es cualitativa, encuestando a un aproximado de 300 empleados de la Universidad de Sam Ratulangi; el artículo concluyó, que la gestión del cambio y la cultura organizacional tienen un impacto positivo y significativo en los colaboradores, permitiendo ser capacitados para un mejor desempeño laboral y construir una cultura orientada al cambio; finalmente recomendó, guiarse de los resultados de la investigación descrita como aportes para nuevas investigaciones centrándose en el campo de la ciencia de la gestión de cambio en relación a la ciencia de la gestión de recursos en la educación superior.

Van & Vermeeren (2017); plantearon como objetivo, cómo la implementación de recortes está relacionado con el compromiso organizacional de los empleados y el compromiso laboral en el Sector público holandés, y en qué medida el uso de prácticas de gestión del cambio puede mitigar una relación negativa entre los recortes y estos factores; la metodología de la investigación fue cuantitativa; se concluyó, el uso de la gestión del cambio, ayuda a mejorar la participación, comunicación durante los procesos para mejorar el compromiso y desempeño organizacional; por otro lado, se recomendó realizar investigaciones sobre los efectos negativos, efectos de la implementación de recortes en la práctica administrativa de cambios.

Martínez, Carrasco & Bull (2018); el objetivo del artículo fue presentar y aplicar una propuesta metodológica permitiendo a los líderes disminuir las dificultades que impidan la implementación de una gestión del cambio, para que facilite la ejecución de la primera etapa del modelo de Lewin, denominado, descongelamiento; la metodología de la investigación fue cualitativa de estudio de

caso aplicada a una empresa del sector de climatización; el artículo concluyo, que la propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de Lewin de la gestión del cambio denominada, descongelamiento fue útil, ya que se identificó la falta de conocimiento, para ello se estableció capacitaciones, dando a conocer lo que significa el cambio y el impacto en sus labores; y además, la falta de motivación, en este caso se propuso realizar charlas explicativas mostrando el beneficio del cambio y mejorar la comunicación en la empresa; además, se recomendó el uso de esta metodología se puede vincular con una futura investigación para el uso de las herramientas de gestión del cambio en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas, aportando al desarrollo tanto productivo como social.

Yunita, Adam & Darsono (2020); plantearon como objetivo examinar la relación de cambio planificado, liderazgo y transformación hacia el desempeño del personal; la metodología de investigación fue cualitativa de encuesta a 389 personas de Indonesia de la policía; por otro lado, se concluyó, para mejorar el desempeño en las organizaciones de manera que se gestione cambios, se requiere mejoras en términos de comunicación y liderazgo. Un líder debe saber escuchar a los trabajadores e implementar un cambio planeado, manteniendo los enlaces de comunicación para evitar la desinformación; la recomendación que brinda es de realizar estudios sobre la variable de reforma burocrática como una influencia de gestión del cambio.

Nwinyokpugi (2018); el objetivo del artículo científico fue investigar qué consecuencias tiene el cambio en las organizaciones y cuál es la mejor forma de abordar estas consecuencias para garantizar que se mejore la productividad de los empleados; la metodología de la investigación fue cualitativa aplicado en el sector bancario de Nigeria; se concluyó que los cambios organizacionales genera la disminución de productividad por parte de los colaboradores; y para contrarrestar ello, se deberá crear un ambiente de trabajo propicio y de participación, donde la implementación del cambio debe iniciarse desde la alta dirección hasta los empleados de forma clara y de manera consistente; asimismo, traerá como consecuencia trabajadores comprometidos y mejorara el desempeño organizacional; para finalizar se recomendó realizar futuras investigaciones sobre

sobre la adaptación al cambio mediante estrategias que permitan involucrar a los trabajadores y minimizar cualquier tipo de resistencia.

Campas, Álvarez & Vásquez (2020); propusieron como objetivo presentar una gestión del cambio organizacional, mostrando las aportaciones de los últimos diez años con variables como planeación y estrategia, liderazgo, cultura, innovación, resistencia al cambio; la metodología fue cualitativa de una recolección de datos teóricos; se concluyó, que una adecuada gestión del cambio deberá incluir el análisis de las variables como planeación y estrategia, el liderazgo siendo un agente de cambio que motiva a todos los miembros de la organización para adaptarse a las nuevas necesidades del entorno, la cultura, que puede alentar o desalentar un proceso de cambio organizacional, razón por la cual es importante entender cómo funciona generando nuevas ideas de formas de trabajo que aumenten la capacidad de adaptación y supervivencia, además de innovación asociadas con la estrategia organizacional y en línea con las características particulares de la organización para aumentar las posibilidades de éxito; para finalizar, se recomendó desarrollar trabajos de gestión del cambio en función a estrategias de planificación.

Jafari, Mohamed, Lee & Abourizk (2020); plantearon como objetivo la influencia de la comunicación durante el proceso de la gestión del cambio; la metodología del estudio fue cualitativa de artículos científicos; asimismo, se concluyó que para realizar cambios en las organizaciones se requiere de una comunicación eficaz entre los participantes para controlar los retrasos y mejorar la eficiencia de los procesos; y con ello, contrarrestar cualquier incertidumbre o mala información, creando compromiso e identidad que fomente el trabajo en equipo para llevar a cabo los cambios requeridos; finalmente se recomendó que para el trabajo futuro también podría explorar los procesos de comunicación para la adaptación al cambio y como estos influyen en el desempeño organizacional.

Hechanova, Caringal & Magsaysay (2018); el objetivo de la investigación fue examinar la relación del liderazgo y la gestión del cambio en empleados de instituciones académicas y empresas comerciales; la metodología fue un enfoque cualitativo a través de encuestas a 645 empleados en instituciones académicas y empresas comerciales; se concluyó que las empresas comerciales es más fuerte la efectividad de la gestión el cambio y teniendo un liderazgo participativo; sin

embargo, en las instituciones académicas, son las competencias estratégicas y sociales que predicen la efectividad de la gestión del cambio, teniendo como liderazgo no tan eficaz debido a temas burocráticos; esto se debe a las diferencias de culturas de este tipo de organizaciones; finalmente se recomendó desarrollar la dimensión social y las habilidades de colaboración de los líderes académicos para analizar porque los cambios son tan poco probables.

Lehmann (2017); planteo como objetivo responder cómo el trabajo de Kurt Lewin es abordado por las organizaciones que desean ser competitivas; el método de investigación fue investigación – acción; por otra parte, se concluyó, basado en la teoría de Lewin, la comprensión del cambio, la motivación y la resistencia, son factores que implican un proceso donde los empleados no solo son informados sobre los objetivos de las estrategias de cambio, sino también tener la oportunidad de expresar sus reacciones y necesidades al respecto y participar en las decisiones para ganar propiedad de los cambios, la esencia es la participación, diálogo, flexibilidad y sentido común entre los empleados; para terminar, se recomendó realizar futuras investigaciones sobre nuevas perspectivas sobre la gestión del cambio basadas en los constructos originales de Lewin.

Aggerholm & Thomsen (2020); el objetivo de la investigación fue como es que la gestión del cambio se relaciona con la comunicación. La investigación tiene como metodología cualitativa en una organización del sector público. Asimismo, se concluyó que la comunicación facilita la transparencia y comprensión del manejo de la incertidumbre del cambio entre los individuos, de manera que informen el beneficio y el propósito del cambio, siendo no afectada las modificaciones de los procesos de trabajo con la finalidad de mejorar como organización. Finalmente, se recomendó realizar un estudio a mayor profundidad en las organizaciones del sector público donde se incluya temas del contexto, contenido, proceso, resultados y liderazgo de cambio, donde los investigadores deben buscar oportunidades de enfoques teóricos para comprender con mayor claridad los diversos cambios múltiples en el sector público.

Will & Pies (2018); el objetivo del artículo fue presentar una explicación en profundidad de estas fallas y cómo los administradores del cambio podrían evitarlos; la metodología de la investigación fue cualitativa; por otro lado, se concluyó, que debe ser la máxima prioridad para los gerentes explicar lo que está

sucedido en el contexto de alternativas relevantes y discursos apropiados que guíen cómo los empleados lleven a cabo los procesos de cambio, minimizando emociones negativas y manteniendo un liderazgo proactivo y participativo; para finalizar, se recomendó, realizar futuras investigaciones sobre cómo controlar las emociones durante los procesos de cambio.

Al-Ali, Singh, Al-Nahyan & Sohal (2017); la investigación tuvo como objetivo analizar la influencia del liderazgo y la cultura organizacional en la gestión del cambio en empresas del sector público. La metodología de este artículo fue una prueba empírica de las hipótesis con un análisis estructural de la recopilación de los datos. Asimismo, la investigación concluyó que la gestión del cambio es un proceso de reconfiguración de la estructura, donde es necesario comprender la cultura y donde los líderes comuniquen la necesidad de los cambios y así evitar resistencias. Finalmente, se recomendó realizar futuras investigaciones sobre la gestión del cambio donde incluya a individuos y grupos distintos, añadiendo un estudio comparativo entre los servicios del sector público y privado de organizaciones.

AlManei, Salonitis & Tsinopoulos (2018); la investigación tuvo como objetivo analizar el marco conceptual de lean basado en la gestión del cambio; se abordó una metodología explicativa, con diversos estudios de cambio; la investigación concluyó, lean se enfoca en involucrar a las personas con la finalidad, no solamente de adaptarse al cambio sino para aumentar el compromiso y la preparación para aportar ideas innovadoras con conocimientos por medio de capacitaciones para una mejora continua; de esta manera se recomendó, elaborar estudios de implementación de lean en organizaciones de manufacturas.

Tang (2019); planteo como objetivo gestionar de manera exitosa la gestión del cambio y transformación, para liderar eficazmente las organizaciones. La investigación tiene como metodología cualitativa con bases teóricas y además con gran cantidad de estudios de casos, actividades de discusión que respaldan los principales conceptos y teorías. Asimismo, se concluyó, el cambio es el resultado de insatisfacción con las estrategias actuales de las empresas como el bajo rendimiento e incumplimiento de objetivos, es allí donde el líder plantea acciones de corrección, como la comunicación efectiva, el compartir la misma visión de la organización y capacitaciones durante y después del cambio. Para finalizar, se

recomendó enfatizar a investigaciones futuras respecto a los programas de la gestión del cambio como referente para los líderes de las empresas.

May & Stahl (2017); en la investigación se planteó como objetivo un modelo de gestión del cambio para la sostenibilidad de las empresas; la metodología una revisión sistemática de la literatura; asimismo, se concluyó que la gestión del cambio son condicionales para crear ventaja a través de la sostenibilidad, las brechas de implementación y consistencia obstaculizan a las empresas a realizar el potencial de sostenibilidad, en general la creación de una ventaja competitiva es a través de adaptarse a la cultura de la empresa, estructura, su producción y su visión; además, no es si vale la pena ser sostenible o no, sino a centrarse en cómo una empresa puede llegar a ser verdaderamente sostenible y finalmente se recomendó realizar investigaciones utilizando una metodología de evaluación considerando prácticas de gestión del cambio organizacional con respecto a la competitividad sostenible.

Alshahrani (2020); el objetivo del estudio fue analizar qué aspectos de la gestión del cambio es el más adecuado para las organizaciones; la metodología se basó en una investigación cualitativa; además, se concluyó que un nuevo modelo inteligente y adaptativo para la gestión del cambio se ha desarrollado basada en un conjunto de factores que influyen en un proceso de toma de decisiones, factores como los recursos humanos, la cultura organizacional, procesos y la globalización, teniendo en cuenta que de nada servirá tener la necesidad de cambiar, si no se involucra a los empleados desde el inicio del proceso, siendo el recurso humano parte fundamental para implementar los cambios; finalmente se recomendó realizar futuras investigaciones medir la eficiencia de los factores mencionados y mejorar el índice de los criterios de la gestión del cambio.

Paraschiv, Nițu, & Savin (2019); el estudio tuvo como objetivo destacar la importancia de la gestión del cambio para las empresas y los desafíos que encuentran en este proceso, la metodología fue explicativa. Por otro lado, concluyó que la gestión del cambio es un componente esencial durante los procesos de evolución de las empresas que dedican esfuerzo, tiempo y recursos; así mismo, las organizaciones están sujetas a desafíos como la globalización que fomenta la competencia y el descubrimiento de nuevas tecnologías; por ello, es importante tener en cuenta el grado de habilidades, actitudes y conocimientos que posee la

empresa para que se realice un diagnóstico y facilite la transformación. Además, el artículo recomendó, estudios en el entorno general basado en el pest / pestel análisis y también basado en un estudio del entorno específico (competidores, cliente, proveedores, etc.) y consultas realizadas a nivel gerencial y de empleados, para que conozcan las fortalezas y debilidades de la empresa.

Thakur & Mangla (2019); el objetivo planteado fue analizar la gestión del cambio para la sostenibilidad. La metodología de esta investigación fue cualitativa de estudios en las principales empresas de la India. La investigación concluyó, que los recursos humanos de las organizaciones son clave para adoptar la gestión del cambio para la sostenibilidad, siendo los responsables de realizar los cambios para alcanzar un objetivo común. Para finalizar se recomendó, a futuras investigaciones realizar evaluaciones de causa y efecto desde una perspectiva de cambio para la toma de decisiones.

Por otra parte, la teoría nos permite entender a mayor profundidad las posturas de los autores, con el objetivo principal de argumentar las ideas planteadas donde cada teoría tiene una estructura compleja y está relacionada con las concepciones científicas, con determinados principios metodológicos sobre cómo enfocar la realidad (Roca, 2020, p.2); asimismo, una teoría es un sistema coherente que coordina, conecta y unifica leyes, suposiciones, principios y modelos, puede ser usada en un contexto conceptual más general (Roggiero, 2018, p.34); posterior a ello, se desarrolló todas las posturas tanto de la variable principal y de las dimensiones.

A lo largo de los años se han incorporado nuevos métodos y nuevas tecnologías que buscan facilitar y agilizar el trabajo empresarial, produciendo cambios de manera general, la adopción de tecnología y nuevos métodos de trabajo, por parte de los colaboradores es muchas veces difícil de conseguir, generándose en la mayoría de los casos una resistencia a los cambios propuestos por los gerentes de las organizaciones (Martínez, Carrasco & Bull, 2018, p.2). La teoría de la gestión del cambio se ha aplicado con éxito en muchas organizaciones; muchas veces, la gestión del cambio es un tema relativamente nuevo, pero ha atraído la atención de algunos científicos; en el proceso de transformación de elementos esenciales de las organizaciones y formación para otorgar importancia al desarrollo de la calidad y la capacidad de los trabajadores, introduciendo

métodos de enseñanza innovadores y desarrollando una gestión innovadora para la implementación del cambio, de manera que exista participación de los empleados, liderazgo y una comunicación eficaz para adoptar un enfoque de teoría de la gestión del cambio (Le, Bui & Phung, 2020, p.11).

El objetivo clave de la gestión del cambio es gestionar procesos de una manera que garantice la probabilidad de alcanzar un futuro preferido, además, se basa en mejorar una estructura formalizada de la organización logrando obtener objetivos específicos (Sulistiyan & Susanto, 2018, p.5); creando y comunicando potenciales beneficios para todos, asegurando que todas las partes involucradas entienden que no se les pide que sacrifiquen su propio interés, pero que en cambio se les invita a participar en un proceso de mejoramiento mutuo (Will & Pies, 2018, p.17); la gestión del cambio debe centrarse en el proceso de manejo y el aspecto de las personas tanto para garantizar la adopción de cambios sin problemas en una organización (Mathar & Gaur, 2020, p.2); estos procesos no son fáciles de introducir y requieren la aceptación y el compromiso de cambiar entre quienes lo implementarán; para ello, se necesitara la inclusión de una plan estructurado donde exista una comunicación que aborde los beneficios de los cambios y capacitaciones hacia los trabajadores para disminuir cualquier tipo de resistencia (Hechanova, Caringal & Magsaysay, 2018, p.3).

El liderazgo en la gestión del cambio influye en la aceptación y reduce la resistencia de los empleados, lo que lleva a la colaboración entre líderes y empleados para que puedan construir el cambio juntos (Al-Ali et al., 2017, p.725); asimismo, el liderazgo y la gestión del cambio puede pensarse como sistemática y proceso lógico que implica una serie de pasos planificados para dar inicio al cambio con objetivos claros y acordados (AlManei, Salonitis & Tsinopoulos, 2018, p.1162); es importante destacar la función del líder, puesto que es él quien inicia el proceso de adaptación tomando precisamente acciones de liderazgo y comportamientos motivadores para poder incitar el aprendizaje en los colaboradores; y con ello, tener visión de aprendizaje, y contar con experiencia, capacidad adaptativa y competitividad (Pineda & Cortes, 2018, p.13); asimismo, los líderes son capaces de establecer objetivos significativos y en función de sus características tienen más probabilidades de influir en las percepciones de los empleados y lograr los resultados laborales previstos (Shulga, 2020, p.5).

A su vez, los cambios son muchas veces difíciles de introducir y requieren del compromiso de quienes los implementarán, el estudio destaca la importancia del papel del liderazgo en la formación de actitudes de los empleados ante el cambio organizacional; y con ello, deberán dialogar regularmente con los trabajadores para que se construya una visión compartida del cambio (Hechanova et al., 2018, p.10); asimismo, un líder es capaz de identificar amenazas y oportunidades para la organización, capaz de hacer estrategias y construir nuevas visiones, animar a los subordinados a tener una actitud creativa y ofrecer nuevas ideas, como también a tomar riesgos para lograr un progreso significativo (Indriastuti & Fachrunnisa, 2019, p.296); en resumen, el liderazgo puede verse como el motor de la organización que garantiza la eficacia y eficiencia de la implementación del cambio; así como también se trata de la capacidad de influir en las personas y permitirles cambiar (Lerra, 2021, p.7248).

Otro punto importante es la cultura organizacional siendo un patrón de supuestos básicos aprendidos por un grupo al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (Gupta & Cannon, 2020, p.23); cuanto más fuerte sea la cultura organizacional, mayor es su impacto en las actitudes y comportamientos exhibidos por líderes y empleados de la organización (Al-Ali et al., 2017, p.726); la cultura organizacional tiene un efecto sobre el nivel de productividad de la organización en el sentido de que influye en el comportamiento de los empleados para las labores organizacionales y es la entrada de los empleados a la organización lo que determina el nivel de productividad organizacional (Lumunon et al., 2017, p.3997).

Asimismo, la cultura está arraigada en la historia de la organización y experiencias de sus miembros, estructuradas y formuladas gradualmente con el tiempo, y por lo tanto no es susceptible a rápidos cambios (AlManei et al., 2018, p.1162); considerando que un proceso de cambio conlleva que las personas cambien lo que hacen y la forma de hacerlo, alterando su percepción sobre las normas de la organización, la cultura dominante puede representar un obstáculo de resistencia para implementar un cambio; inclusive, si el tipo de cultura es lo bastante fuerte, se requerirá un proceso profundo que transforme estos elementos apoyándose de un liderazgo adecuado (Campas et al., 2020, p.77); asimismo, una

cultura fuerte y flexible crea compromiso e identidad para compartir la misma necesidad de cambio (Kang, Nantharath & Hwang, 2020, p.61).

Por otro lado, la adaptación al cambio es un proceso en el que necesariamente debe incluirse, el talento humano, la motivación, así como también el desarrollo de nuevas habilidades y flexibilidad de funciones, que permite reaccionar y responder de manera rápida a los cambios (Pineda & Cortes, 2018, p.10); a su vez, es fundamental identificar las razones por las cuales deben adaptarse; ya sea, cambios para conseguir sus objetivos, cambios que se dan por influencia de otras organizaciones, cambios por reacción, o cuando se dan como respuesta para tomar decisiones inmediatas influenciadas por la competencia y cambios por crisis (Rueda et al., 2018, p.3); asimismo, la adaptación es un proceso de cambio a pequeñas escalas que se realiza gradualmente (AIManei et al., 2018, p.4); los empleados que tienen una alta adaptabilidad estarán mejor preparados para enfrentar el cambio (Indriastuti & Fachrunnisa, 2019, p.303).

Cabe señalar, que la innovación representa la transformación radical y fundamental de una organización a un estado mejorado a través del cambio planificado para mejorar los recursos, capacidades y competencias que se utilizarán para lograr los objetivos de la organización, por lo que la innovación es inevitable para quien busca adaptarse a los cambios organizacionales (Sung & Kim, 2021, p.25); además, es un proceso, mediante el cual se ejecuta una planificación de cambio, a través de la participación de los colaboradores, para el aprendizaje y desarrollo de efectuar ideas innovadoras (Veresné et al., 2020, p.12); para gestionar la innovación en las actividades, es necesario aplicar los principios de la gestión del cambio; prepararse para el cambio, desarrollar un plan, organizar y finalmente evaluar los cambios (Le, Bui & Phung, 2020, p.256).

Por otra parte, la resistencia al cambio, son las reacciones iniciales de los trabajadores, muchas veces emocional, son normales y predecibles, debido a la modificación de los comportamientos y rutinas que hasta el momento les proporcionaban comodidad y seguridad (Salgado et al., 2018, p.110); por otro lado, es fundamental crear una necesidad compartida, donde el equipo de trabajo se identifique y entienda ampliamente las razones del cambio como un beneficio para todos, de esta manera, es como se logrará superar la resistencia al cambio (Galli, 2018, p.128); se afirma también, que es un suceso normal, esto ocurre tanto a nivel

individual como organizacional y se debe a la falta de motivación y compromiso; para disminuir ello, es necesario compartir una comunicación asertiva mediante capacitaciones y charlas explicativas de los beneficios del cambio; así como también un liderazgo motivador (Martínez et al., 2018, p.90).

La mayoría de las organizaciones comprenden bien los procesos de gestión del cambio, pero el lado humano a menudo se subestima, centrarse demasiado en los resultados finales que podría resultar egoísta hacia los trabajadores, obteniendo resultados poco favorables (Mathar & Gaur, 2020, p.3). La no participación de los empleados en el proceso de cambio puede conducir a la insatisfacción que resulta en que los empleados se distancien de las actividades de la organización; por ello, es que su participación es siempre un factor crítico de éxito, por lo que está destinada a mejorar el compromiso y el desempeño de los empleados en cualquier iniciativa de cambio (Thomas, Tendai, Zororo & Obert, 2018, p.15). Al involucrar a los empleados en los procesos de cambio, se identifican más con el éxito y aumenta el desempeño en las actividades que se les asigna (Asadi, 2020, p.5).

En cuanto a la comunicación, se ha investigado que es fundamental para asegurar la receptividad de los empleados con el cambio, su uso primordial es informar, crear comprensión, orientar; si es necesario, alterar el comportamiento y las reacciones de manera útil, oportuna y eficaz; asimismo, reduce la resistencia y mejora el compromiso (Shulga, 2020, p.2); además, comunicar el mensaje por parte de la alta dirección en todos los niveles se considera un arma poderosa para obtener compromiso y es necesario para asegurar que el impulso y el entusiasmo por el cambio no disminuyan; así como también, la comunicación por parte de la alta dirección (Asadi, 2020, p.4); por otro lado, la comunicación es un determinante importante del cumplimiento de los cambios; sin embargo, el nivel de habilidades de un empleado genera el cumplimiento del cambio en lugar de la comunicación, no importa que tan bien los empleados estén orientados sobre los cambios previstos, si los empleados no tienen un alto nivel de habilidad, tampoco podrán realizar los cambios a tiempo (Nwinyokpugi, 2018, p.12).

La gestión del cambio es un proceso estratégico, que además, deberá incorporarse en todas las actividades de la organización, como una herramienta que permita anticiparse a la transformación, además de volverla un hábito en todos los niveles, de forma que sea para el crecimiento organizacional (Rueda et al.,

2018, p.6); asimismo, esta enfocado en los procesos estratégicos de las organizaciones; por tanto, deberá ajustarse a la estrategia general de la organización, para asegurar el logro de las metas adoptadas, promover un desarrollo competitivo y mantener su posición actual en el mercado (Avdeeva, Golovina & Polyenin, 2021, p.49); así también, es un método sistemático, que implica diagnosticar la situación actual, planificar, comunicar y posteriormente implementar los cambios obteniendo una ventaja competitiva; además, deberá ser enmarcada en la cultura de la organización y que se considere un ciclo de anticipación para el cambio (Campas et al., 2020, p.75).

Por otro lado, existe modelos de cambio organizacional y uno de ellos es el de Lewin que implica tres etapas básicas: descongelar, el cambio y recongelar; para esto, propone que las organizaciones necesitan reflexionar sobre el cambio; en la segunda etapa tiene que haber un cambio motivador y en la tercera etapa instalar el nuevo sistema (Galli, 2018, p.125); por otro lado, Lewin sugiere que todo cambio comienza por identificar las fuerzas psicológicas que influyen en el comportamiento que depende del carácter de la persona y su motivación; sin embargo, a menudo se resisten a los cambios, por lo que Lewin lo relaciona con los hábitos sociales, mientras los valores grupales no cambian, el individuo se resistirá con más fuerza, debido a la presión grupal (Lehmann, 2017, p.13); sin embargo el modelo presenta a los líderes buscar el mejoramiento continuo para las diferentes organizaciones (Rosenbaum, More & Steane, 2018, p.23).

El modelo *Adkar* (conciencia, deseo, conocimiento, capacidad y reforzamiento), a diferencia de los modelos anteriores, se centra en las personas para adaptarse al cambio; lo cual, consta de cinco objetivos para cumplir con el cambio; donde para construir conciencia, se debe comunicar la importancia del cambio; asimismo, para crear deseo, los líderes deben demostrar compromiso; por otro lado, para desarrollar conocimiento, se debe educar durante y después del cambio; así también, para formar capacidad, los gerentes deben ser coaching para la eliminación de posibles resistencias y finalmente, para reforzar el cambio, celebrar los éxitos y desempeño de cada participante (Galli, 2018, p.127); el modelo está destinado para ayudar a los subordinados a sobrellevar los procesos de cambio de las organizaciones orientado a objetivos que permite cumplir con la gestión del cambio y centrar sus actividades en resultados específicos (Tang, 2019,

p.50); sin embargo, *Adkar* hace que sea menos adecuado para el cambio organizacional debido a su teoría que solo involucra a los participantes, más no a todo lo que incluye una organización (Sulistiyani & Susanto, 2018, p.3).

El modelo de cambio de los ocho pasos de Kotter, menciona el papel fundamental del liderazgo para ser más competitivo (Alshahrani, 2020, p.102); los pasos incluyen: primero crear un sentido de urgencia, que es crear la necesidad de cambio; el segundo crear unión, donde los líderes eficaces deben convertirse en un equipo sólido; el tercero desarrollar una estrategia, que requiere un claro y sensato formulario alineando los objetivos; el cuarto comunicar la visión; el quinto capacitar a los empleados empoderándolos para inculcar nuevas ideas; el sexto enfoques a corto plazo, es compartir las victorias demostrando que el esfuerzo de cambio es constructivo; el séptimo consolidar ganancias que es producir más cambios y finalmente ponerlo en práctica (Galli, 2018, p.126); sin embargo, tiene limitaciones para generar compromiso (Sulistiyani & Susanto, 2018, p.3).

III. METODOLOGÍA

El capítulo III, consiste en la explicación de los procedimientos de la investigación, donde se detalla el tipo y el enfoque del trabajo de investigación, los métodos utilizados para la recolección de los estudios seleccionados de las diversas bases de datos con la finalidad de analizar la variable y los factores.

3.1. Tipo de investigación

Revisión sistemática de la literatura, las revisiones sistemáticas son resúmenes claros y estructurados de la información obtenida, orientada a responder la pregunta planteada en la investigación; está constituida por diversos artículos científicos con el más alto nivel de evidencia, se caracterizan por describir el proceso de elaboración de manera transparente y comprensible para recolectar, seleccionar, evaluar y resumir toda evidencia disponible con efectividad. El proceso de elaboración es seleccionando los artículos más relevantes con el fin de obtener los datos y finalmente analizarlos y responder el objetivo de la investigación (Moreno, Muñoz, Cuellar, Domancic & Villanueva, 2018, p.184).

Las condiciones para realizar una revisión sistemática, es una búsqueda exhaustiva en base a un criterio de selección de los artículos en diversas plataformas de fuentes fidedignas y relevantes, y así minimizar sesgos, posterior a ello se plantea una pregunta a la que se desea responder explicando el propósito de la investigación, a esto se le conoce como el análisis crítico de los estudios primarios seleccionados para finalmente interpretarlo de la manera más clara y concisa en los resultados de la investigación y pueda ser comprendido por los lectores (Reyes, 2020, p.104).

Por consiguiente, se ha permitido constatar el actual funcionamiento de diversas herramientas y plataformas (Scopus, Springer, Scielo, Web of Science) dedicadas a brindar información científica, posibilitando acceder a dicha información gratuitamente (Valero & Oliveira, 2018, p.13); por otro lado, implica realizar un resumen crítico de los resultados de las publicaciones de los artículos disponibles, con el fin de mejorar el entendimiento de la escritura científica, plasmándolo de la forma estructura de la revisión sistemática en la investigación (Linares, Hernández, Domínguez, Fernández, Hevia, Mayor & Ribal, 2018, p.2).

Existen dos tipos de revisión sistemática, las cualitativas, en donde la evidencia es de forma descriptiva, sin análisis estadístico; y cuantitativas o meta

análisis, que es mediante técnicas estadísticas; asimismo, una revisión sistemática cuantitativa no puede explicarse sin antes no haber realizado una revisión sistemática cualitativa. Por lo tanto, las revisiones acumulan de manera sencilla, sistemática y objetiva, evidencias de estudios realizados sobre un tema específico, ofreciendo una visión específica y clara de los artículos científicos seleccionados (Grijalva, Cornejo, Gómez, Real & Fernández, 2019, p.2).

Enfoque de investigación en revisión sistemática.

El enfoque es una revisión sistemática cualitativa, donde implica informar de manera descriptiva y sin análisis estadísticos, con el fin de desarrollar un profundo entendimiento, en donde se explore, exista facilitadores y percepciones desde el punto de vista de los investigadores (Prieto & Rumbo, 2018, p.4); en ese sentido, es un método ampliamente utilizado con el objetivo de revisar sistemáticamente la calidad de investigación para generar hallazgos sintetizados que puedan utilizarse para informar la práctica (Grijalva et al., 2019, p.3).

3.2. Protocolo y registro

Es un plan detallado en el desarrollo de directrices de presentación de los estudios de artículos científicos adquiridos para el contexto de las revisiones sistemáticas antes de su inicio, esto facilitara la documentación para el registro de la información de palabras clave para la base de datos estableciendo la metodología de trabajo y los criterios de inclusión y exclusión de las investigaciones que se van a analizar posteriormente, tabulando quiénes participan en la revisión, y su papel en la misma, los criterios de inclusión y exclusión, la estrategia de búsqueda, y la metodología de trabajo (Linares et al., 2018, p.3); lo cual permitirá organizar las fuentes de la búsqueda exhaustiva de los artículos para un mejor análisis y desarrollo de la investigación (Sáez, Díaz, Panadero & Bruna, 2018, p.86).

El proceso de protocolo y registro se llevó a cabo mediante una búsqueda rigurosa con criterios de inclusión de los artículos científicos indizados en distintas bases de datos como en Scopus, Scielo, Proques, Doaj, Laboreal, Dialnet, Springer, IEEE, Wiley Online Library, con diversas palabras claves, como sinónimos y verbos de la variable principal y dimensiones, tanto en inglés como en español, con la finalidad de obtener una mayor cantidad de estudios que sirvan para describir y analizar el objetivo de la investigación; además, se indagó la información entre los años 2017 hasta el 2021.

Tabla 2

Búsqueda inicial

Base de datos		Resultados de búsqueda de palabras clave y otros filtros aplicados
Scopus	110	Estrategias, planificación, implementación, resistencia al cambio, gestión del cambio e innovación, características, enfoque de cambio, gestión de cambio, cultura y cambio organizacional, gestión del cambio, cambio, planificación, implementación como factor del cambio, ventajas del cambio, desventajas de la gestión del cambio, contexto sobre el cambio, año: 2020, 2019, 2018, 2017, inglés y español
Scielo	95	Cambio organizacional, herramientas, factores, innovación, adaptación, influencias, implementación, resistencia al cambio, gestión de cambio empresariales, implementación como factor del cambio, cultura y cambio organizacional, gestión del cambio, cambio, cambio y planificación, gestión del cambio creando valor, líder, resistencia año: 2020, 2019, 2018, 2017, inglés y español
Doaj	80	Comunicación, líder, resistencia, gestión del cambio, cambio, estrategias relativas al cambio, efectos del cambio, herramientas, factores, innovación, adaptación, influencias, implementación, resistencia y cambio organizacional, gestión del cambio, año: 2020, 2019, 2018, 2017, inglés y español
Dialnet	70	Estrategias de la gestión del cambio, comunicación, líder, resistencia, efectos del cambio, adaptación, influencias, implementación, resistencia al cambio, cultura organizacional, gestión del cambio, herramientas del cambio, factor del cambio, enfoque estratégico de cambio, año: 2020, 2019, 2018, 2017, inglés y español
ProQuest	15	Gestión del cambio empresarial, gestión del cambio, cambio, estrategias relativas al cambio, efectos del cambio, año: 2020, 2019, español
Laboreal	12	Gestión del cambio empresarial, cambio de comportamiento organizacional, gestión del cambio, gestión del cambio para la mejora continua, estrategias del cambio año: 2020, 2019, 2018, 2017, 2016, 2015 español
Wiley Online Library	30	Gestión del cambio empresarial, cambio de comportamiento organizacional, gestión del cambio, gestión del cambio para la mejora continua, comunicación, líder, resistencia, estrategias relativas al cambio, efectos del cambio, herramientas, factores, gestión de cambio empresariales, implementación como factor del cambio, teorías de la gestión del cambio, año: 2020, 2019, inglés y español
Springer	40	Comunicación, líder, resistencia, estrategias relativas al cambio, efectos del cambio, herramientas, factores, gestión de cambio empresariales, año: 2020, 2019, 2018, ingles
IEEE	25	Liderazgo, resistencia, estrategias relativas al cambio, efectos del cambio, herramientas, factores, gestión de cambio empresariales, influencias de la gestión del cambio, año: 2020, 2019, 2018, inglés y español

3.3. Criterios de elegibilidad

Se define los criterios de elegibilidad, donde se explicara la estrategia de búsqueda para adquirir los artículos científicos, se recomienda también, utilizar múltiples términos con el fin de captar un mayor número de estudios potencialmente objetivo, de tal forma que disminuya los sesgos, dicha búsqueda se deberá realizar en revistas indizadas (Moreno et al., 2018, p.185); además, los artículos se basaron en las siguientes características: publicación de tipo teórica o empírica que aporte antecedentes a la de autorregulación del aprendizaje en contexto de investigación; y los idiomas de búsqueda (Sáez et al., 2018, p.85).

Los criterios de elegibilidad se llevaron a cabo mediante términos propios, en el idioma español e inglés, el cual me permitió realizar la búsqueda de los artículos científicos de Scopus, IEEE, Dialnet, Springer, Laboreal, entre otros para analizar los resultados del tema en específico, además, estas palabras claves tiene una amplia relación con la investigación.

Tabla 3

Lista de palabras clave (inglés y español)

Adaptación al cambio	Cambio y procesos	Influences
Adaptación	herramientas	Implementation del change
Factores del cambio	Resistencias al cambio	Leader
estrategias relativas al cambio	Cultura	Adaptation
Gestión cambio	La gestión del cambio empresarial	Management in companies and change
Creando valor del cambio	Estrategias	Change in the organization
Comunicación	Effects of organizational change	Resistance to change
Factor del cambio	The change in organizations	Factors of change
Innovación	Change factor	Resistance
Gestión del cambio	Factors	Change strategies

3.4. Fuentes de información

Se denomina fuentes de información a instrumentos de búsqueda y acceso, a aquellos artículos adquiridos, siendo útiles para la investigación detallando los periodos de búsqueda, los autores de cada artículo, la base de datos, el año de publicación y palabras claves, para elaborar investigaciones cualitativas en forma descriptiva, sin análisis estadístico (Reyes, 2020, p.105); además, conviene cerciorarse si el material necesario para el trabajo está al alcance o disposición, pues sin esta seguridad no debe iniciarse la investigación (Espinoza, 2018, p.28).

La fuente de información permitió adquirir estudios para la investigación, además, con este instrumento de apoyo se pudo lograr recabar la mayor parte de artículos con respecto al tema en específico, detallando datos de casos aplicativos y recopilando hechos y sucesos de testimonios confiables de los últimos siete años, de diversos autores. (anexo 1)

3.5. Búsqueda

La búsqueda es un paso clave es por ello que debe ser completa, objetiva y reproducible, el objetivo de la búsqueda es que sea lo más extensa posible para poder detectar todos los estudios relevantes sin que suponga una cantidad de información difícilmente manejable (Linares et al., 2018, p.4); comprendida en un periodo de tiempo que requiera el investigador, para ello es necesario seleccionar una matriz de términos y diseño de estrategias, para así evaluar y modificar los documentos más útiles para la investigación (Sáez et al., 2018, p.85).

Mediante la búsqueda de información, permitió ir delimitando los estudios en la base de datos, con respecto al año, tema, palabras claves, país, idioma, autor, entre otros, he ir seleccionado los artículos más semejantes al tema de

investigación, el cual deberá reunir todos los requisitos para aproximarse a los resultados.

Tabla 4

Filtración de resultados y comprobación del manual

Fuente	Original	Semi-automático		Manual de comprobación	
		Exclusión	Inclusión	Duplicado	Resumen
Scopus	32	32	15	13	12
Scielo	22	23	12	30	23
Doaj	41	15	17	11	7
Dialnet	18	25	25	22	14
Wiley Online Library	10	15	15	9	5
Springer	10	35	33	8	1
IEEE	67	35	25	14	5
Total	200 artículos	180 artículos	142 artículos	107 artículos	67 artículos

3.6. Selección de los estudios

Los criterios para la selección de los estudios, se basaron en la búsqueda de publicaciones limitadas de las bases de datos, permitiendo organizar cada estudio con criterios de inclusión para la investigación (Sáez et al., 2018, p.86); una vez definidos, se analizan en su totalidad y se realiza una selección final a través de criterios de inclusión que permiten analizar críticamente los artículos y así obtener los que respondan a la pregunta planteada (Moreno et al., 2018, p.185).

Después de los resultados de la búsqueda rigurosa de información de los artículos, se identificó los estudios más relevantes que se reflejarán en la investigación, para comparar y revisar juntamente con cada uno de los resultados encontrados que facilite definir los conceptos de la variable principal y las dimensiones respectivamente. (anexo 2)

3.7. Proceso de extracción de datos

Una vez se han seleccionado aquellos estudios que conformarán el sustrato de la revisión sistemática, es necesaria una captación minuciosa y sistematizada de toda la información presentada (Linares et al., 2018, p.5); después de ello, se deberá realizar diversas preguntas como: cuales fueron las fuentes, como se realizó el estudio, cuáles fueron los resultados, para finalmente tabularlos en un formulación de recolección de datos, lo cual se evaluara el riesgo de sesgos de los estudios para las futuras conclusiones (Moreno et al., 2018, p.185).

Todo el proceso de extracción de datos se inició mediante una búsqueda exhaustiva de los artículos de fuentes indizadas para obtener los resultados correctos para la investigación, además, se obtuvo estudios en español como en

inglés de los años 2017 hasta el 2021, esto se plasmó en un cuadro, permitiendo el resumen y ser entendido el proceso de la obtención de la información necesaria para el desarrollo del estudio propuesto.

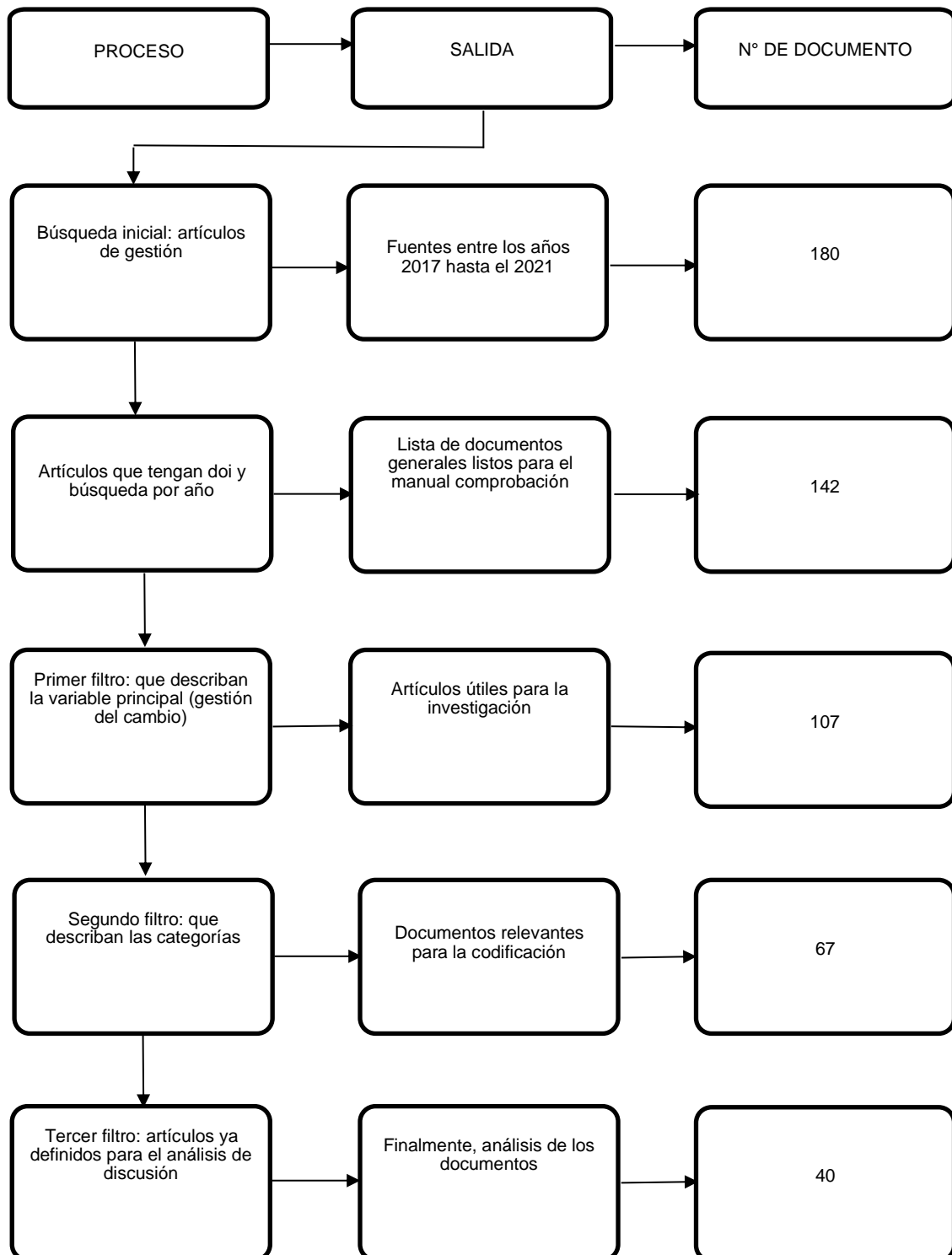


Figura 1: Proceso de extracción de datos

3.8. Lista de datos

Enumerar y definir todas las demás variables para las cuales se buscaron datos (por ejemplo, características de participante e intervención, fuentes de financiación), se describa cualquier asunción hecha sobre cualquier información que falte o no esté clara (Bravo, 2020, p.9); para esto, se seleccionara los artículos que expresen objetivamente lo que se desea plantear en la investigación, los datos que se extraen de cada uno de los estudios conformarán el análisis para el reporte final (Villasís, Rendón, García, Miranda & Escamilla, 2020, p.65).

Se seleccionaron diversos artículos científicos siguiendo todo el proceso, para obtener resultados objetivos, para la obtención de las teorías y los autores que mejor expliquen la variable principal y las dimensiones para el desarrollo del tema de investigación.

Tabla 5

Marco de la teoría de la gestión del cambio

Categorías	Explicación
Gestión del cambio	Es un proceso sistemático de aplicación de conocimientos, herramientas y recursos necesarios para influir en el cambio en las personas que se verán afectadas por el proceso, que requiere de la participación de los empleados, convirtiéndose en un enfoque estructurado de la transición de individuos, equipos y organizaciones de las condiciones actuales a las deseadas condiciones futuras (Bashori, Prasetyo & Susanto, 2020, p.87).
Liderazgo	El liderazgo actúa como un modelo a seguir en las empresas, ya que, motiva y reduce la resistencia de los colaboradores para gestionar cambios en la organización, demostrando compromiso y actividades estratégicas que faciliten la transformación (Al-Ali, Singh, Al-Nahyan & Sohal, 2017).
Cultura organizacional	La cultura organizacional también tiene un efecto sobre el nivel de productividad de la organización en el sentido de que influye en el comportamiento de los empleados para trabajar, incluso una buena cultura organizacional se centra en la creación de entornos de alto rendimiento de la organización en una situación de cambio, esto se debe a que todo el ecosistema de la organización está dirigido a un mismo objetivo (Lumunon, Rumokoy & Tumiwa, 2017, p.3997).
Adaptación al cambio	La capacidad de adaptación al cambio está orientada por la flexibilidad que tienen las organizaciones, que incluye a todos los miembros para facilitar la forma de responder a los cambios, además, es considerada como una ventaja competitiva para las empresas y a la vez es de suma importancia para el desarrollo en un mundo cambiante y globalizado (Pineda & Cortes, 2018, p.4).
Innovación	La innovación organizacional representa la transformación radical y fundamental de una organización a un estado mejorado a través del cambio planificado (Sung & Kim, 2021, p.2).
Comunicación	La comunicación eficaz es fundamental para asegurar la receptividad de los empleados con el cambio, que deber ser proporcionada en todos los niveles para evitar la desinformación y así informar los beneficios del cambio creando compromiso, participación y minimizar cualquier tipo de incertidumbre (Shulga, 2020, p.2).
Resistencia	Las empresas enfrentan la resistencia al proceso de cambio, que puede expresarse a través de disminución del trabajo en la productividad, renuncias, pérdida de motivación. Para implementar el cambio al interior de la empresa, el gerente tiene que planificar este proceso para que la transformación se lleve a cabo en una forma controlada y coordinada, en función de los objetivos propuestos (Paraschiv, Nițu & Savin, 2019, p.5).
Participación de los empleados	Es la participación directa de los empleados para ayudar a una organización a cumplir con los objetivos; en este contexto, se refiere a la participación en el cambio planificado que tiene en cuenta las aportaciones de los empleados durante la planificación, implementación, monitoreo y evaluación, incluyendo aprovechar su experiencia en la resolución de problemas (Thomas, Tendai, Zororo & Obert, 2018, p.16).

3.9. Aspectos éticos

Durante el proceso de elaboración de la investigación se debe seguir el criterio establecido, cumpliendo los requisitos del estudio como el diseño, el análisis, la concepción e interpretación de la información adquirida, de esta manera, los participantes se responsabilizan del contenido de la investigación, además no se puede considerar aquellos autores que únicamente han colaborado con fondos económicos, o aquellos redactores profesionales que participan en la elaboración del estudio o los que solamente supervisaron el trabajo, ya que, es considerada como una autoría inapropiada en colocar autores sin merecerlo; por otro lado, se hace mención también, que el plagio es considerado una conducta grave en apropiarse o robar ideas sin citar las fuentes; siguiendo con los dictámenes y controles rigurosos establecidos, se evitara conflictos que perjudiquen en el proceso de la investigación (Espinoza, 2019, p.228).

Para cumplir los criterios establecidos de una revisión sistemática de la literatura, se procedió a realizar la investigación con la responsabilidad, ética y compromiso de cada participante para la redacción de los conceptos y elaboración de la variable y sus dimensiones, con el fin de obtener resultados válidos y en función con el objetivo de la investigación; asimismo, para medir el nivel de copia, se procedió a utilizar el instrumento turnitin; lo cual, permite visualizar el nivel de similitud de la investigación que figura en otros documentos, que forman parte de la base de datos del sistema; de tal forma, que se reduzca el nivel de plagio académico (Jiménez, 2018, p.99).

IV. RESULTADOS

El capítulo IV, se planteó la información adquirida conforme al objetivo de la investigación mediante las tablas de búsqueda por año y por cuartil y la matriz de categorización, para el análisis e interpretación de los hallazgos de los indicadores por categoría.

Matriz de selección de estudios de la variable.

La selección inicial es la identificación de los artículos potencialmente elegibles, una vez definidos, se analizan en su totalidad y por completo los artículos seleccionados y se realiza una selección final a través de criterios de inclusión que permiten analizar críticamente los artículos y así obtener las evidencias que respondan para el estudio (Moreno et al., 2018, p.185); para ello, los artículos se seleccionara según los criterios de inclusión que se hayan establecido (población, tipos de investigación, variables que se recogerán, comparaciones, resultados) (Pardal & Pardal, 2020, p.157).

Publicaciones por revistas del año 2017 al 2021.

La selección de los artículos se seguirá según los criterios de inclusión que se hayan establecido (población, tipos de investigación, revistas y año de publicación) (Pardal & Pardal, 2020, p.158); además, los resultados obtenidos de la búsqueda deben ser expuestos en forma clara, dado que la búsqueda debe ser realizada en bases de datos electrónicas y de forma manual en revistas, se deberá también presentar la estrategia completa de búsqueda electrónica para al menos una base de datos, incluyendo los límites utilizados para la extracción de datos de las publicaciones y cualquier proceso para obtener y confirmar datos por parte de los investigadores (Moreno et al., 2018, p.185).

Los resultados fueron validados a través de una búsqueda rigurosa y exhaustiva de diversos estudios de calidad que describen la variable de gestión del cambio; para posteriormente estandarizar toda la información relevante; de tal modo, que se pueda constatar que la investigación es de artículos más actuales de los últimos seis años con un alto nivel de evidencia en revistas científicas indizadas.

Es por ello, que los estudios fueron seleccionados según los criterios de inclusión como la búsqueda por años y revistas con el más alto nivel de evidencia, desde el año 2017 hasta el año 2021; asimismo, en el año 2020 se obtuvo un mayor porcentaje de artículos de un 35% que equivale a catorce estudios; seguido de un

30% en el año 2018 que representa un total de doce artículos; luego un 15% en el año 2017 siendo un total de seis estudios; posteriormente un 13% en el año 2019 que representa un total de cinco estudios y finalmente un 7% en el año 2021 que equivale a tres estudios, obteniendo un total de 40 estudios que permitan comparar y analizar la información relevante y obtener las evidencias que respondan al objetivo de la investigación.

Tabla 6

Matriz de selección de estudios de la variable por año

N°	Revista	2017	2018	2019	2020	2021	Total
1	Journal of economic management business	1					1
2	International Journal of Health Economics and Management		1				1
3	International Journal of Strategic Communication				1		1
4	International Journal of Organizational Analysis	1					1
5	Procedia CIRP		1				1
6	Springer Singapore			1			1
7	International Conference on Business Excellence			1			1
8	Journal of Cleaner Production			1			1
9	Espacios		2				2
10	Systemics, cybernetics and informatics				1		1
11	REVISTA DE PSICOLOGÍA (PERU)		1				1
12	International Conference on Informatics and Computing ICIC		1				1
13	Journal of Computer Information Systems				1		1
14	International Journal of Innovation, Creativity and Change				1		1
15	Engineering Management Review		1				1
16	Web of Conferences					1	1
17	Journal of Distribution Science				1		1
18	Journal of Business and Management		1				1
19	International Journal of Computer Engineering and Technology				1		1
20	Journal of Economics and Business				1		1
21	Cornell Hospitality Quarterly				1		1
22	IEEE Technology & Engineering Management Conference			1			1
23	Sustainability MDPI					1	1
24	Automation in Construction				1		1
25	International Journal of Industrial Engineering & Management Science				1		1
26	Journal of Accounting & Organizational Change		1				1
27	International Journal of Supply Chain Management				1		1
28	Journal of Organizational Change Management		1				1
29	American Review of Public Administration	1					1
30	Journal of Change Management	1					1
31	Leadership & Organization Development Journal		1				1
32	SMPTE Annual Technical Conference and Exhibition	1					1
33	Social work education				1		1
34	Research in Social and Administrative Pharmacy				1		1
35	Journal of Economics and Finance		1				1
36	Turkish Journal of Computer and Mathematics Education					1	1
37	International journal of economics business research			1			1
38	International Journal of Production Research	1					1
39	International Journal of Advanced Computer Science and Applications				1		1
	Total	6	12	5	14	3	40
	Total	15%	30%	13%	35%	7%	100%

Relación de los journals de cada artículo.

Es la unidad utilizada para la medida de posición de una revista. Se utiliza separando los grupos de revistas de una determinada especialidad, ordenados de mayor a menor visibilidad (factor de impacto). Si un listado de revistas ordenadas de mayor a menos factor de impacto se dividiera en cuatro grupos iguales, cada una de las partes constituiría un cuartil. Aquellas que contengan mayor factor de impacto estarían en el primer cuartil, y el cuartil más bajo sería el cuarto (Sobrido, 2017, p.2). Con relación a lo anterior, en *Scimago Journal & Country Rank* a partir de ello se identifica cuál es el cuartil en que se ubica la revista y su factor de impacto en un área específica, para esto se divide en cuatro cuartiles el listado de revistas en relación con todas las de su área; el cuartil se identifica con la letra Q y a través de colores, los colores van desde el verde para señalar el Q1, el amarillo para Q2, el naranja para Q3 y el rojo para Q4, con lo que se completa los cuatro cuartiles. Los cuartiles representan el 25 % del total de revistas por lo que se hace corresponder con cada uno de ellos el Q1 es el de mayor factor de impacto (Nessi, Sandra & Ricardo, 2020, p.107).

Por consiguiente, en la tabla de búsqueda por cuartil que se realizó en la plataforma Scimago muestra el total de revistas científicas indizadas que fueron utilizadas en la investigación, lo cual están divididas por cuatro grupos denominados cuartil de mayor a menor; el portal Scimago permite visualizar la producción científica en las diferentes partes del mundo, dando a conocer el ranking de las revistas con un alto índice de relevancia, calidad e impacto social de las instituciones donde son publicadas los estudios; aquellas revistas que conforman el primer cuartil serían las de mayor impacto y posterior a ellas, las de menor impacto, donde cada una de ellas representa un color diferente, dependiendo del nivel de calidad de cada revista.

Asimismo, el primer cuartil tiene una sumatoria de once artículos; seguidamente, el segundo cuartil tiene un total de doce artículos; además, el tercer cuartil tiene una sumatoria de nueve artículos; y, finalmente el cuarto cuartil tiene un total de ocho estudios; en consecuencia, la mayor cantidad de artículos se encuentra en el segundo cuartil y la menor cantidad de estudios se ubica en el cuarto cuartil; esto permite visualizar en qué cuartil se encuentra los artículos científicos; de tal forma, de poder comparar y analizar el nivel de calidad e impacto

que tiene cada estudio investigado y además fomentar una cultura de investigación en cada estudiante.

Tabla 7

Matriz de selección de estudios de la variable por cuartil

N°	Revista	Q1	Q2	Q3	Q4	Total
1	Journal of economic management business		1			1
2	International Journal of Health Economics and Management	1				1
3	International Journal of Strategic Communication	1				1
4	International Journal of Organizational Analysis		1			1
5	Procedia CIRP				1	1
6	Springer Singapore		1			1
7	International Conference on Business Excellence				1	1
8	Journal of Cleaner Production	1				1
9	Espacios			2		2
10	Systemics, cybernetics and informatics				1	1
11	REVISTA DE PSICOLOGÍA (PERU)				1	1
12	International Conference on Informatics and Computing ICIC				1	1
13	Journal of Computer Information Systems		1			1
14	International Journal of Innovation, Creativity and Change		1			1
15	Engineering Management Review			1		1
16	Web of Conferences				1	1
17	Journal of Distribution Science				1	1
18	Journal of Business and Management		1			1
19	International Journal of Computer Engineering and Technology			1		1
20	Journal of Economics and Business		1			1
21	Cornell Hospitality Quarterly	1				1
22	IEEE Technology & Engineering Management Conference				1	1
23	Sustainability MDPI		1			1
24	Automation in Construction	1				1
25	International Journal of Industrial Engineering & Management Science		1			1
26	Journal of Accounting & Organizational Change		1			1
27	International Journal of Supply Chain Management			1		1
28	Journal of Organizational Change Management		1			1
29	American Review of Public Administration	1				1
30	Journal of Change Management		1			1
31	Leadership & Organization Development Journal	1				1
32	SMPTE Annual Technical Conference and Exhibition					1
33	Social work education	1				1
34	Research in Social and Administrative Pharmacy	1				1
35	Journal of Economics and Finance			1		1
36	Turkish Journal of Computer and Mathematics Education			1		1
37	international journal of economics business research			1		1
38	International Journal of Production Research	1				1
39	International Journal of Advanced Computer Science and Applications			1		1
Total		11	12	9	8	40

Matriz de categorías seleccionadas para desarrollar.

Se debe elaborar la tabla de resultados general con las variables de los estudios que se van a buscar en los artículos, donde en la hoja de cálculo debe haber una columna para cada variable e ir añadiendo tantas columnas como nuevas variables pretendamos recoger de los estudios; por otro lado, esta tabla servirá para elaborar

la tabla de resumen que figurará en el artículo (Pardal & Pardal, 2020, p.157). Por otro lado, se deberá describir los métodos, criterios sistemáticos y explícitos utilizados y además los posibles sesgos que ayuden a contrastar los resultados y extraer conclusiones respecto a la variable principal y categorías de los estudios, esto debe incluir la forma en la que la base de evidencia se ha resumido gráficamente para su presentación y qué características se recopilaban y se utilizaron para describir la base de evidencia de los hallazgos para que sea entendido por los lectores (Robleda, 2019, p.192).

Cuando la cantidad de información es muy grande, como es el caso de una revisión sistemática, se recomienda una plataforma tipo excel o access, que son susceptibles de ser modificadas, añadiendo campos si se considera oportuno, estos soportes llevan además incorporadas hojas de cálculo y estadística que facilitarán el posterior análisis, cada base debe recoger, en primer lugar, información referente a la calidad del estudio, como son: naturaleza del estudio, tamaño de muestra y los hallazgos, esto permitirá identificar el nivel de evidencia de cada estudio (Linares et al., 2018, p.5).

Posteriormente, tras haber realizado la selección de los estudios según los criterios de inclusión y minimizando sesgos, se procedió a definir las categorías de cada artículo; para ello, se plasmó en una tabla los cuarenta artículos, detallando las revistas, la base datos, el año, los autores, la metodología, la muestra, las palabras clave, las conclusiones, las recomendaciones, las limitaciones de cada estudio y la pertinencia de la fuente en la investigación, para posteriormente definir las categorías por cada artículo seleccionado.

Para ello, se agrupó por similitud de orientación de cada estudio, obteniendo cinco criterios de clasificación, donde cada clasificación mantiene agrupadas los autores por las mismas categorías seleccionadas; esto permitió utilizar de manera apropiada los artículos que resulten útil para llegar a las conclusiones que nos ayuden a evitar errores de interpretación; de tal manera, que al redactar el informe se ha de considerar que la información plasmada deberán estar incluidos de forma clara y detallada.

Tabla 8

Matriz de categorización

Criterio de clasificación	Cat. 1	Cat. 2	Cat. 3	Cat. 4	Cat. 5
Enfoque interno	Resistencia al cambio (Pineda & Cortes, 2018; ;Martínez, Carrasco & Bull, 2018; Salgado, Leria, Arcos, Pineda & Gonzalez, 2018; Will & Pies, 2018)	Liderazgo (Lerra, 2021; Indriastuti & Fachrunnisa, 2019; Shulga, 2020; Hechanova Caringal & Magsaysay, 2018)	Comunicación (Shulga, 2020; Nwinyokpugi, 2018; Jafari, Mohamed, Lee & Abourizk, 2020)	Compromiso (Hechanova Caringal & Magsaysay, 2018; Nwinyokpugi, 2018; Indriastuti & Fachrunnisa, 2019)	Participación de los empleados (Thomas, Tendai, Zororo & Obert, 2018; Cone & Unni, 2020; Indriastuti & Fachrunnisa, 2019)
Enfoque de comparación de modelos de cambio	Modelo de Kotter (AIManei, Salonitis & Tsinopoulos, 2018; Galli, 2018; Sulistiyani & Susanto, 2018; Alshahrani, 2020).	Modelo ADKAR (AIManei, Salonitis & Tsinopoulos, 2018; Tang, 2019; Galli, 2018; Sulistiyani & Susanto, 2018)	Modelo de Lewin (AIManei, Salonitis & Tsinopoulos, 2018; Lehmann, 2017; Galli, 2018; Sulistiyani & Susanto, 2018; Rosenbaum, More & Steane, 2018)		
Enfoque burocrático	Participación y comunicación (Lumunon, Rumokoy & Tumiwa, 2017; Aggerholm & Thomsen, 2020; Van der Voet & Vermeeren, 2017; Yunita, Adam & Darsono, 2020)	Cultura organizacional (Lumunon, Rumokoy & Tumiwa, 2017; Al-Nahyan & Sohal, 2017)	Innovación (Sung & Kim, 2021; Veresné, Koccziszky, Nagy & Varga, 2020; Babin & Ghorashy, 2019)		

Tabla 8

Matriz de categorización

Criterio de clasificación	Cat. 1	Cat. 2	Cat. 3	Cat. 4	Cat. 5
Enfoque de sostenibilidad	Globalización (Paraschiv, Nițu & Savin, 2019; Le, Bui & Phung, 2020; Bashori, Prasetyo & Susanto, 2020; May & Stahl, 2017)	Recursos humanos (Thakur & Mangla, 2019; Mathar & Gaur, 2020; Asadi, 2020; McCoskey, Mouser & Pierson, 2017)			
Enfoque estratégico	Proceso estratégico (Rueda, Acosta, Cueva & Idrobo, 2018; Avdeeva, Golovina & Polyanin, 2021; Campas, Álvarez & Vásquez, 2020)	Recurso humano (Rueda, Acosta, Cueva & Idrobo, 2018; Campas, Álvarez & Vásquez, 2020)	Cultura organizacional (Campas, Álvarez & Vásquez, 2020; Kang, Nantharath & Hwang, 2020, Gupta & Cannon, 2020)		

V. DISCUSIÓN

Objetivo 1. Revisar la literatura existente en revisiones sistemáticas sobre gestión del cambio proponer una clasificación desde el enfoque estratégico prospectivo.

Para asegurar el éxito de la gestión del cambio, los gerentes, junto con el personal de la empresa, deben tener en cuenta las habilidades, actitudes y los conocimientos que poseen, de esta forma, la empresa podrá vencer la resistencia al cambio; sin embargo, la transformación representa un desafío para las organizaciones, para tal estrategia, los gerentes deben equilibrar todos los aspectos relevantes de la organización y el exterior, para que puedan posicionarse a las realidades actuales (Paraschiv et al., 2019). Más allá de que la gestión del cambio sea un proceso estratégico, deberá incorporarse en todas las actividades de la empresa, como una herramienta que permita aprender y anticiparse a las variaciones del contexto; los modelos de cambio enuncian acciones para que las organizaciones enfrenten los cambios y aumenten su capacidad para gestionarlos a su favor, pero ninguno va a asegurar el éxito deseado si no se consideran a las personas como principal fuente de creatividad (Rueda et al., 2018).

Tener en cuenta que el modelo en sí puede ser perfecto para una empresa, pero sin el deseo de cambiar de los miembros del equipo, el proceso fallará; un liderazgo eficaz es una gran influencia, siendo las personas que realizan el cambio, no, los modelos, y las personas solo cambiarán si ven y sienten la necesidad de hacerlo; por lo tanto, es tan importante comunicar la necesidad de cambiar, para sentirse parte de él, la resistencia es normal, pero viene en juego cuando los empleados se sienten excluidos, es allí donde el conflicto surge, un cambio proactivo se dirigirá a las preocupaciones de los miembros de su equipo para asegurar su comodidad (Galli, 2018). Así mismo, se debe reconocer que ejecutar un cambio no es igual en todos los lugares del mundo; en este escenario, la cultura organizacional cumple un papel muy importante en el proceso de adaptación; ya que, la mayoría de los cambios deben contener aprendizaje, participación y proactividad por parte de todos los colaboradores; impactando directamente en la cultura de la empresa (Pineda & Cortes, 2018).

A partir de la revisión de la literatura se corrobora la tendencia a considerar la gestión del cambio organizacional como una estrategia efectiva y necesaria que

puede ayudar a las organizaciones a obtener una ventaja competitiva y no como un período peligroso de caos e incertidumbre, por lo que, visualizarla como una herramienta para anticiparse a las demandas futuras y con ello lograr una diferenciación positiva, favorecerá la formación de una ventaja competitiva que puede ser sostenible en un periodo considerable de tiempo, donde se tiene que incluir a los colaboradores (Campas et al., 2020).

Objetivo 1a. Proponer una clasificación actualizada sobre el enfoque interno en el contexto de la gestión del cambio organizacional.

La tasa de fracasos al implementar los cambios es por la resistencia de los empleados; la resistencia al cambio se basa entre la dimensión de temor a cambiar y las variables de integración que son comunicación, trabajo en equipo, aceptación y conocimiento (Salgado et al., 2018). Al analizar los factores se obtiene que el problema son la falta de motivación, mala retroalimentación y falta de capacitación, esto se debe a la deficiencia de un área de recursos humanos bien definida y establecida; para ello, se necesita realizar capacitaciones y charlas explicativas de los aspectos del cambio, con la finalidad de mostrar sus beneficios, mediante una mayor participación e interacción de todos los involucrados (Martínez et al., 2018).

Sin embargo, los factores emocionales como: daño a nivel profesional, la libertad de expresión, la equidad y la lealtad, son de gran importancia; ya que, permiten superar los impulsos iniciales y los sentimientos negativos, para así aumentar el compromiso y la eficacia al cambio (Will & Pies, 2018); asimismo, la adaptación está relacionada con la manera en que las organizaciones hacen frente a la creciente necesidad de ajustarse y reaccionar a los complejos y dinámicos cambios del entorno; respondiendo con flexibilidad a las nuevas circunstancias de los mercados (Pineda & Cortes, 2018).

Se ha descubierto que el éxito del cambio depende del estilo de liderazgo de un líder, a través del liderazgo apropiado, podrían influir en cambiar el comportamiento de los empleados; en este caso, sería el estilo de liderazgo transformacional, que se enfoca en satisfacer las necesidades tanto organizacionales como individuales y en empoderar a los trabajadores infundiéndoles confianza (Lerra, 2021). Asimismo, el liderazgo orientado al cambio es un líder capaz de identificar amenazas y oportunidades, capaz de convencer a los subordinados a tomar riesgos para lograr un progreso significativo y reducir la

resistencia de los empleados al cambio (Indriastuti & Fachrunnisa, 2019); también se demostró la importancia del liderazgo, desde una perspectiva de autenticidad, en condiciones de empleados dispersos geográficamente; es decir, aquellos empleados no comprometidos con la organización, se logró integrarlos, explicando el valor y la utilidad del cambio y persuadiendo su aceptación (Shulga, 2020). Un ideal líder de cambio debe componer ciertas competencias como: ser proactivo, innovador, analítico, conecedor, decisivo, persuasivo, participativo, empático, comunicador eficaz, optimista y flexible (Hechanova et al., 2018).

Los resultados demuestran que un mensaje de cambio significativo aumenta el compromiso laboral durante el proceso del cambio y reduce el impacto negativo del cambio organizacional; además, la comunicación eficaz en la fase inicial, es útil; ya que, alivia los miedos, para la implementación y mejorar el clima laboral (Shulga, 2020). Asimismo, la comunicación está significativamente asociada con la productividad de los empleados; sin embargo, la comunicación podría ser exitosa o fallida, eso dependerá de que tan comprometidos estén; para ello, se requiere condiciones de trabajo propicias e interacciones entre subordinados y sus superiores, esto apoya de que el entorno de trabajo es un mecanismo integrador; a través del cual, las relaciones permiten un mejor desempeño y compromiso (Nwinyokpugi, 2018). Por otro lado, se pensaría que, en un mundo tan globalizado, los trabajadores prefieren una comunicación tecnológica; sin embargo, lo que se descubrió fue que prefieren una comunicación presencial, que sea a través de reuniones, charlas motivacionales, para permitir brindar confianza y seguridad de los cambios en la organización y los empleados se comprometan a realizarlo (Jafari, Mohamed, Lee & Abourizk, 2020).

Los cambios no son fáciles de introducir y requieren la aceptación y el compromiso de cambiar entre quienes los implementarán, el estudio destaca un aporte manipulador, aludiendo *el ponerse la camiseta* por la empresa es sinónimo de un compromiso afectivo (Hechanova et al., 2018); para que exista compromiso, se deberá tomar en cuenta la participación de los empleados en los asuntos de cambios para que asimilen las nuevas ideas y prácticas, proporcionar la oportunidad que permite a los empleados alinear su pensamiento en formas que ayudarán tanto a identificar áreas problemáticas potenciales como contribuir sustancialmente a la mejora del proceso y productividad (Nwinyokpugi, 2018).

Cuando la actitud de una persona hacia el cambio organizacional es positiva, se puede decir que hay compromiso, la investigación demostró, que, para ello, se necesita involucrar a los trabajadores de todos los niveles a participar de las actividades de la organización, de lo contrario se sentirán aislados pese a trabajar en un mismo ambiente (Indriastuti & Fachrunnisa, 2019).

La gestión del cambio implica que todas las partes interesadas de las organizaciones participen; sin embargo, el estudio demostró que las organizaciones solo toman en cuenta a aquellos trabajadores que tengan un alto nivel de habilidad y destreza, con mayor experiencia laboral y con un nivel alto de educación (Thomas, Tendai, Zororo & Obert, 2018). Asimismo, el involucrar a los trabajadores permite una mejor satisfacción laboral y lograr llegar a un consenso sobre el cambio; además un procedimiento como este también puede brindar la confianza para desarrollar e implementar intervenciones para lograr el cambio (Cone & Unni, 2020). Por otro lado, los valores organizacionales juegan un papel importante en las actividades, se ha demostrado que la aceptación de los valores organizacionales sobre el cambio reduce resistencia, significa que los empleados tendrán más confianza y creerán que pueden seguir los cambios porque han obtenido la información necesaria sobre el visión, estrategia, políticas y planes de la organización a través de la aceptación; sin embargo, solo son pautas que tiene una organización que se creen confiables y que son el sello distintivo de una organización (Indriastuti & Fachrunnisa, 2019).

Objetivo 1b. Proponer una clasificación actualizada sobre el enfoque de comparación de modelos de cambio en el contexto de la gestión del cambio organizacional.

Existen muchos modelos de la gestión del cambio; sin embargo, cuál sería el más adecuado para las diversas organizaciones, aquel modelo que incluya los factores internos como: los recursos humanos, la cultura organizacional y procesos, y factores externos como: la globalización, tendencias del mercado, aspectos políticos y el estatus (Alshahrani, 2020).

Kotter, su modelo se compone de ocho pasos para liderar el cambio: crear sentido de urgencia, formar el equipo del cambio, crear la visión, comunicar la visión, superar los obstáculos, asegurar éxitos a corto plazo, crecer sobre el cambio ya generado y fijar el cambio de cultura; sin embargo, no menciona la participación

de los empleados, pasa por alto la mejora de las habilidades individuales cuando se enfoca en liderar el cambio; puesto que, a menudo se cita como razón por la que fracasan los proyectos, y en este caso, este modelo solo se centra a nivel organizacional (AlManei et al., 2018). Igualmente, el estudio menciona que el factor humano es la parte fundamental para la implementación del cambio, creando conciencia para combatir cualquier tipo de resistencia; en este contexto, en el modelo de Kotter, no hace mención de la integración de los empleados y solo basándose en una estructura jerárquica (Galli, 2018). Además, la necesidad de liderazgo para superar las emociones también se ignoró en la dinámica del modelo de la gestión del cambio; asimismo, cada uno de los pasos están rígidos, lo cual, no permite poder adaptarse a un tipo de organización en específico (Sulistiyani & Susanto, 2018).

El modelo *Adkar* representa los cinco hitos que un individuo debe alcanzar el cambio: conciencia de la necesidad del cambio, deseo de apoyar el cambio, conocimiento de cómo para cambiar, demostrar nuevas habilidades y refuerzo para hacer que el cambio se acepte; el modelo está alineado con los proyectos de menor alcance, se centra en el cambio personal en convertirse en una persona altamente eficaz y que solo impacta a un menor número de personas (AlManei et al., 2018). Asimismo, solo se centra en la adaptación de las personas al cambio, es secuenciado por la forma en que un individuo experimenta el cambio, la ventaja del modelo es la relevancia que se le otorga al factor humano, desde principio a fin, la desventaja de usar este modelo es que, dado que se centra principalmente en las personas, es más adecuado para equipos de proyecto, a diferencia de grandes organizaciones complejas (Galli, 2018). De la misma manera, el estudio confirma que este modelo describe un cambio exitoso a nivel individual; sin embargo, el límite es la pérdida del papel del liderazgo para dirigir y gestionar un cambio a nivel organizacional (Tang, 2019). El modelo *Adkar* hace que sea menos adecuado para gestionar cambios con gran alcance organizacional (Sulistiyani & Susanto, 2018).

El modelo de Lewin se caracteriza como un modelo planificado, compuesto por tres fases, descongelar, cambiar y volver a congelar, dentro de la fase de descongelación, está en establecer la necesidad de cambio, preparar a las partes interesadas, la segunda etapa, la etapa de cambio, se trata de implementar el cambio planeado, es considerada como la fase más difícil; ya que, se espera mucha

oposición al cambio y debe ser superado; finalmente, la tercera etapa se enfoca en establecer estabilidad una vez realizados los cambios, esta última fase es criticada, debido al rápido ritmo, por lo general no hay tiempo suficiente para estandarizar ante la siguiente iniciativa de cambio y donde solo se centra en los cambios a nivel organizacional (AlManei et al., 2018). Sin embargo, otra investigación señala que en su modelo incorpora los grupos sociales, donde el cambio, la motivación y la resistencia deben ser percibidos a nivel de grupo más que a nivel individual; puesto que, la motivación individual no es suficiente para cambiar; para ello, se necesita un enfoque estratégico, donde exista participación y se pueda expresar las necesidades para generar un sentido común al interior de la organización (Lehmann, 2017).

Lewin crea el proceso de cambio que implica tres etapas básicas, pero antes de ello, propone que las organizaciones necesitan tener tiempo para reflexionar antes de realizar el cambio; sin embargo, una desventaja es que el modelo no detalla cómo lidiar con la parte humana, cuando se resisten a cambiar y; además, en la fase del descongelamiento lleva mucho tiempo y costoso si se planifica mal o con apoyo mínimo de la alta dirección (Galli, 2018). Asimismo, el modelo de Lewin fue el grado de dependencia de la eficacia del liderazgo; no obstante, no detalla los elementos de tiempo que requieren las organizaciones para implementarlo (Sulistiyani & Susanto, 2018). Por otro lado, se destaca la descripción errónea y mal aplicada del modelo de cambio de Lewin, se identificó que el enfoque operaba en dos niveles, el primer nivel representó un marco para el cambio, reconociendo que para cambiar, era necesario *descongelar* lo que actualmente se le conoce como: emprender el cambio, el segundo nivel proporcionó procesos que pueden verse como oportunidades para que los gestores puedan desafiar su pensamiento con respecto a la búsqueda continua de perfeccionamiento del modelo; es decir, moldear y mejorar el modelo de Lewin a beneficio de cada organización (Rosenbaum et al., 2018).

Objetivo 1c. Proponer una clasificación actualizada sobre el enfoque burocrático en el contexto de la gestión del cambio organizacional.

Las organizaciones del sector público solo aplican la gestión del cambio en los aspectos financieros y en algunos casos se enfocan en el desempeño de sus empleados; esto se debe a temas burocráticos; así mismo, la cultura organizacional

es fundamental para sobrellevar los aspectos complejos de implementar cambios en los sectores públicos; teniendo la capacidad de influir y determinar los resultados, desempeño, compromiso, autoconfianza y comportamiento ético, con la finalidad de hacer frente a los diversos cambios y evitar que las cosas puedan crear corrupción y nepotismo, proporcionando una comprensión holística de qué y cómo se debe lograr (Lumunon et al., 2017); además, la cultura organizacional consta de tres elementos, cultura de clan, que es la colaboración y la confianza donde la moral estará alta y los trabajadores se comprometerán; la adhocracia, que adopta la creatividad, adaptación y agilidad como medios de participación para lograr el cambio y la cultura de jerarquía, teniendo un mayor impacto en la gestión del cambio, que permite el control para dirigir el proceso, controlar la capacidad y garantizar la coherencia para lograr un cambio eficiente y oportuno (Al-Ali et al., 2017).

Por otro lado, la gestión del cambio no solo aumentara el rendimiento de la organización, sino además tiene un mayor impacto en el desempeño de los empleados, donde se trabaje en un buen ambiente, con el fin de fomentar la innovación individual y la búsqueda de nuevas soluciones a diversos desafíos (Lumunon et al., 2017). En el sector público es mucho más complicado implementar cambios por la lentitud en la toma de decisiones y los presupuestos limitados; asimismo, se necesita del liderazgo, para contribuir en el compromiso de los destinatarios y proporcionar comunicación de alta calidad y estimulación de la participación; como también, la transparencia, lo que significa, como una organización revela información relevante sobre su funcionamiento interno y externo; sin embargo, la transparencia tiende a debilitar en lugar de fortalecer la confianza; ya que, se expone mayor información de la que se necesita (Aggerholm & Thomsen, 2020).

Del mismo modo, se practica también los recortes con fines de reducir gastos e implementar cambios; sin embargo, con estos procedimientos se disminuye el compromiso de los empleados; es por ello, se implementó la práctica de gestión del cambio, donde la comunicación, es necesaria para expresar claramente por qué son necesarios los recortes y reducir la incertidumbre y estrés; de tal forma, que los empleados puedan comprender y apoyar la implementación; además, la participación permite empoderar a los empleados y aumentar el compromiso y que

los sobrevivientes de despidos reaccionen de manera menos negativa en términos de actitudes relacionadas con el trabajo. Una tercera práctica enfatiza que es importante que los empleados reciban indicaciones de atención individual durante el proceso, sintiéndose valorados y apreciados como individuos (Van & Vermeeren, 2017).

Se puede implementar la gestión del cambio con muchas estrategias; pero el éxito dependerá de la participación de los colaboradores; sin embargo, la comunicación, metas, competencia y condiciones laborales, no son suficiente para el éxito del cambio; ya que se necesita una identidad organizacional; asimismo, para implementar un cambio, se debe empezar por mejorar el desempeño de las organizaciones; y para ello se necesita de una planificación, un buen clima organizacional y del liderazgo, cada cambio debe ser planeado cuidadosamente porque causará al menos un obstáculo a nivel de desempeño; además de incluir la capacidad de liderazgo, un buen líder deberá manejar situaciones de resistencia, las emociones, los valores, esto fomentara un mejor desempeño de los miembros en la organización; y por último, el clima organizacional, que deberá ser propicio para un ambiente armonioso que influirá en la confianza de los trabajadores (Yunita, Adam & Darsono, 2020).

Las organizaciones públicas no tienden a promover activamente la innovación para responder al entorno rápidamente cambiante y mejorar el rendimiento; ya que, los miembros de la organización pueden ser resistente al cambio y a la innovación debido a la falta de confianza, obsesión con éxitos pasados, desconfianza en las estrategias de cambio, gastos relativamente altos; sin embargo, existe la necesidad de llevar a cabo la innovación; para ello, se implementó una gestión del cambio para superar estas resistencias e innovar con éxito; donde es necesario aplicar los siguientes factores: objetivo organizacional, liderazgo, participación y comunicación, y así lograr un comportamiento innovador. Por el contrario, si no se llevan a cabo los factores efectivamente, los miembros rechazarán el cambio (Sung & Kim, 2021). Por consiguiente, la innovación es un proceso de la gestión del cambio, en donde la formación de líderes presenta la importancia del desarrollo, oportunidades y los posibles escenarios de convertirse en un innovador, el propósito de la capacitación es informar a los líderes en como guiar a una empresa, en la búsqueda de identificar áreas potenciales y

oportunidades para nuevos desarrollos, con la finalidad de mejorar la competitividad (Veresné et al., 2020). Además, introducir en la gestión del cambio, la innovación es la mejor estrategia de hacer cambios en algo establecido especialmente introduciendo nuevos métodos o ideas (Babin & Ghorashy, 2019).

Objetivo 1d. Proponer una clasificación actualizada sobre el enfoque de sostenibilidad en el contexto de la gestión del cambio organizacional.

Para sobrevivir y desarrollarse las organizaciones deben tener la capacidad de identificar, adaptarse, prepararse, organizarse y finalmente implementar los cambios (Le et al., 2020). El principal desafío está representado por la globalización, atrayendo cambios en los mercados y en el entorno interno; donde incluye el medio ambiente, la evolución de la tecnología, las condiciones de trabajo, la explosión del conocimiento y la resistencia al cambio (Paraschiv et al., 2019). Asimismo, las organizaciones cambian por dos motivos: factores internos, que pueden ser la disminución de la popularidad o factores externos, como la globalización; sin embargo, en el país de Indonesia el único estímulo para cambiar fue el valor normativo de la *religión*, siendo un país con creencias sólidas, donde relacionan a las organizaciones como un organismo que tienen la necesidad de cambiar con la finalidad de ser mejor, porque su cultura lo impone; por lo tanto, gestionar cambios dependerá de la cultura (Bashori, Prasetyo & Susanto, 2020).

Por otro lado, algunas empresas incluyen sostenibilidad como una prioridad competitiva, otros lo ven como una prioridad de calidad, mientras que otros lo descuidan; además, existe una diferencia en cuanto a cómo las empresas lo abordan según su tamaño; para pequeñas y medianas empresas, es más una carga que una oportunidad, por los altos costos y burocracias, mientras que las grandes empresas tienen los instrumentos necesarios; por consiguiente, el crear una ventaja competitiva sostenible, no es a través de acciones estratégicas, sino en adaptarse a la herencia de la empresa, estructura y visión; además, no solo es si vale la pena ser sostenible o no, sino en enfocarse en cómo una empresa puede llegar a ser verdaderamente sostenible (May & Stahl, 2017).

Los empleados de la organización son los impulsores clave para implementar prácticas sostenibles a través de toda la gestión del cambio, donde la gerencia debe enfocarse en el desarrollo de habilidades humanas, liderazgo y gestión de equipos, para un mayor rendimiento sostenible y un mejor desempeño

en la productividad de los empleados (Thakur & Mangla, 2019). Además, se identificó que el 70% de la implementación del cambio falla debido a la resistencia de los empleados, la mayoría de las organizaciones comprenden bien los procesos, pero el lado humano a menudo se subestima. Los agentes de cambio adecuados, no deberían ser los ejecutivos, sino personas que son líderes en su propio ambiente de trabajo; por tanto, se propuso un nuevo enfoque para identificar los líderes a través de las redes sociales, se usó el software de análisis de redes Gephi, que permite visualizar el grado de influencia que tiene cada empleado hacia los demás, esto ayuda a comprender mejor su función y utilizarlos como punto de contacto clave (Mathar & Gaur, 2020).

Asimismo, se aplicó el proceso de cambio mediante la planificación, preparación y medición de desempeño para que la organización sea sostenible; en este contexto, la única preparación que recibieron los usuarios fueron dos breves sesiones de formación, aparentemente, esto no fue suficiente; lo cual, indica que la participación es el principio fundamental y que depende de la cooperación entre las partes interesadas (Asadi, 2020). Sin embargo, como es que las organizaciones aseguran el crecimiento de sus empleados y se enfrentan a diversos desafíos para la sostenibilidad; el estudio afirma que los líderes que enfrentan iniciativas de cambio pueden ser más exitosos si se enfocan en exhibir un liderazgo fuerte y practicar una comunicación eficaz, estas acciones incluyen, una retroalimentación periódica, proporcionar un liderazgo de motivación e involucrar a los empleados; asimismo, pese a que las generaciones actuales prefieren centrarse en la tecnología, optan por métodos de comunicación de manera presencial, como son las reuniones, esto se debe, a que le da más credibilidad, confianza y seguridad para implementar cambios (McCoskey, Mouser & Pierson, 2017).

Objetivo 1e. Proponer una clasificación actualizada sobre el enfoque estratégico en el contexto de la gestión del cambio organizacional.

Las organizaciones entienden al cambio como un proceso estratégico del que depende su permanencia en el mercado. Por esta razón, los directivos deben asumir un rol más activo como facilitadores y comunicadores de la toma de decisiones, para lograr el compromiso de todas las personas involucradas (Rueda et al., 2018); asimismo, se deberá contemplar un diagnóstico integral que permita visualizar el estado actual, considerando todos los factores involucrados como:

planeación estratégica, liderazgo, cultura, innovación y resistencia al cambio, para obtener una ventaja competitiva (Campas et al., 2020); sin embargo, la falta de voluntad de superar dificultades, la falta de cohesión grupal y el imperfecto sistema de comunicación, son las principales contradicciones del cambio organizacional, para contrarrestarlo se deberá promover el logro de las metas adoptadas bajo la estrategia corporativa general; establecer las bases para un mayor desarrollo de la competitividad dentro de las organizaciones; mantener y fortalecer las posiciones actuales de las organizaciones empresariales (de mercado, tecnológicas, financieras) (Avdeeva et al., 2021).

Resulta importante comprender los roles que asumen los diferentes individuos que conforman la organización, uno de ellos, el agente de cambio, que deberá poseer ciertas habilidades y conocimientos para sentar las bases de comunicación que permitirán encaminar a los empleados hacia el cambio de forma efectiva (Campas et al., 2020); sin embargo, esto conlleva a entender que existen elementos adicionales en los procesos de transformación que deben ser profundizados para entender las relaciones existentes, tales como: la cultura interna, la actitud de las personas, la forma de las estructuras, la manera de gestionar procesos, la comunicación, el liderazgo y su influencia con el cambio organizacional (Rueda et al., 2018).

En la literatura se marca la importancia de desarrollar una cultura flexible y adaptativa que coadyuve de manera positiva al proceso estratégico; si se considera que el corazón de todas las organizaciones está conformado por las personas que la integran, la cultura que permea dentro de ella deberá ser considerada para implementar una adecuada gestión del cambio; considerando que un proceso de cambio conlleva que las personas cambien lo que hacen y la forma de hacerlo, alterando su percepción sobre las normas socialmente aceptadas, la cultura dominante puede representar un obstáculo de resistencia para implementar un cambio; inclusive, si el tipo de cultura es lo bastante fuerte, se requerirá un proceso profundo que transforme estos elementos apoyándose de un liderazgo adecuado (Campas et al., 2020); sin embargo, los empleados sienten un mayor sentido de conexión y compromiso cuando las empresas invierten en su desarrollo y formación, y los convierten en parte de los cambios y dejan en claro como ayuda en el logro del cambio (Kang et al., 2020).

Asimismo, los empleados deben adaptarse a los cambios, pero no siempre se adaptan debido a la resistencia al cambio, esto se debe por la cultura de una organización, donde algunas son más propensas a resistir mientras que otras son propensas al aprendizaje, la creatividad y la aceptación del cambio. Una vez que los problemas culturales se reconozcan, se comprendan y se planifiquen, la organización estará apta para el cambio (Gupta & Cannon, 2020).

VI. CONCLUSIONES

1. Se determinó, que la gestión del cambio es parte de los procesos de mejora continua y una necesidad de las organizaciones para obtener una ventaja competitiva; para ello, los gerentes, junto con el personal, deben tener en cuenta las habilidades y los conocimientos que poseen; sin embargo, la transformación representa un desafío debido a las tendencias que existe en el mercado; para tal estrategia, se debe comunicar la necesidad y la importancia del cambio (Paraschiv et al., 2019); asimismo, existe modelos de cambio para que las organizaciones aumenten su capacidad competitiva, pero ninguno va a asegurar el éxito si no se consideran a las personas como principal fuente de creatividad (Rueda et al., 2018); tener en cuenta que el modelo en sí puede ser perfecto, pero sin el deseo de cambiar de los colaboradores, el proceso fallará; para ello, es importante la capacidad de liderazgo, para que logre influenciar en las actitudes y disminuir cualquier tipo de resistencia (Galli, 2018, p.131); así también, se debe reconocer que ejecutar un cambio no es igual en todas las organizaciones; en este escenario, la cultura organizacional cumple un papel importante en el proceso de adaptación, permitiendo el compromiso de los trabajadores para que puedan posicionarse a las realidades actuales (Pineda & Cortes, 2018).
2. Se concluye, que la implementación del cambio en un primer instante conlleva a la resistencia de los trabajadores debido a la incertidumbre, la falta de comunicación, aceptación y compromiso (Salgado et al., 2018); al analizar los factores, se obtiene que el problema es la deficiencia de un área de recursos humanos bien definida y establecida; ya que, son la principal fuente de capacitación y motivación para de esa manera cumplir con los objetivos de la organización (Martínez et al., 2018); asimismo, se ha descubierto que el éxito del cambio depende del liderazgo, siendo el que influye en el comportamiento de los empleados (Lerra, 2021); además, identifica las amenazas, oportunidades y es capaz de convencer a los subordinados a tomar riesgos para lograr un progreso significativo y logra reducir la resistencia al cambio (Indriastuti & Fachrunnisa, 2019).

Por otro lado, los resultados demuestran que un mensaje de cambio significativo aumenta el compromiso laboral durante el proceso y reduce el

impacto negativo; además, comunicar desde la fase inicial, es útil, ya que, alivia los miedos y mejorar el clima laboral (Shulga, 2020); por otro lado, se pensaría que en un mundo tan globalizado, los trabajadores prefieren una comunicación tecnológica; sin embargo, se descubrió que prefieren una comunicación presencial, que sea a través de reuniones, charlas motivacionales, que permita brindar confianza y seguridad (Jafari, et al., 2020); asimismo, la comunicación está significativamente asociada con la productividad de los empleados; por consiguiente, la comunicación podría ser exitosa o fallida, eso dependerá de que tan comprometidos estén y para que exista compromiso, se deberá tomar en cuenta la participación de los empleados en los asuntos de cambios (Nwinyokpugi, 2018); sin embargo, el estudio demostró que las organizaciones solo toman en cuenta a aquellos trabajadores que tengan un alto nivel de habilidad, destreza y con mayor experiencia laboral (Thomas, et al., 2018).

3. Se concluye, que en el modelo de cambio de Kotter no hace mención del factor humano, siendo parte fundamental para el cambio, y son quienes hacen posible las modificaciones y no los modelos de cambio, razón por la cual los proyectos fracasan, y en este caso, el modelo solo se centra a nivel organizacional (AlManei et al., 2018). Por otro lado, la ventaja del modelo *Adkar* es la relevancia que se le otorga al factor humano, desde principio a fin, centrándose en el cambio personal en convertirse en una persona altamente eficaz, la desventaja es, dado que se centra principalmente en las personas, es más adecuado para equipos de proyecto (Tang, 2019). Asimismo, Lewin crea el proceso de cambio que implica tres etapas básicas; sin embargo, se destaca la mal aplicación del modelo, donde se identificó que el enfoque operaba en dos niveles, el primer nivel representó el reconociendo que para cambiar, era necesario emprender el cambio, el segundo nivel proporcionó procesos que pueden verse como oportunidades para que los gestores puedan desafiar su pensamiento con respecto a la búsqueda continua de perfeccionamiento del modelo; es decir, moldear y mejorar el modelo de Lewin a beneficio de cada organización (Rosenbaum et al., 2018).
4. Finalmente, las organizaciones del sector público solo aplican la gestión del cambio en los aspectos financieros y en algunos casos se enfocan en el desempeño de sus empleados; esto se debe a temas burocráticos; es por ello,

la importancia de la cultura organizacional, teniendo la capacidad de influir y determinar los resultados, desempeño, compromiso y autoconfianza de los colaboradores (Lumunon et al., 2017); en organizaciones públicas es mucho más complicado implementar cambios por la lentitud en la toma de decisiones y los presupuestos limitados; por lo cual, se necesita de un liderazgo, para contribuir en el compromiso y proporcionar comunicación de alta calidad (Aggerholm & Thomsen, 2020); así también, las organizaciones públicas no tienden a promover activamente la innovación para responder al entorno cambiante; ya que, los miembros de la organización pueden ser resistente al cambio y a la innovación, debido a la falta de confianza por el bajo nivel que se le atribuye a los empleados a participar de las actividades al interior de la empresa (Sung & Kim, 2021).

5. Se concluye, que el principal desafío de las organizaciones está representado por la globalización; asimismo, existe una diferencia en cuanto a cómo las empresas abordan la gestión del cambio según su tamaño; para pequeñas y medianas empresas, es más una carga que una oportunidad, por los altos costos y burocracias, mientras que las grandes empresas tienen los instrumentos necesarios; por consiguiente, el crear una ventaja competitiva sostenible, no es a través de acciones estratégicas, sino en adaptarse a la herencia de la empresa, estructura y visión (May & Stahl, 2017); en consecuencia, los empleados son los impulsores clave para implementar prácticas sostenibles, donde la gerencia debe enfocarse en el desarrollo de habilidades humanas, liderazgo y gestión de equipos, para un mayor rendimiento sostenible (Thakur & Mangla, 2019); para que las organizaciones se enfrentan a diversos desafíos para la sostenibilidad; el estudio afirma que los líderes pueden ser más exitosos si se enfocan en exhibir un liderazgo motivador que involucre a los trabajadores y llevar en práctica una comunicación eficaz (McCoskey et al., 2017).
6. Las organizaciones entienden al cambio como un proceso estratégico del que depende su permanencia en el mercado; por esta razón, los directivos deben asumir un rol más activo como facilitadores y comunicadores de la toma de decisiones, para lograr el compromiso de todas las personas involucradas (Rueda et al., 2018); asimismo, se deberá contemplar un diagnóstico integral que permita visualizar el estado actual, considerando una planeación estratégica,

liderazgo e innovación, para obtener una ventaja competitiva (Campas et al., 2020); sin embargo, la falta de voluntad de superar dificultades, la falta de cohesión grupal y el imperfecto sistema de comunicación, son las principales desafíos del cambio organizacional, para contrarrestarlo se deberá promover el logro de las metas adoptadas bajo la estrategia corporativa general (Avdeeva et al., 2021); asimismo, los empleados sienten un mayor sentido de conexión y compromiso cuando las empresas invierten en su desarrollo y formación, y los convierten en parte de los cambios y dejan en claro como este ayuda en el logro de la gestión del cambio (Kang et al., 2020).

VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda involucrar a los colaboradores desde el inicio del proceso de la gestión del cambio logrando que participen activamente en los asuntos y actividades de la organización, brindándoles capacitaciones sobre cursos requeridos para su formación laboral, para mejorar la eficiencia y eficacia del desempeño organizacional; asimismo, la participación permite una mejor satisfacción laboral y lograr llegar a un consenso sobre el cambio; además un procedimiento como este también puede brindar la confianza para desarrollar e implementar intervenciones para lograr el cambio y además, la verdadera motivación proviene del logro, desarrollo personal, satisfacción laboral y reconocimiento.
2. La comunicación es fundamental y debe estar disponible para todos los trabajadores para crear compromiso y evitar incidencias que conllevan a resistirse a cambiar; que provienen de las emociones negativas, generalmente se relacionan con bajos niveles de compromiso, lo cual deben tomarse en serio para que los empleados superen los impulsos negativos; esto a su vez, depende de diversos factores; como la libertad de expresión, equidad entre trabajadores y lealtad, con ello se aumentara el compromiso y la eficacia del cambio; y para ello, utilizar técnicas viables como reuniones para comunicar los aspectos positivos y negativos de cada proceso de cambio para preparar a cada integrante de la organización y no se vea afectado en la adaptación; y con ello, identificar líderes influyentes en cada nivel que promueva lograr el cumplimiento del cambio; a través de capacitaciones para los líderes, y puedan identificar áreas potenciales y convertirlos en un ambiente innovador.
3. Para implementar la gestión del cambio en las organizaciones, se tendrá que tomar en cuenta factores internos como, la motivación, a través de reconocimientos del buen trabajo de cada empleado, el recurso humano, donde cada miembro de la organización participe de manera activa, identificar y destacar líderes en cada nivel y además, el ambiente de trabajo, siendo un moderador significativo en la productividad de los empleados; en ello se muestra que el entorno de trabajo requiere condiciones propicias e interacciones entre colegas, así como entre subordinados y sus superiores, esto apoya al mecanismo integrador a través del cual las relaciones interpersonales permiten

un mejor desempeño y que las condiciones y el medio ambiente relacionados con el trabajo, tendrán más posibilidades de contar con una labor más comprometida y productiva.

4. Para crear una necesidad compartida del cambio en el sector público, pese a sus sistemas burocráticos que impiden incorporar cambios, se recomienda identificar líderes que se comprometan a persuadir a los colaboradores, realizar campañas al interior de la organización sobre la importancia de gestionar cambios, y con ello establecer pequeños retos a corto plazo como el cumplimiento de los objetivos de cada área; ya que los grandes cambios se desarrollan en pequeños pasos, esto con la finalidad de que sea visto como un estímulo para que todos los miembros estén convencidos de la importancia y necesidad del cambio; asimismo, crear un ambiente accesible, empático y participativo, permitiendo el empoderamiento, así también como la innovación y creatividad, logrando influir en el desempeño organizacional de cada colaborador y sea determinante en los resultados deseados.
5. El principal desafío que enfrentan las organizaciones es la globalización, que fomenta la competencia; para ello, se recomienda realizar el cambio de manera adecuada mediante la implantación de un plan medible y alcanzable y en particular, involucrando al personal que puede verse afectado por la transformación creando un sentido compartido, logrando compromiso en los trabajadores y que estos sean más eficientes en los procesos de la organización, para que exista ello, se necesitará trabajadores calificados, a través de capacitaciones que servirá para mejorar la actitud, conocimientos y habilidades del personal; por otro lado, en el proceso de transformación, los líderes deben tener en cuenta factores que ayudarán a la empresa a obtener una ventaja competitiva como el evaluar el medio en el que se trabaja y las características del mercado, esto permitirá a la empresa desarrollarse de acuerdo a sus habilidades y conocimientos que poseen.
6. Las organizaciones entienden al cambio como un proceso estratégico del que depende su permanencia en el mercado, el mismo que se ve afectado por el estilo de cada colaborador y el contexto en el cual se desenvuelven las empresas; razón por la cual, los directivos deben asumir un rol más activo en los procesos de cambio como facilitadores y comunicadores de la toma de

decisiones, para lograr el compromiso de todas las personas involucradas, así como también incorporarse el proceso en todas las actividades como una herramienta que permita aprender y anticiparse a las variaciones del contexto, además de volverla un hábito en todos los niveles, de forma que se constituya como una fase fundamental para el crecimiento organizacional; y con ello, profundizar en brindar formación, en el que se modifique las actitudes y comportamientos, siendo un proceso en el que se adquiere conocimiento y motive a mejorar el desempeño de cada integrante de la organización y sienta que es parte esencial del cambio.

7. Queda mucho por descubrir en lo que respecta a las organizaciones del sector público, los investigadores deberán buscar diferentes enfoques teóricos para comprender los complejos paradigmas sobre la dificultad de incluir la gestión del cambio; por lo tanto, aun no se aborda de manera suficiente y explicativa la cultura organizacional, por lo que es fundamental para comprender cualquier sociedad; asimismo, la cultura predominante puede representar un obstáculo de resistencia para implementar un cambio; siendo un factor determinante que proporciona una comprensión holística de qué y cómo se debe lograr y cómo cada empleado podría alcanzar sus metas incluso, si el tipo de cultura es lo bastante fuerte, se requiere de un proceso profundo de transformación.

REFERENCIAS

- Aggerholm, H. K., & Thomsen, C. (2020). Change Management and Communication in Public Sector Organizations: The Gordian Knot of Complexity, Accountability, and Legitimacy. *The Handbook of Public Sector Communication*, 1(1), 197-213.
- Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: the mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 1(1), 723-739.
- AlManei, M., Salonitis, K., & Tsinopoulos, C. (2018). A conceptual lean implementation framework based on change management theory. *Procedia CIRP*, 72(1), 1160-1165.
- Alshahrani, A. M. (2020) An Intelligent and Adaptive Model for Change Management. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 11(1), 99-104.
- Asadi, S. (2020). Soft systems methodology approach to IS change management. *International Journal of Industrial Engineering and Management Science*, 7(1), 66-80.
- Avdeeva, I., Golovina, T., & Polyani, A. (2021). Change Management Strategy for the Activities of Business Organizations. In *SHS Web of Conferences*. 90(1), 1-6.
- Babin, P., & Ghorashy, A. (2019). Leveraging Organizational Change Management to Strengthen Benefit Delivery in Innovation. In *2019 IEEE Technology & Engineering Management Conference (TEMSCON)*. 2(3),1-8.
- Bashori, B., Prasetyo, M. A. M., & Susanto, E. (2020). Change Management Transformation In Islamic Education Of Indonesia. *Social work and education*, 7(1), 72-85.
- Bedoya, V. H. F. (2020). Tipos de justificación en la investigación científica. *Espíritu Emprendedor Tes*, 4(3), 65-76.
- Bravo, R. T. (2020). La declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas. *PLOS Medicine* 1(1), 1-22.
- Bunge, M. A. (2017). El planteamiento científico. *Revista cubana de salud pública*, 43(1), 470-498.

- Campas, M. S. S., Álvarez-Medina, M. T., & del Carmen Vásquez-Torres, M. (2020). La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa. *Ciencia, Economía y Negocios*, 4(1), 69-83.
- Cone, C., & Unni, E. (2020). Achieving consensus using a modified Delphi Technique embedded in Lewin's change management model designed to improve faculty satisfaction in a pharmacy school. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, 16(12), 1711-1717.
- Espinoza & Freire, E. E. (2018). El problema de investigación. *Conrado*, 14(64), 22-32.
- Espinoza, D. M. (2019). Consideraciones Éticas En El Proceso De Una Publicación Científica. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 30(3), 226-230.
- Galli, B. J. (2018). Change management models: A comparative analysis and concerns. *IEEE Engineering Management Review*, 46(3), 124-132.
- Grijalva, P. K., Cornejo, G. E., Gomez, R. R., Real, K. P., & Fernandez A. (2019). Herramientas colaborativas para revisiones sistemáticas. *Revista Espacios*, 40(25), 1-10.
- Gupta, U., & Cannon, S. (2020). Impact of Organizational Culture and the Need for Change Management. In *A Practitioner's Guide to Data Governance*. Emerald Publishing Limited. 1(1), 21-46.
- Hechanova, M. R. M., Caringal-Go, J. F., & Magsaysay, J. F. (2018). Implicit change leadership, change management, and affective commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*. 4(2),1-13.
- Indriastuti, D., & Fachrunnisa, O. (2019). Triple psycho-organizational supports for change management process. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 3(4), 294-306.
- Jafari, P., Mohamed, E., Lee, S., & Abourizk, S. (2020). Social network analysis of change management processes for communication assessment. *Automation in Construction*, 118(20), 1-10.
- Jiménez, J. (2018). La necesidad de las publicaciones científicas: Revisión, Calidad, Control y Acceso. EIDON. *Revista española de bioética*, 1(49), 88-101.

- Kang, E., Nantharath, P., & Hwang, H. J. (2020). The Strategic Process of Merger and Acquisition (M&A) Market Using Integrating Change Management. *The Journal of Distribution Science*, 18(6), 57-62.
- Le, T. Q., Bui, M. T., & Phung, L. T. (2020). Application of Change Management Theory to Command New Teaching Activities in High Schools. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(2), 557-568.
- Lehmann, S. (2017). Bridging strategies and action: Towards a method for change management in Danish emergency management organizations. *Journal of Change Management*, 17(2), 138-154.
- Lerra, M. D. (2021). The Influence of Educational Leadership in Successful Change Management in Education Office of Wolaita Zone. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(10), 7246-7257.
- Linares, E., Hernández, V., Domínguez, J. L., Fernández, S., Hevia, V., Mayor, J & Ribal, M. J. (2018). Metodología de una revisión sistemática. *Actas Urológicas Españolas*, 42(8), 499-506.
- Lumunon, D. F., Rumokoy, F. S., & Tumiwa, J. (2017). The Influence Of Change Management And Organizational Culture To Employee Performance Study At Sam Ratulangi University Rectorate. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 5(3), 3995-4004.
- Martínez, E., Carrasco, C., & Bull, M. T. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 88-98.
- Mathar, D., & Gaur, M. (2020). Change Management: Identifying Change Agents Using Social Network Analysis in an ERP Implementation. *International Journal of Computer Engineering & Technology (IJCET)*. 11(1), 1-9.
- May, G., & Stahl, B. (2017). The significance of organizational change management for sustainable competitiveness in manufacturing: exploring the firm archetypes. *International Journal of Production Research*, 55(15), 4450-4465.
- McCoskey, J., Mouser, D., & Pierson, R. (2017). A formal approach to change management (CM) for dynamic technology-driven media organizations. In *SMPTE 2017 Annual Technical Conference and Exhibition*. 1(1), 1-11.

- Moreno, B., Muñoz, M., Cuellar, J., Domancic, S., & Villanueva, J. (2018). Revisiones Sistemáticas: definición y nociones básicas. *Revista clínica de periodoncia, implantología y rehabilitación oral*, 11(3), 184-186.
- Ñaupas, H., Valvidia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2019). 8.2. El Muestreo. *Metodología de la Investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*, 1(1), 1-333.
- Nessi, E. M. F., Sandra, D. A. S., & de Ricardo, G. N. R. (2020). SCImago: Un portal que deben conocer las universidades para posicionarse y alcanzar prestigio científico. *Revista Scientific*, 5(17), 100-121.
- Nwinyokpugi, P. (2018). Organisational change management and employees productivity in the Nigeria banking sector. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(1), 11-20.
- Paraschiv, D., Nițu, M., & Savin, M. (2019). Change management within companies. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 13(1), 625-634.
- Pardal-Refoyo, J. L., & Pardal-Peláez, B. (2020). Anotaciones para estructurar una revisión sistemática. *Revista ORL*, 11(2), 155-160.
- Pineda, M. A., & Cortes, G. (2018). Cambio y adaptación organizacional. Una revisión de la literatura. *Revista Espacios*, 39(37), 1-16.
- Prieto, M. S., & Rumbo, J. M. (2018). La revisión sistemática: pluralidad de enfoques y metodologías. *Enfermería Clínica*, 28(6), 387-393.
- Reyes B., Humberto. (2020). Artículos de Revisión. *Revista médica de Chile*, 148(1), 103-108.
- Robleda, G. (2019). Cómo analizar y escribir los resultados de una revisión sistemática. *Enfermería Intensiva*, 30(4), 192-195.
- Roca Cuberes, C. (2020). Teoría y elección metodológica en la investigación. Lopezosa C, Díaz-Noci J, Codina L, editores. *Methodos Anuario de Métodos de Investigación en Comunicación Social*, 1. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra; 2020. 1(1), 01-8.
- Roggiero, A. A. (2018). Introducción al conocimiento científico para ingeniería. *Universitat Pompeu Fabra*; 1(1), 1-99.

- Rosenbaum, D., More, E., & Steane, P. (2018). Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management*, 1(1), 1-30.
- Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F., & Idrobo, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. *Revista Espacios*, 39(44), 1-6.
- Sablón, N., Bermúdez del Sol, A., Pérez, J. M., Pérez, M. L., Cuétara, Y., & Guerra, S. (2020). Guía práctico-metodológica para la investigación estudiantil de pregrado en carreras de ingeniería. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(1), 1-19.
- Sáez, F. M., Díaz, A. E., Panadero, E., & Bruna, D. V. (2018). Revisión sistemática sobre competencias de autorregulación del aprendizaje en estudiantes universitarios y programas intracurriculares para su promoción. *Formación universitaria*, 11(6), 83-98.
- Salgado, J., Lería, F., Arcos C, L., Pineda A, C., & González C, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología*, 36(1), 105-134.
- Shulga, L. V. (2020). Change management communication: the role of meaningfulness, leadership brand authenticity, and gender. *Cornell Hospitality Quarterly*, 1(1), 1-18.
- Sobrido, P, M. (2017). Cuartil de una revista. cómo localizarlo en isi web of science. *Bibliosaude*.1(2), 1-7.
- Sulistiyani, E., & Susanto, T. D. (2018). Change Management Methodology for e-Government Project in Developing Countries: A Conceptual Model. In *2018 Third International Conference on Informatics and Computing*, 1(1), 1-5.
- Sung, W., & Kim, C. (2021). A Study on the Effect of Change Management on Organizational Innovation: Focusing on the Mediating Effect of Members' Innovative Behavior. *Sustainability*, 13(4), 1-25.
- Tang, K. N. (2019). Leadership and Change Management. *Springer. Singapore*. 1(1), 47-55.
- Thakur, V., & Mangla, S. K. (2019). Change management for sustainability: Evaluating the role of human, operational and technological factors in leading Indian firms in home appliances sector. *Journal of cleaner production*, 213(1), 847-862.

- Thomas, B., Tendai, K., Zororo, M., & Obert, S. (2018). Employee involvement in change management in organizations: A case of the Zimbabwe electricity transmission and distribution company (ZETDC). *Journal of Economics and Finance*, 10(1), 14-27.
- Valero, P. P., & Oliveira, L. (2018). Fake news: una revisión sistemática de la literatura. *Observatorio*, 12(5), 1-25.
- Van J., & Vermeeren, B. (2017). Change management in hard times: Can change management mitigate the negative relationship between cutbacks and the organizational commitment and work engagement of public sector employees?. *The American Review of Public Administration*, 47(2), 230-252.
- Veresné, M. S., Kocziszky, G., Nagy, Z., & Varga, K. (2020) Training based change management problem for social innovation, *Systemics, Cybernetics and Informatics*, 18(3), 9-17.
- Villasís-Keever, M. Á., Rendón-Macías, M. E., García, H., Miranda-Novales, M. G., & Escamilla-Núñez, A. (2020). Systematic review and meta-analysis as a support tools for research and clinical practice. *Pergia M*, 67(1), 62-72.
- Will, M. G., & Pies, I. (2018). Sensemaking and sensegiving: A concept for successful change management that brings together moral foundations theory and the ordonomic approach. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 1(1), 1-23.
- Yunita, N., Adam, M., & Darsono, N. (2020). A structural relationship of change management and its supply change strategy for improving officer and organizational performance. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(4), 1210-1221.

ANEXOS

Anexo 1

Lista de estudios

Cód.	Autores	Año	Título
A1	Di Petta, & Ferraz	(2019)	Gestión del cambio minimizando la resistencia en un proyecto de centro de servicios de América Latina
A2	Rosenbaum, More & Steane	(2017)	Un estudio de caso cualitativo de cambio organizacional sin fines de lucro: sugerir un nuevo enfoque de gestión del cambio
A3	Lumunon, Rumokoy & Tumiwa	(2017)	La influencia de la gestión del cambio y la cultura organizacional en el estudio del desempeño de los empleados en el rectorado de la universidad Sam Ratulangi
A4	Will & Mueller	(2019)	Gestión del cambio: la organización como un sistema macro y micro
A5	Herrera, Alvarado & Huayta	(2017)	Rol estratégico de la cultura organizacional y el liderazgo en la gestión del cambio de la universidad peruana
A6	Mora, Urquijo, & Ramírez	(2018)	Liderazgo para la gestión del cambio en el bajo desempeño
A7	Avila & Garces	(2017)	Soporte de gestión del cambio para preservar la alineación entre el negocio y la tecnología de información
A8	Martínez, Carrasco & Bull	(2018)	Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin
A9	Yusif, Hafeez-Baig & Soar	(2019)	Gestión del cambio y adopción de tecnologías de la información sanitaria en hospital públicos de Ghana: un estudio cualitativo
A10	Sadangi & Mohapatra	(2017)	Nilgiri: su ubicación, geografía e historia en la gestión del cambio para las organizaciones
A11	Erciyey	(2019)	Una revisión de la literatura sobre la gestión del cambio en las organizaciones de seguridad
A12	Bidabad	(2019)	Gestión del cambio en el sistema bancario, gestión del conocimiento, empoderamiento y aprendizaje
A13	Kang et al.,	(2020)	El proceso estratégico del Mercado de fusiones y adquisiciones mediante la integración de la gestión del cambio
A14	Akbar, Shameem, Khan, Nadeem, Alsanad & Gumaei	(2020)	Un proceso de jerarquía analítica difusa para priorizar los factores de éxito en la gestión de cambios en el desarrollo de software global
A15	Sadangi & Mohapatra	(2017)	Gestión del cambio para organizaciones
A16	Bordoni <i>et al.</i>	(2019)	Gestión del cambio en las organizaciones sanitarias: estrategias de formación en habilidades blandas a través de entornos de aprendizaje combinados
A17	Akbar, Sang, Khan, Qadri, Hu & Xiang	(2018)	Factores de éxito que influyen en el proceso de gestión de cambio de requisitos en el desarrollo de software global
A18	Koxhaj	(2017)	Indicadores clave de desempeño en la gestión del cambio en la administración pública
A19	Lazcano	(2019)	Gestión del Cambio
A20	Aggerholm & Thomsen	(2020)	Gestión del cambio y comunicación en las organizaciones del sector público: el nudo gordiano de complejidad, responsabilidad y legitimidad
A21	Alekseenko <i>et al.</i>	(2019)	Gestión del cambio en una organización médica durante la implementación del proyecto federal en un Nuevo modelo de organización médica que brinde atención de salud
A22	Al-Ali et al.,	(2017)	Gestión del cambio a través del liderazgo: el papel mediador de la cultura organizacional
A23	AlManei et al.,	(2018)	Un marco conceptual de implementación lea basado en la teoría de la gestión del cambio
A24	Tang	(2019)	Gestión del cambio
A25	Paraschiv, Nițu & Savin	(2019)	Gestión del cambio en las organizaciones
A26	Ik & Azeez	(2020)	Cambio organizacional de comportamiento ecológico: el papel de la gestión del cambio
A27	Thakur & Mangla	(2019)	Gestión del cambio para la sostenibilidad: evaluación del papel de los factores humanos, operativos y tecnológicos en las principales empresas indias del sector de electrodomésticos
A28	Padilla & Bigurra-Alzati	(2019)	La influencia de la gestión del cambio en la implementación de BIM en la industria de la construcción sostenible de México
A29	Pineda & Cortes	(2018)	Cambio y adaptación organizacional. Una revisión de la literatura
A30	Rueda et al.,	(2018)	El cambio organizacional y su gestión estratégica
A31	Gupta & Cannon	(2020)	Impacto de la cultura organizacional y la necesidad de la gestión del cambio
A32	Veresné et al.,	(2020)	Gestión del cambio basado en la formación para la innovación
A33	Salgado et al.,	(2018)	Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros
A34	Sulistiyani & Susanto	(2018)	Metodología de la gestión del cambio para proyectos de gobierno en países de desarrollo: un modelo conceptual
A35	Lobo, Ramirez, Torres & Hadabel	(2020)	La gestión del cambio en la atención médica tradicional: la telemedicina como nuevo enfoque de la atención médica al paciente en honduras

A36	Le, Bui & Phung	(2020)	Aplicación de la teoría de la gestión del cambio para dirigir nuevas actividades en las escuelas secundarias
A37	Javanparast <i>et al.</i>	(2018)	Gestión del cambio en un entorno de reforma en curso del sistema de atención primaria de la salud: un estudio de caso de los servicios de atención primaria en Australia
A38	Galli	(2018)	Modelos de gestión del cambio: análisis comparativo e inquietudes
A39	Avdeeva <i>et al.</i> ,	(2021)	Estrategia de la gestión del cambio para las actividades de las organizaciones empresariales
A41	Nwinyokpugi	(2018)	Gestión del cambio organizacional y productividad de los empleados en el sector bancario de Nigeria
A42	Mathar & Gaur	(2020)	Gestión del cambio: identificación de agentes de cambio mediante el análisis de redes sociales en una implementación de ERP
A43	Campas <i>et al.</i> ,	(2020)	La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa
A44	Shulga	(2020)	Comunicación d la gestión del cambio en el papel de la significación, la autenticidad de la marca de liderazgo y el genero
A45	Babin & Ghorashy	(2019)	Aprovechar la gestión del cambio organizacional para fortalecer la entrega de beneficios en innovación
A46	Khan & Akbar	(2020)	Revisión sistemática de la literatura e investigación empírica de los motivadores para el proceso de gestión del cambio de requisitos en el desarrollo global
A47	Sung & Kim	(2021)	Un estudio sobre el efecto de la gestión del cambio en la innovación organizacional: centrándose en el efecto mediador del comportamiento innovador de los miembros
A48	Jafari <i>et al.</i> ,	(2020)	Análisis de las redes sociales de los procesos de la gestión del cambio para la evaluación de la comunicación
A49	Asadi	(2020)	Enfoque de metodología de sistemas blandos en la gestión del cambio
A50	Will & Pies	(2018)	Creación de sentido y acción de sentido: un concept para una gestión del cambio exitosa que une la teoría de los fundamentos morales y el enfoque ordonomico
A51	Yunita, Adam & Darsono	(2020)	Una relación estructural de la gestión del cambio y su estructura de cambio de suministro para el desempeño de los funcionarios y la organización
A52	Liu & Fang	(2019)	Gestión del cambio en el control de la subsidencia de la tierra en comparaciones del extensómetro de las regiones de Houston-Texas
A53	Rosenbaum, More & Steane	(2018)	Gestión planificada del cambio organizacional: una revisión exploratoria de la literatura
A54	Van & Vermeeren	(2017)	Gestión del cambio en tiempos difíciles: ¿puede la gestión del cambio mitigar la relación negativa entre recortes y el compromiso organizacional y laboral de los empleados del sector público?
A55	Lehmann	(2017)	Estrategias y acciones: hacia un método para la gestión del cambio en las organizaciones danesas de gestión de emergencias
A56	Hechanova Caringal & Magsaysay	(2018)	Liderazgo de cambio implícito, gestión del cambio y compromiso afectivo con el cambio: comparación de instituciones académicas con empresas comerciales
A57	McCoskey, Mouser & Pierson	(2017)	Un enfoque formal para la gestión del cambio para organizaciones de medios dinámicas impulsadas por la tecnología
A58	Bashori <i>et al</i>	(2020)	Transformación de la gestión del cambio en la educación islámica de Indonesia
A59	Cone & Unni	(2020)	Lograr un consenso utilizando la técnica Delphi modificada en el modelo de gestión del cambio de Lewin diseñado para mejorar la satisfacción del profesora de una farmacia
A60	Thomas,Tendai, Zororo & Obert	(2018)	Participación de los empleados en la gestión del cambio en las organizaciones: un caso de la empresa de transmisión y distribución de electricidad de Zimbabwe (ZETDC)
A61	Lerra	(2021)	La influencia del liderazgo educativo en la gestión exitosa del cambio en la oficina de la zona de Wolaita
A62	Ramírez, Laitón & Ruiz	(2017)	La gerencia educativa y la gestión del cambio
A63	Indriastuti & Fachrunnisa	(2019)	Apoyo organizacional para el proceso de la gestión del cambio
A64	May & Stahl,	(2017)	La importancia de la gestión del cambio organizacional para la competitividad sostenible en la fabricación: explorando los arquitectos de la empresa
A65	Alshahrani	(2020)	Un modelo inteligente y adaptable para la gestión del cambio
A66	Guzmán	(2018)	Gestión del cambio en la educación presencial: hacia una nueva didáctica en las aulas
A67	Hussain & Qawasmeh	(2020)	El impacto de las comunicaciones gerenciales en la gestión del cambio organizacional: Aduanas de Jordania como estudio de caso

Anexo 2

Lista de estudios seleccionados

Cód.	Autores	Año	Título
A3	Lumunon, Rumokoy & Tumiwa	(2017)	La influencia de la gestión del cambio y la cultura organizacional en el estudio del desempeño de los empleados en el rectorado de la universidad Sam Ratulangi
A8	Martínez, Carrasco & Bull	(2018)	Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin
A13	Kang et al.,	(2020)	El proceso estratégico del Mercado de fusiones y adquisiciones mediante la integración de la gestión del cambio
A20	Aggerholm & Thomsen	(2020)	Gestión del cambio y comunicación en las organizaciones del sector público: el nudo gordiano de complejidad, responsabilidad y legitimidad
A22	Al-Ali et al.,	(2017)	Gestión del cambio a través del liderazgo: el papel mediador de la cultura organizacional
A23	AlManei et al.,	(2018)	Un marco conceptual de implementación lea basado en la teoría de la gestión del cambio
A24	Tang	(2019)	Gestión del cambio
A25	Paraschiv, Nițu & Savin	(2019)	Gestión del cambio en las organizaciones
A27	Thakur & Mangla	(2019)	Gestión del cambio para la sostenibilidad: evaluación del papel de los factores humanos, operativos y tecnológicos en las principales empresas indias del sector de electrodomésticos
A29	Pineda & Cortes	(2018)	Cambio y adaptación organizacional. Una revisión de la literatura
A30	Rueda et al.,	(2018)	El cambio organizacional y su gestión estratégica
A31	Gupta & Cannon	(2020)	Impacto de la cultura organizacional y la necesidad de la gestión del cambio
A32	Veresné et al.,	(2020)	Gestión del cambio basado en la formación para la innovación
A33	Salgado et al.,	(2018)	Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros
A34	Sulistiyani & Susanto	(2018)	Metodología de la gestión del cambio para proyectos de gobierno en países de desarrollo: un modelo conceptual
A36	Le, Bui & Phung	(2020)	Aplicación de la teoría de la gestión del cambio para dirigir nuevas actividades en las escuelas secundarias
A38	Galli	(2018)	Modelos de gestión del cambio: análisis comparativo e inquietudes
A39	Avdeeva et al.,	(2021)	Estrategia de la gestión del cambio para las actividades de las organizaciones empresariales
A41	Nwinyokpugi	(2018)	Gestión del cambio organizacional y productividad de los empleados en el sector bancario de Nigeria
A42	Mathar & Gaur	(2020)	Gestión del cambio: identificación de agentes de cambio mediante el análisis de redes sociales en una implementación de ERP
A43	Campas et al.,	(2020)	La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa
A44	Shulga	(2020)	Comunicación d la gestión del cambio en el papel de la significación, la autenticidad de la marca de liderazgo y el genero
A45	Babin & Ghorashy	(2019)	Aprovechar la gestión del cambio organizacional para fortalecer la entrega de beneficios en innovación
A47	Sung & Kim	(2021)	Un estudio sobre el efecto de la gestión del cambio en la innovación organizacional: centrándose en el efecto mediador del comportamiento innovador de los miembros
A48	Jafari et al.,	(2020)	Análisis de las redes sociales de los procesos de la gestión del cambio para la evaluación de la comunicación
A49	Asadi	(2020)	Enfoque de metodología de sistemas blandos en la gestión del cambio
A50	Will & Pies	(2018)	Creación de sentido y acción de sentido: un concept para una gestión del cambio exitosa que une la teoría de los fundamentos morales y el enfoque ordonomico
A51	Yunita, Adam & Darsono	(2020)	Una relación estructural de la gestión del cambio y su estructura de cambio de suministro para el desempeño de los funcionarios y la organización
A53	Rosenbaum, More & Steane	(2018)	Gestión planificada del cambio organizacional: una revisión exploratoria de la literatura
A54	Van & Vermeeren	(2017)	Gestión del cambio en tiempos difíciles: ¿puede la gestión del cambio mitigar la relación negativa entre recortes y el compromiso y laboral de los empleados del sector público?
A55	Lehmann	(2017)	Estrategias y acciones: hacia un método para la gestión del cambio en las organizaciones danesas de gestión de emergencias
A56	Hechanova Caringal & Magsaysay	(2018)	Liderazgo de cambio implícito, gestión del cambio y compromiso afectivo con el cambio: comparación de instituciones académicas con empresas comerciales
A57	McCoskey, Mouser & Pierson	(2017)	Un enfoque formal para la gestión del cambio para organizaciones de medios dinámicas impulsadas por la tecnología
A58	Bashori et al	(2020)	Transformación de la gestión del cambio en la educación islámica de Indonesia
A59	Cone & Unni	(2020)	Lograr un consenso utilizando la técnica Delphi modificada en el modelo de gestión del cambio de Lewin diseñado para mejorar la satisfacción del profesorado de una farmacia
A60	Thomas, Tendai, Zororo & Obert	(2018)	Participación de los empleados en la gestión del cambio en las organizaciones: un caso de la empresa de trasmisión y distribución de electricidad de Zimbabwe (ZETDC)
A61	Lerra	(2021)	La influencia del liderazgo educativo en la gestión exitosa del cambio en la oficina de la zona de Wolaita
A63	Indriastuti & Fachrunnisa	(2019)	Apoyo organizacional para el proceso de la gestión del cambio
A64	May & Stahl,	(2017)	La importancia de la gestión del cambio organizacional para la competitividad sostenible en la fabricación: explorando los arquitectos de la empresa
A65	Alshahrani	(2020)	Un modelo inteligente y adaptable para la gestión del cambio

Anexo 3

Tabla de hallazgos

GESTIÓN DEL CAMBIO				
Cód.	Artículo	Categorías	Muestra	Hallazgos
A3	Lumunon, D. F., Rumokoy, F. S., & Tumiwa, J. (2017). The Influence Of Change Management And Organizational Culture To Employee Performance Study At Sam Ratulangi University Rectorate. <i>Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi</i> , 5(3), 3995-4004.	Participación y comunicación Cultura organizacional	Encuesta a 300 empleados de la Universidad de Sam Ratulangi.	Limitaciones: Las empresas deben centrarse en primer lugar en la gestión del cambio y también en la cultura organizacional como el desempeño de los empleados. Hallazgo: Las organizaciones del sector público solo aplican la gestión del cambio en los aspectos financieros y en algunos casos se enfocan en el desempeño de sus empleados; esto se debe a temas burocráticos; así mismo, la cultura organizacional es fundamental para sobrellevar los aspectos complejos de implementar cambios en los sectores públicos; teniendo la capacidad de influir y determinar los resultados, desempeño, compromiso, autoconfianza y comportamiento ético
A8	Martínez, E., Carrasco, C., & Bull, M. T. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. <i>Estudios Gerenciales</i> , 34(146), 88-98.	Resistencia al cambio	Trabajadores de una empresa del sector de climatización.	Limitación: Un soporte a la gestión del cambio organizacional para el monitoreo continuo de la resistencia al cambio para próximos desafíos. Hallazgo 1: Se busca disminuir la resistencia al cambio, y en el que pueden coexistir todas las tipologías tanto de nivel individual como organizacional. Tipología individual :Desganado (el individuo conoce los aspectos relacionados al cambio, y puede que posea experiencia sobre el mismo, su problema es que está desmotivado, para motivar a este individuo se propuso realizar charlas explicativas de los aspectos del cambio, con la finalidad de mostrar sus beneficios; y por, por otro lado se acordó mejorar la comunicación organizacional), Ignorante (corresponde a un individuo que tiene deseo de aportar al cambio; sin embargo, no tiene el conocimiento acerca del cambio ni la experiencia suficiente para abordarlo, para integrar a este individuo se acordó establecer procesos de capacitación respecto de lo que significa el cambio y cómo le impacta en sus labores, tipología organizacional: Rutinaria, Esta situación propicia un ambiente de costumbre, es una organización que se resiste a cambiar y no tiene una actitud proactiva Hallazgo 2: Al analizar los factores que definen las tipologías se obtiene que el problema de la resistencia al cambio queda explicado por factores como: la falta de motivación, mala retroalimentación y falta de capacitación del personal para comprender las implicaciones del cambio. Estos factores podrían ser el resultado de la falta de un área de recursos humanos bien definidos, lo que dificulta el avance correcto en un proceso de cambio planeado.
A13	Kang, E., Nantharath, P., & Hwang, H. J. (2020). The Strategic Process of Merger and Acquisition (M&A) Market Using Integrating Change Management. <i>The Journal of Distribution Science</i> , 18(6), 57-62.	Cultura organizacional	Estudio de caso	Limitación: no todas las organizaciones tienen una misma cultura por la cual se debe plantear un liderazgo fuerte Hallazgo: los empleados sienten un mayor sentido de conexión y compromiso cuando las empresas invierten en su desarrollo y formación, y los convierten en parte de los cambios y dejan en claro como este ayuda en el logro de la gestión del cambio
A20	Aggerholm, H. K., & Thomsen, C. (2020). Change Management and Communication in Public Sector Organizations: The Gordian Knot of Complexity, Accountability, and Legitimacy. <i>The Handbook of Public Sector Communication</i> , 1(1), 197-213.	Participación y comunicación	Organizaciones del sector público	Limitación: Limitaciones legales y los marcos regulatorios que las organizaciones del sector público (a diferencia de las corporaciones privadas) se rigen limitar, por ejemplo, el ritmo y la creatividad de la gestión del cambio. Hallazgo: Se encontró que los procedimientos transparentes para la toma de decisiones tienden a debilitar en lugar de fortalecer la confianza general entre los ciudadanos, y el estudio sugiere que No se puede suponer que un procedimiento transparente automáticamente conducir a una mayor aceptación y confianza; y además, La comunicación realizada por la dirección juega un papel fundamental en el éxito de la iniciativa de cambio, ya que la comunicación abierta y activa entre los diferentes miembros internos y externos de la organización es clave en el manejo de la incertidumbre. (Sector público).
A22	Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: the	Cultura organizacional	Encuesta a organizaciones del sector público	Limitación: El estudio se centró en variables de nivel organizacional (es decir, liderazgo, cultura organizacional) y se llevó a cabo en diferentes organizaciones de servicios del sector público únicamente

	mediating role of organizational culture. International Journal of Organizational Analysis, 1(1), 723-739.		en los Emiratos Árabes Unidos.	Hallazgo: El liderazgo y la cultura organizacional influirá positiva y significativamente en la gestión del cambio.
A23	AlManei, M., Salonitis, K., & Tsinopoulos, C. (2018). A conceptual lean implementation framework based on change management theory. Procedia CIRP, 72(1), 1160-1165.	Modelo de Kotter Modelo ADKAR Modelo de Lewin	Estudio de caso	Limitación: Cabe señalar que cada modelo no se rige a las diferentes organizaciones Hallazgo 1: El modelo de Lewin se caracteriza como un modelo planificado, compuesto por tres fases, descongelar, cambiar y volver a congelar, dentro de la fase de descongelación, la tercera etapa se enfoca en establecer estabilidad una vez realizados los cambios, esta última fase es criticada, debido al rápido ritmo, por lo general no hay tiempo suficiente para estandarizar ante la siguiente iniciativa de cambio y donde solo se centra en los cambios a nivel organizacional Hallazgo 2: ADKAR representa los cinco hitos que un individuo debe alcanzar el cambio, el modelo está alineado con los proyectos de menor alcance, se centra en el cambio personal en convertirse en una persona altamente eficaz y que solo impacta a un menor número de personas Hallazgo 3: Kotter, su modelo se compone de ocho pasos para liderar el cambio; sin embargo, no menciona la participación de los empleados, pasa por alto la mejora de las habilidades individuales cuando se enfoca en liderar el cambio; puesto que, a menudo se cita como razón por la que fracasan los proyectos, y en este caso, este modelo solo se centra a nivel organizacional
A24	Tang, K. N. (2019). Leadership and Change Management. Springer, London.	Modelo ADKAR	Estudios de casos, actividades de discusión que respaldan los principales conceptos y teorías de la gestión del cambio.	Limitación: Organizaciones con un mayor número de participantes Hallazgo: el estudio confirma que el modelo ADKAR describe un cambio exitoso a nivel individual; sin embargo, el límite es la pérdida del papel del liderazgo para dirigir y gestionar un cambio a nivel organizacional
A25	Paraschiv, D., Nițu, M., & Savin, M. (2019). Change management within companies. In Proceedings of the International Conference on Business Excellence, 13(1), 625-634.	Globalización	Se utilizó el método histórico para revisar la evolución del proceso de gestión y gestión del cambio.	Limitación: La implementación exitosa del proceso de transformación representa un desafío debido a la naturaleza de las oportunidades y amenazas que puede ocurrir y rara vez hay una respuesta o estrategia adecuada a seguir Hallazgo: el principal desafío está representado por la globalización, medio ambiente, la tecnología, las condiciones de trabajo, la explosión del conocimiento, resistencia al cambio. Para implementar el cambio dentro de la empresa, el gerente tiene que planificar este proceso para que la transformación se lleve a cabo en una manera controlada y coordinada, en función de los objetivos propuestos.
A27	Thakur, V., & Mangla, S. K. (2019). Change management for sustainability: Evaluating the role of human, operational and technological factors in leading Indian firms in home appliances sector. Journal of cleaner production, 213(1), 847-862.	Recurso humano	Empresas de la India en el sector electrodoméstico	Limitación: La globalización, buscan adoptar prácticas comerciales sostenibles que se convierte en un desafío para las organizaciones Hallazgo: la dimensión de recursos es clave para adoptar la gestión del cambio para la sostenibilidad para las organizaciones. Empleados de la organización son los impulsores clave para la implementación de prácticas sostenibles a través de toda la cadena de suministro se destacó la importancia de la función de recursos humanos para desarrollar la sostenibilidad en un contexto organizacional. La gerencia debe enfocarse en desarrollo de habilidades humanas, liderazgo y gestión de equipos, etc. para un mayor rendimiento sostenible.
A29	Pineda, M. A., & Cortes, G. (2018). Cambio y adaptación organizacional. Una revisión de la literatura. Revista Espacios, 39(37), 1-16.	Resistencia al cambio	Fuentes de revistas indexadas	Limitaciones: Si las organizaciones no llevan a cabo los factores no se podrá implementar el cambio Hallazgo: Factores para la adaptación al cambio: aspectos motivacionales y psicológicos, flexibilidad y respuesta rápida, capacidades dinámicas, aprendizaje y experiencia, trabajo en equipo, planeación estratégica y liderazgo.
A30	Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F., & Idrobo, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. Revista Espacios, 39(44), 1-6.	Proceso estratégico Recurso humano	Revisiones bibliográficas y reflexiones conceptuales	Limitación: Los modelos de cambio organizacional enuncian acciones para que las organizaciones enfrenten los cambios, pero ninguno va a asegurar el éxito deseado si no se consideran a las personas como principal fuente Hallazgo: existen elementos adicionales en los procesos de transformación que deben ser profundizados para entender las relaciones existentes, tales como: la cultura interna, la actitud de las personas, la forma de las estructuras, la manera de gestionar procesos y su influencia con el cambio organizacional

A31	Gupta, U., & Cannon, S. (2020). Impact of Organizational Culture and the Need for Change Management. In A Practitioner's Guide to Data Governance. Emerald Publishing Limited. 1(1), 21-46.	Cultura organizacional	Recolección de datos teóricos.	Limitación: Cada organización tiene una cultura diferente, se tendrá en cuenta una cultura flexible Hallazgo: los empleados deben adaptarse a los cambios, pero no siempre se adaptan debido a la resistencia al cambio, esto se debe por la cultura de una organización, donde algunas son más propensas a resistir mientras que otras son propensas al aprendizaje, la creatividad y la aceptación del cambio.
A32	Veresné, M. S., Kocziszky, G., Nagy, Z., & Varga, K. Training based change management problem for social innovation, Systemics, Cybernetics and Informatics, 18(3), 9-17.	Innovación	Población de la Unión Europea en 52 organizaciones.	Limitación: Creemos que las innovaciones impulsadas por valores que integran los jóvenes de todas las edades pueden ser soluciones metodológicas útiles a los problemas Hallazgo: la innovación es un proceso de la gestión del cambio, en donde la formación de líderes presenta la importancia del desarrollo, oportunidades y los posibles escenarios de convertirse en un innovador, el propósito de la capacitación es informar a los líderes en como guiar a una empresa, en la búsqueda de identificar áreas potenciales y oportunidades para nuevos desarrollos
A33	Salgado, J., Lería, F., Arcos C, L., Pineda A, C., & González C, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. Revista de Psicología, 36(1), 105-134.	Resistencia al cambio	Encuesta a 251 trabajadores mineros	Limitación: el tipo de estudio, ya que no fue suficiente para recolectar información y se recomienda un estudio tipo longitudinal que permitan visibilizar la relación de las variables estudiadas Hallazgo: se encontraron correlaciones significativas entre la dimensión de temor al cambio organizacional y las variables de participación (integración), comunicación, trabajo en equipo, aceptación, conocimiento de la organización, cultura de cambio, proyección y desarrollo del cambio. Otros estudios muestran que la falta de canales de comunicación entre la gerencia y los empleados es lo que produce mayor resistencia al cambio.
A34	Sulistiyani, E., & Susanto, T. D. (2018). Change Management Methodology for e-Government Project in Developing Countries: A Conceptual Model. In 2018 Third International Conference on Informatics and Computing, 1(1), 1-5.	Modelo de Kotter Modelo ADKAR Modelo de Lewin	Bases de datos teóricas	Limitación: No se explica los elementos de ejecución y tiempo y la brecha como el centro de cambiarse a sí mismo Hallazgo 1: la necesidad de liderazgo para superar las emociones también se ignoró en la dinámica del modelo de la gestión del cambio de Kotter; asimismo, cada uno de los pasos están rígidos, lo cual, no permite poder adaptarse a un tipo de organización en específico Hallazgo 2: el estudio confirma que el modelo ADKAR describe un cambio exitoso a nivel individual; sin embargo, el límite es la pérdida del papel del liderazgo para dirigir y gestionar un cambio a nivel organizacional Hallazgo 3: el modelo de Lewin fue el grado de dependencia de la eficacia del liderazgo; no obstante, no detalla los elementos de tiempo que requieren las organizaciones para implementarlo
A36	Le, T. Q., Bui, M. T., & Phung, L. T. (2020). Application of Change Management Theory to Command New Teaching Activities in High Schools. International Journal of Innovation, Creativity and Change, 11(2), 557-568.	Globalización	Escuelas secundarias de Vietnam	Limitación: el proceso de transformación y las innovaciones se ven afectados directamente por el método de gestión del cambio, en muchos lugares, carecen de medidas específicas para influir e involucrar a las personas. Hallazgo: Las personas deben tener la capacidad de identificar y adaptarse a estos cambios. Ser consciente de la necesidad porque el cambio es vital, y liderar con éxito el cambio. En Vietnam, liderazgo y la gestión del cambio es un tema relativamente nuevo, pero ha atraído la atención de algunos científicos. El proceso de transformación sincrónica y robusta para dar importancia al desarrollo de la calidad, introduciendo métodos de enseñanza innovadores y desarrollando una gestión innovadora debe adoptar un enfoque de teoría de la gestión del cambio. Combinado con una gestión eficaz de la innovación en métodos de enseñanza, esto contribuirá enormemente a mejorar la calidad de las organizaciones.
A38	Galli, B. J. (2018). Change management models: A comparative analysis and concerns. IEEE Engineering Management Review, 46(3), 124-132.	Modelo de Kotter Modelo ADKAR	Bases teóricas	Limitación: Los modelos de gestión del cambio en su mayoría no mencionan el tiempo límite de implementar el cambio Hallazgo 1: El modelo de Lewin es un simple y efectivo de tres pasos, Sin embargo, una desventaja es que el modelo no detalla cómo lidiar con la parte humana, resistencia de la gente podría potencialmente impactar la organización. Otra desventaja es que el descongelamiento puede llevar mucho tiempo y costoso si se planifica mal o con apoyo mínimo de la alta dirección. Hallazgo 2: El modelo de Kotter, proporciona una mayor dirección sobre cómo implementar el cambio. Además, incorpora a los empleados. Otra desventaja ocurre si se omite un paso ejecutado incorrectamente. Esto afectaría a otros pasos. Como resultado, podría ser una pérdida de tiempo y esfuerzo.

		Modelo de Lewin	Hallazgo 3: El modelo ADKAR es el enfoque relativamente mayor del empleado y aceptación de los miembros del equipo del proyecto de cambio. La desventaja de usar este modelo es que, dado que se centra principalmente en el lado del agente del cambio, es más adecuado para equipos de proyecto y entornos, a diferencia de grandes organizaciones
A39	Avdeeva, I., Golovina, T., & Polyenin, A. (2021, January). Change Management Strategy for the Activities of Business Organizations. In SHS Web of Conferences (Vol. 90, p. 01003). EDP Sciences.	Proceso estratégico	Datos de bases teóricas nacionales (Rusia) e internacionales
		Comunicación	Limitación: el uso activo de la información. Sistemas, incluida la inteligencia artificial y las redes neuronales
		Compromiso	Hallazgo 1: Los conflictos que enfrentan las organizaciones hacia la gestión del cambio, entre deseado y necesario: Esto se caracteriza por la lucha motivacional entre lo que se debe hacer en el momento y lo que uno quiere hacer. En la mayoría de los casos, el proceso de cambio dicta la necesidad de acciones específicas, que a menudo requieren tomar decisiones ejecutivas decididas. Entre tradicional y nuevo este es el conflicto entre acciones e innovaciones tradicionales, a menudo practicadas y automáticas, que requieren esfuerzos adicionales para reunirlos e implementarlos. Entre actual y beneficios futuros esto se explica por el hecho de que las actividades y procesos operativos que proceden de acuerdo con el esquema establecido entregan beneficios en el período actual y aseguran las operaciones comerciales, mientras que la introducción de cambios promete traer beneficios en el futuro, pero sin garantizarlos
A41	Nwinyokpugi, P. (2018). Organisational change management and employees productivity in the Nigeria banking sector. IOSR Journal of Business and Management, 20(1), 11-20.	Encuesta a 152 trabajadores de bancos de Nigeria	Hallazgo 2: la estrategia debe ajustarse 1) promover el logro de las metas adoptadas bajo la estrategia corporativa general; 2) establecer las bases para un mayor desarrollo de la competitividad dentro de las organizaciones empresariales; 3) mantener y fortalecer las posiciones actuales de las organizaciones empresariales (de mercado, tecnológicas, financieras)
A42	Mathar, D., & Gaur, M. (2020). Change Management: Identifying Change Agents Using Social Network Analysis in an ERP Implementation. International Journal of Computer Engineering & Technology (IJCET).	Recurso humano	Encuesta a 197 empleados
			Limitación: para que exista mejor desempeño las empresas deben gestionar cambios
			Hallazgo 1: Los imperativos de gestión del cambio mediante la comunicación efectiva y compromiso mejora de la productividad de los empleados. Al examinar estas relaciones, la evidencia empírica muestra que todas las dimensiones del cambio organizacional. Este hallazgo también corrobora que la implementación del cambio dentro de la organización es uno de sus aspectos más sensibles y requiere un proceso de transición que encapsule todas las unidades, elementos y departamentos relevantes en la organización. Esto se basa en el hecho de que se espera que la implementación efectiva del cambio fluya desde arriba, que comprende el liderazgo de la organización y la junta directiva, hasta las filas de gerentes de nivel medio, supervisores y finalmente al nivel de piso.
			Hallazgo 2: También el resultado en la posición del entorno de trabajo como un moderador significativo en la relación entre la gestión del cambio organizacional y la productividad de los empleados dan crédito a los argumentos presentados por estudios previos. Esto muestra que se cree que el entorno de trabajo requiere condiciones de trabajo propicias e interacciones entre colegas, así como entre subordinados y sus superiores esto apoya de que el entorno de trabajo es un mecanismo integradora través del cual los recursos se transforman en productos y a través del cual las relaciones permiten el desempeño, además el papel del entorno de trabajo en que las organizaciones que se esfuerzan por estructurar y diseñar las condiciones y el medio ambiente relacionados con el trabajo tienen más posibilidades de contar con su fuerza de trabajo más comprometido y productivo.
A43	Campas, M. S. S., Álvarez-Medina, M. T., & del Carmen Vásquez-Torres, M. (2020). La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa.	Proceso estratégico	Revisión sistemática
		Recurso humano	Limitación: Si se considera que los mercados actuales obligan a las organizaciones a estar en la búsqueda permanente de nuevas estrategias que favorezcan su posicionamiento, la tecnología surge con mayor frecuencia como un elemento positivo para la gestión del cambio
			Hallazgo: deberá contemplar un diagnóstico integral que permita visualizar el estado actual, considerando todos los factores involucrados como: planeación estratégica,

	Ciencia, Economía y Negocios, 4(1), 69-83.	Cultura organizacional		liderazgo, cultura, innovación y resistencia al cambio, para obtener una ventaja competitiva
A44	Shulga, L. V. (2020). Change management communication: the role of meaningfulness, leadership brand authenticity, and gender. <i>Cornell Hospitality Quarterly</i> , 1938965520929022.	Liderazgo Comunicación	Encuesta a 235 empleados de una cadena de hoteles en EE. UU	Limitación: El estudio se basa en un solo anuncio de empresa hotelera de organización de cambio en una conferencia anual de liderazgo, entendida como una fuente única de recopilación de datos. Por lo tanto, el potencial generalizabilidad de los resultados del estudio es limitado. Hallazgo 1: los resultados demuestran que un mensaje de cambio organizacional significativo ayuda a los empleados con la toma de sentido del proceso de cambio, mejora la comunicación del cambio y aumenta el compromiso laboral de los empleados. Este estudio demostró la importancia del liderazgo para la comunicación de la gestión del cambio pacíficamente desde una perspectiva de autenticidad, en condiciones de empleados dispersos geográficamente. Además, como se predijo, los resultados del estudio señalaron el efecto mediador de la significación del mensaje sobre la relación entre la autenticidad del liderazgo compromiso de los empleados, proporcionando así apoyo a la premisa de la teoría de la señalización de paquetes de mensajes agregados. Hallazgo 2: el liderazgo puede influir en su compromiso con el trabajo al mejorar las percepciones del significado del mensaje. Reducir el impacto negativo del cambio organización a través de la comunicación es útil durante la fase inicial de cambiar para aliviar los miedos, construir cambiar la preparación y mantener o mejorar el clima de servicio
A45	Babin, P., & Ghorashy, A. (2019, June). Leveraging Organizational Change Management to Strengthen Benefit Delivery in Innovation. In 2019 IEEE Technology & Engineering Management Conference (TEMSCON) (pp. 1-8). IEEE.	Innovación	Caso aplicativo a la empresa MAX thyssenkrupp Elevator	Limitación: Se necesita de la participación de las personas para innovar y ser parte de la gestión del cambio Hallazgo: la necesidad de cambiar. Solo ser consciente de la necesidad del cambio y la naturaleza del cambio. se tienen que construir en un deseo de comprometerse, participar y apoyar de las personas y habrá un efecto y disponibilidad de recursos para apoyar el desarrollo de nuevas capacidades son todos elementos para mejorar la habilidad de un individuo para demostrar el comportamiento cambiado.
A47	Sung, W., & Kim, C. (2021). A Study on the Effect of Change Management on Organizational Innovation: Focusing on the Mediating Effect of Members' Innovative Behavior. <i>Sustainability</i> , 13(4), 2079.	Innovación	Encuesta a 4000 empleados de KIPA (Instituto de Administración Pública de Corea)	Limitación: su limitación es que no se estudió los aspectos de procedimiento de la gestión del cambio dentro de la organización. Hallazgo: Para que se minimice la resistencia al cambio es necesario llevar a cabo cuatro factores para finalmente exista un comportamiento innovador y una innovación organizacional. Cuatro factores de la gestión del cambio: Objetivo organizacional, liderazgo, participación y comunicación, educación y entrenamiento
A48	Jafari, P., Mohamed, E., Lee, S., & Abourizk, S. (2020). Social network analysis of change management processes for communication assessment. <i>Automation in Construction</i> , 118, 103292.	Comunicación	Artículos científicos	Limitación: Muchas organizaciones están involucradas en el proceso de gestión del cambio, lo que dificulta el desarrollar un sistema unificado para recopilar todos los datos de gestión de cambios. Hallazgo: La gestión del cambio requiere una comunicación eficaz entre los diversos participantes del proyecto para controlar los retrasos y costos. El análisis de contenido para revelar el desempeño de la comunicación es difícil. Este estudio midió la centralidad y el rendimiento utilizando redes sociales.
A49	Asadi, S. (2020). Soft systems methodology approach to IS change management. <i>International Journal of Industrial Engineering and Management Science</i> , 7(1), 66-80.	Recurso humano	Artículos científicos	Limitación: el modelo no es adecuado para un entorno en el que un enfoque coercitivo es seguido. El éxito del modelo depende de la cooperación entre las partes interesadas Hallazgo: el proceso de cambio mediante la planificación, preparación y medición de desempeño para que la organización sea sostenible; en este contexto, la única preparación que recibieron los usuarios fueron dos breves sesiones de formación, aparentemente, esto no fue suficiente; lo cual, indica que la participación es el principio fundamental y que depende de la cooperación entre las partes interesadas
A50	Will, M. G., & Pies, I. (2018). Sensemaking and sensegiving. <i>Journal of Accounting & Organizational Change</i> .	Resistencia al cambio	Artículos científicos	Limitación: La tarea de una gestión del cambio exitosa, es crear y comunicar potenciales beneficiosos para todos, asegurando que todas las partes involucradas comprendan que no se les pide que sacrifiquen su interés personal

Hallazgo 1: La resistencia al cambio depende ante todo de cómo el individuo percibe cambio organizacional y esto a su vez depende de numerosos factores. Las primeras etapas de una iniciativa de cambio aumentan el compromiso y la eficacia del cambio, y que estos dos factores reducen la probabilidad de resistencia. Sin embargo, destacar el hecho de que las emociones moderadamente negativas pueden desencadenar la necesidad de creación de sentido. Son seis dimensiones: cuidado / daño, libertad / opresión, equidad / trampa, lealtad / traición, autoridad / subversión.

Hallazgo 2: Las emociones negativas generalmente resultan en bajos niveles de compromiso o incluso resistencia a cambio. Deben tomarse en serio y enfocarse en los discursos que explican las consecuencias del cambio organizacional, para que los empleados puedan decidir mejor por sí mismos si están justificados en la resistencia emocional o si sería más apropiado para que superen los impulsos iniciales y los sentimientos negativos.

A51	Yunita, N., Adam, M., & Darsono, N. (2020). A structural relationship of change management and its supply change strategy for improving officer and organizational performance. <i>International Journal of Supply Chain Management</i> , 9(4), 1210-1221.	Participación y comunicación	Encuesta a 389 personas de indonesia de la policía	Limitación: Las limitaciones de la teoría hacen que el modelo en este estudio no es tan fuerte en la explicación de la teoría existente, radican principalmente en la sección de moderación donde las limitaciones de la teoría sobre las variables de la reforma burocrática Hallazgo: para mejorar el desempeño de las organizaciones burocráticas, se requiere mejoras en términos de comunicación y divulgación de información entre subordinados y líderes. Un líder debe tener al menos un poco de tiempo para escuchar y dar dirección a subordinados no importa lo ocupados que estén para que el trabajo dentro de la burocracia funciona bien según los objetivos a alcanzar y estilo de liderazgo, lo más importante es mantener los enlaces de comunicación existentes que fueron previamente desinformación.
A53	Rosenbaum, D., More, E., & Steane, P. (2018). Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. <i>Journal of Organizational Change Management</i> .	Modelo de Lewin	Investigación de resultados de diferentes modelos de profesionales académicos y gestores	Limitación: Este documento analizó una serie de modelos de cambio organizacional, al hacerlo, esto representó una limitación que podría abordarse mediante la realización de una revisión de la literatura que podría informar aún más en las conclusiones Hallazgo: moldear y mejorar el modelo de Lewin a beneficio de cada organización
A54	Van J., & Vermeeren, B. (2017). Change management in hard times: Can change management mitigate the negative relationship between cutbacks and the organizational commitment and work engagement of public sector employees?. <i>The American Review of Public Administration</i> , 47(2), 230-252.	Participación y comunicación	Encuesta a 6066 empleados del sector público en Holanda	Limitación: Es que el estudio se basa en las percepciones de los empleados sobre la gestión del cambio organizacional. Hallazgo: Los resultados sugieren que la implementación de recortes puede disminuir el compromiso organizacional entre empleados, pero la comunicación, participación durante el proceso puede aliviar algunos de los resultados negativos.
A55	Lehmann, S. (2017). Bridging strategies and action: Towards a method for change management in Danish emergency management organizations. <i>Journal of Change Management</i> , 17(2), 138-154.	Modelo de Lewin	Datos de artículos científicos	Limitación: Las organizaciones están en constantes cambios por lo cual los diversos modelos deben adaptarse a cada organización Hallazgo: Basado en la teoría de Lewin. La comprensión de Lewin de que el cambio, la motivación y la resistencia deben ser percibida a nivel del grupo más que a nivel individual. Pero, ¿cómo gestionar el cambio? lo que implica un proceso justo que los empleados no solo son informado sobre los objetivos de las estrategias de cambio, pero también tener la oportunidad de expresar sus reacciones y necesidades al respecto y participar en las decisiones para ganar propiedad de los cambios. La esencia es la participación, diálogo y flexibilidad y sentido común entre los empleados.
A56	Hechanova, M. R. M., Caringal-Go, J. F., & Magsaysay, J. F. (2018). Implicit change leadership, change management, and affective commitment to change. <i>Leadership &</i>	Liderazgo	Encuestas a 645 empleados en instituciones académicas y empresas comerciales.	Limitación: El estudio utilizó datos auto informados de encuestas, que pueden ser propensos a sesgos. Es más, variables extrañas como la edad de los participantes y el tamaño de las organizaciones fueron no controlado

		Compromiso		<p>Hallazgo: En las empresas comerciales es más fuerte la efectividad de la gestión el cambio, Sin embargo, en las instituciones académicas, es las congruencias de competencias estratégicas y sociales que predicen la efectividad de la gestión del cambio Esto es coherente con la literatura sobre las diferencias culturales de este tipo de organizaciones. Las empresas están más orientadas a los objetivos, a la competencia y al mercado y a corto plazo en orientación. Dado su dinamismo, las competencias de ejecución son deseables porque ayudan a lograr los resultados y resultados previstos de manera eficiente y oportuna. Los resultados Sugieren que, en las empresas comerciales, los líderes que son decisivos, de voluntad fuerte y orientada a la acción durante tiempos de cambio o transición se perciben como más efectivos. las competencias sociales (es decir, ser accesible, empático y participativo) predijo significativamente la efectividad de la MC en las instituciones académicas.</p>
A57	<p>McCoskey, J., Mouser, D., & Pierson, R. (2017, October). A formal approach to change management (CM) for dynamic technology-driven media organizations. In SMPTE 2017 Annual Technical Conference and Exhibition (pp. 1-11). SMPTE.</p>		<p>Se encuestó a más de 1,000 empleados que incluyó profesionales que representan múltiples industrias</p>	<p>Limitación: hay una gran cantidad de personas y empresas expertas que ofrecen un conjunto completo de gestión de cambios para ayudar a las empresas en sus proyectos</p> <p>Hallazgo: Cuando los líderes prosperan en la gestión del cambio, los empleados de la organización se sienten motivados e inspirados para apoyar, adoptar y mantener el cambio deseado; este hallazgo afirma que los líderes que enfrentan iniciativas de cambio complejas pueden ser más exitosos si se enfocan en: exhibir un liderazgo fuerte y practicar una comunicación eficaz. La comunicación de cambios exitosa aborda estas dos deficiencias centrándose en dos objetivos principales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Argumentos a favor del cambio 2. Aliviar la incertidumbre entre los empleados durante las iniciativas de cambio Al discutir los métodos preferidos de comunicación de cambio, puede ser tentador recurrir a estereotipos generacionales (un ejemplo: la noción de que los millennials prefieren centrarse en la tecnología enfoques mientras que los Baby Boomers prefieren las reuniones cara a cara). El estudio sugiere que estos estereotipos están equivocados. Millennials, Generation Xers y Baby Boomers respondieron de manera similar cuando se les preguntó cuál era su medio preferido para recibir información durante el cambio. Su preferencia (en orden descendente): • Reuniones de equipo• Reuniones uno a uno• Correos electrónicos• Entrenamientos grupales• Reuniones de toda la empresa
A58	<p>Bashori, B., Prasetyo, M. A. M., & Susanto, E. (2020). Change Management Transfomation In Islamic Education Of Indonesia. Social work and education, 7(1), 72-85.</p>	Globalización	<p>La investigación realizada en UIN Sultan Syarif Kasim Riau y UIN Sunan Gunung DjatiBandung</p>	<p>Limitación: La creciente distribución de la proporción de religiosas islámicas</p> <p>Hallazgo: Con un enfoque de gestión del cambio, serán posibles las expectativas para lograr mejores objetivos de cambio. Por tanto, el proceso de cambio en islámica utilizó la gestión del cambio como una solución en gestionar un cambio de calidad. Y hubo un impulso muy importante que fue la conciencia religiosa. Los autores lo llamaron e fomento de la propia normativa religiosa. La unidad fue influenciada por una buena comprensión de la religión, por lo que se deben seguir realizando cambios.</p>
A59	<p>Cone, C., & Unni, E. (2020). Achieving consensus using a modified Delphi Technique embedded in Lewin's change management model designed to improve faculty satisfaction in a pharmacy school. Research in Social and Administrative Pharmacy, 16(12), 1711-1717.</p>	Participación de los empleados	<p>Encuesta a la Universidad Roseman de Ciencias de la Salud</p>	<p>Limitación: Mayor cantidad de tiempo dedicado por los investigadores a categorizar y organizar los datos, y mayor cantidad de tiempo dedicado a la revisión y clasificación de los encuestados.</p> <p>Hallazgo: la participación permite una mejor satisfacción laboral y lograr llegar a un consenso sobre el cambio; además un procedimiento como este también puede brindar la confianza para desarrollar e implementar intervenciones para lograr el cambio y además, la verdadera motivación proviene del logro, desarrollo personal, satisfacción laboral y reconocimiento</p>
A60	<p>Thomas, B., Tendai, K., Zororo, M., & Obert, S. (2018). Employee involvement in change management in organizations: A case of the Zimbabwe electricity transmission and distribution company (ZETDC). Journal of Economics and Finance, 10, 14-27.</p>	Participación de los empleados	<p>Encuesta a 80 personas en la compañía ZETDC del país de Zimbabwe (África)</p>	<p>Limitaciones: no todas las formas de cambio permitían la participación de los empleados, ya que son casos en los que hay que tomar una decisión con urgencia.</p> <p>Hallazgo 1: Para que exista la gestión del cambio es necesaria la participación de los empleados para ello se implementó estrategias para mejorar la participación en la gestión del cambio. Los hallazgos revelaron que los encuestados estaban de acuerdo en que la comunicación, capacitación y desarrollo, roles claramente definidos y trabajo en equipo mejorarían el cambio exitoso</p>

				Hallazgo 2: revelaron que la organización había experimentado una variedad de cambios, como el uso de medidores prepagos, cambio de liderazgo, nueva estrategia, medidas de reducción de costos, nuevos sistemas de adquisiciones, sistema de gobierno corporativo, políticas de contratación y sistemas de disposición de activos
A61	Lerra, M. D. (2021). The Influence of Educational Leadership in Successful Change Management in Education Office of Wolaita Zone. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), 12(10), 7246-7257.	Liderazgo	La población total del estudio fue de 230 personas de Wolaita	Limitación: Los órganos responsables deben estudiar más a fondo y prestar la debida atención al liderazgo a fin de abordar las brechas de manera más adecuada e invertir para el mejoramiento futuro de la próxima generación. Hallazgo: los líderes necesitaban la capacidad de gestionar el cambio, la resistencia a través de la discusión, los líderes tienen que resolver los conflictos utilizando la capacidad de liderazgo (en las instituciones educativas el liderazgo no es tan favorecido por la falta de capacitación)
A63	Indriastuti, D., & Fachrunnisa, O. (2019). Triple psycho-organizational supports for change management process. International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR), 3(04).	Liderazgo Compromiso Participación de los empleados	Esta investigación se llevó a cabo a 116 encuestados de Indonesia	Limitación: La debilidad de esta investigación, hubo un sesgo de respuesta propia para medir el apoyo al cambio de variables. Hallazgo 1: Cuando la actitud de una persona hacia el cambio organizacional es positiva, se puede decir que hay compromiso Hallazgo 2: Los valores organizacionales juegan un papel importante en las actividades, se ha demostrado que la aceptación de los valores organizacionales sobre el cambio reduce resistencia, significa que los empleados tendrán más confianza y creerán que pueden seguir los cambios porque han obtenido la información necesaria
A64	May, G., & Stahl, B. (2017). The significance of organizational change management for sustainable competitiveness in manufacturing: exploring the firm archetypes. International Journal of Production Research, 55(15), 4450-4465.	Globalización	Estudios de caso de Italia	Limitación: es la falta de datos cuantitativos junto con la representación y objetividad de los casos. Hallazgo 1: Las entrevistas han demostrado que la sostenibilidad no es necesariamente una prioridad competitiva máxima algunas empresas incluyen sostenibilidad como una prioridad competitiva, otros lo ven como una parte de la prioridad de calidad o costo, mientras que otros lo descuidan formalmente, pero perseguirlo inherentemente. Para pequeñas y medianas empresas, la adopción total de certificaciones y la conformidad con las regulaciones es más una carga que una oportunidad, como se muestra en estudios Altos costos y burocracias e informan como obstáculos importantes. Por otro lado, las grandes empresas tienen los instrumentos para actuar de acuerdo con los principios de distribución general indiscriminada. Hallazgo 2: La gestión del cambio son hipótesis condicionales para crear ventaja a través de la sostenibilidad, las brechas de implementación y consistencia obstaculizan a las empresas a realizar el potencial de sostenibilidad, en general la creación de una ventaja competitiva a través de acciones estratégicas basadas en la sostenibilidad. La capacidad es más compleja que simplemente sumar diversos programas de acción estratégica. Tiene que adaptarse a la herencia de la empresa, estructura, su producción y sistema de productos, su cultura y su visión, la investigación también confirma sobre procesos ascendentes en la estrategia de fabricación, los eruditos han llamado para que se preste más atención, no a si vale la pena ser sostenible o no, sino a centrarse en cómo una empresa puede llegar a ser verdaderamente sostenible.
A65	Alshahrani, A. M. (2020) An Intelligent and Adaptive Model for Change Management. International Journal of Advanced Computer Science and Applications, 11(1), 99-104.	Modelo de Kotter	Encuesta de 18 expertos sobre el modelo de cambio	Limitación: el algoritmo que explica el trabajo de la propuesta Hallazgo: Un nuevo modelo de gestión del cambio como base principal la toma de decisiones

Anexo 4

Rejilla de revisiones sistemáticas

N°	Referencia de la fuente (artículos indexados)	Traducido	Orientación del artículo	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras clave	Muestra	Hallazgos - conclusiones	Recomendaciones	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A3	The influence of change management and organizational culture to employee performance study at sam ratulangí university rectorate	La influencia de la gestión del cambio y la cultura organizacional en el estudio del desempeño de los empleados en el rectorado de la universidad Sam Ratulangí	Burocrático	Journal of economic management business	Doaj	2017	Lumunon, Rumokoy & Tumíwa	Cualitativa	Gestión del cambio, cultura organizacional, desempeño de los empleados.	Encuesta a un aproximado de 300 empleados de la Universidad de Sam Ratulangí.	La gestión del cambio tiene un impacto positivo y significativo en la influencia del desempeño de los colaboradores y de los clientes.	Guiarse de los resultados de la investigación descrita como aportes para nuevas investigaciones centrándose en el campo de la ciencia de la gestión de cambio en relación a la ciencia de la gestión de recursos en la educación superior.	Las empresas deben centrarse en primer lugar en la gestión del cambio y también en la cultura organizacional como el desempeño de los empleados.	De acuerdo con el autor, el estudio facilitó a las organizaciones del sector público enfocarse más en la gestión del cambio.
A8	Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin		Interno	International Journal of Health Economic Management	Dialnet	2018	Martínez, Carrasco & Bull	Cualitativa	Resistencia al cambio, algoritmo ELEC.TRE, desarrollo organizacional, decisión multitercero.	Trabajador es de una empresa del sector de climatización.	La propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de Lewin de la gestión del cambio denominada, descongelamiento fue útil, Trabajador ya que se identificó la falta de conocimiento, para ello se estableció capacitaciones, dando a conocer lo que significa el cambio y el impacto en sus labores; y, además, la falta de motivación, en este caso se propuso realizar charlas explicativas mostrando el beneficio del cambio y mejorar la comunicación en la empresa.	Se recomendó el uso de esta metodología se puede vincular con una futura investigación para el uso de las herramientas de gestión del cambio en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas, aportando al desarrollo tanto productivo como social.	Un soporte a la gestión del cambio organizacional para el monitoreo continuo de la resistencia al cambio y a combatiirlas con diversas estrategias.	La investigación ayudó a manejar la resistencia al cambio y a combatiirlas con diversas estrategias.
A13	Change management and communication in public sector organizations: the gordian knot of complexity, accountability, and legitimacy	Gestión del cambio y comunicación en las organizaciones del sector público: el nudo gordiano de complejidad, responsabilidad y legitimidad	Burocrático	International Journal of Strategic Communication	Scopus	2020	Aggerholm & Thomsen	Cualitativa	Gestión del cambio, comunicación, transparencia.	Organizaciones del sector público.	La comunicación facilita la transparencia y comprensión del manejo de la incertidumbre del cambio entre los individuos, de manera que informen el beneficio y el propósito del cambio, siendo no afectada las modificaciones de los procesos de trabajo con la finalidad de mejorar como organización.	Se recomendó realizar un estudio a mayor profundidad en las organizaciones del sector público donde se incluya temas del contexto, contenido, proceso, resultados y liderazgo de cambio hacia el sector público.	Limitaciones legales y los marcos regulatorios que las organizaciones del sector público (a muchas veces no se realiza por temas burocráticos)	La gestión del cambio en organizaciones del sector público muchas veces no se realiza por temas burocráticos.

N°	Referencia de la fuente (artículos indexados)	Traducido	Orientación del artículo	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras clave	Muestra	Hallazgos - conclusiones	Recomendaciones	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A20	Change management through leadership: the mediating role of organizational culture	Gestión del cambio a través del liderazgo: el papel mediador de la cultura organizacional	Burocrático	International Journal of Organizational Analysis	Scopus	2017	Al-Ali, Singh, Al-Nahyan & Sohail	Cualitativa	Cultura organizacional, Encuesta a gestión del cambio, es del sector público en Emiratos Árabes Unidos, cambio emergente, cambio planeado	La gestión del cambio es un proceso de reconfiguración de la estructura permitiendo aumentar la eficiencia de los colaboradores.	Investigar sobre la gestión del cambio donde incluya a individuos y grupos distintos, añadiendo un estudio comparativo entre los servicios del sector público y privado de organizaciones.	El estudio se centró en Variables de nivel organizacional (es decir, liderazgo, cultura organizacional) y se llevó a cabo en diferentes organizaciones de servicios del sector público únicamente	Organizaciones del sector público se gestiona cambios cuando existe una cultura flexible, lo cual debería de ampliarse en estos sectores la gestión del cambio	
A22	A conceptual lean implementation framework based on change management theory	Un marco conceptual de implementación lean basado en la teoría de la gestión del cambio	Comparación de modelos de cambio	Procedia CIRP	Scopus	2018	AlManei, Salomitis & Tsinos	Cualitativa	Implementación lean, gestión del cambio	Estudio de caso	Es de suma importancia la relación del personal y la organización, donde los objetivos personales con los objetivos de la organización estén alineados para lograr satisfactoriamente el cambio, esto implica, la valoración de las necesidades de los clientes internos y externos.	Elaborar estudios de implementación de lean en organizaciones de manufacturas.	Cabe señalar que cada modelo no se rige a las diferentes organizaciones, lo cual la teoría no es suficiente	Modelos de la gestión del cambio existe muchos, cada uno se adecua a diversas organizaciones, lo cual la teoría no es suficiente
A23	Change Management	Gestión del cambio	Comparación de modelos de cambio	Springer Singapore	Springer	2019	Tang	Cualitativa	Modelo ADKAR, programa de gestión del cambio, actividades de gestión del cambio, respaldan los principales conceptos y teorías de la gestión del cambio. modelo de cambio de Lewin.	El cambio es el resultado de insatisfacción con las estrategias actuales de las empresas como el bajo rendimiento e incumplimiento de objetivos, es allí donde el líder plantea acciones de corrección, como la comunicación efectiva, el compartir la misma visión de la organización y capacitaciones durante y después del cambio.	Enfatizar a investigaciones futuras respecto a los programas de la gestión del cambio como referente para los líderes de las empresas.	Organizaciones con un mayor número de participantes	El modelo ADKAR solo se basa en organizaciones pequeñas mas no en organizaciones más complejas, por lo tanto, debería de existir otras teorías que ayuden al estudio.	

N°	Referencia de la fuente (artículos indizados)	Traducido	Orientación del artículo	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras clave	Muestra	Hallazgos - conclusiones	Recomendaciones	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A24	Change management within companies	Gestión del cambio en las organizaciones	Sostenibilidad	International Conference on Business Excellence	Dialnet	2019	Paraschi, Nitu & Savin	Cualitativa	Gestión del cambio, gerente, empresa, tecnología, desafíos	Se utilizó el método histórico para revisar la evolución del proceso de gestión y gestión del cambio.	La gestión del cambio es un componente esencial durante los procesos de evolución de las empresas; así mismo, están sujetas a desafíos por ello, es importante tener en cuenta el grado de habilidades, y conocimientos para que se realice un diagnóstico y facilite la transformación.	Realizar estudios en el entorno general basado en el PEST / PESTLE análisis y también basado en un estudio del entorno específico (competidores, cliente, proveedores, etc.) y consultas realizadas a nivel gerencial y de empleados, para que conozcan las fortalezas y debilidades de la empresa.	La implementación exitosa del proceso de transformación representa un desafío debido a la naturaleza de las oportunidades y amenazas que puede ocurrir y rara vez hay una respuesta o estrategia adecuada a seguir	El principal desafío está representado por la globalización, medio ambiente, la tecnología, las condiciones de trabajo, la explosión del conocimiento, resistencia al cambio, son aspectos que deberían de estudiarse más a profundidad
A25	Change management for sustainability: Evaluating the role of human, operational and technological factors in leading Indian firms in home appliances sector	Gestión del cambio para la sostenibilidad: evaluación del papel de los factores humanos, operativos y tecnológicos en las principales empresas	Sostenibilidad	Journal of Cleaner Production	Scopus	2019	Thakur & Mangla	Cualitativa	recursos humanos, producción, factores humanos tecnológicos corporativa,	Empresas de la India en el sector electrónico	Los recursos humanos de las organizaciones son clave para adoptar la gestión del cambio para la sostenibilidad, siendo los responsables de realizar los cambios para alcanzar un objetivo común.	Futuras investigaciones realizar evaluaciones de causa y efecto desde una perspectiva de cambio para la toma de decisiones.	La globalización, buscan adoptar prácticas comerciales sostenibles que se convierten en un desafío para las organizaciones	El principal desafío está representado por la tecnología, las condiciones de trabajo, resistencia al cambio, son aspectos que deberían de estudiarse más a profundidad
A27	Cambio y adaptación organizacional. Una revisión de la literatura		Interno	Espacios	Scopus	2018	Pineda & Cortés	Revisión sistemática de la literatura.	Empresa, adaptación, cambio organizacional, revisión de literatura	Fuentes de revistas indexadas	Las organizaciones deben hacer frente a la necesidad de ajustarse y reaccionar a los complejos y dinámicos cambios del entorno; respondiendo con flexibilidad a las nuevas circunstancias de los mercados.	Se recomienda realizar futuras investigaciones sobre el proceso de adaptación al cambio, incluyendo el talento humano, tanto en la planeación de factores motivacionales, como en el desarrollo de nuevas habilidades y en la flexibilidad de las funciones.	Existe una mayor explicación basado en la teoría y en la práctica, por lo que la pertinencia es la adecuada para la investigación	

N°	Referencia de la fuente (artículos indizados)	Traducido	Orientación del artículo	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras clave	Muestra	Hallazgos - conclusiones	Recomendaciones	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A29	El cambio organizacional y su gestión estratégica		Estratégico	Espacios	Scopus	2018	Rueda, Acosta, Cueva & Idrobo	Cualitativa	Cambio organizacional, modelos de cambio, reflexiones contexto.	Revisión bibliográfica as y reflexiones conceptual es	La gestión del cambio es un proceso estratégico, incorporado en todas las actividades de la organización, como una herramienta que permite aprender y anticiparse a las variaciones del contexto para el crecimiento de la organización.	Realizar futuras investigaciones en cómo influye la relación del liderazgo y la cultura organizacional para la adaptación del cambio organizacional.	Los modelos de cambio organizacional enuncian acciones para que las organizaciones enfrenten los cambios y aumenten su capacidad para gestionarlos a su favor, pero ninguno va a asegurar el éxito deseado si no se consideran a las personas como principal fuente	Una limitación es que los modelos aseguran el éxito de las organizaciones, por lo que se necesita mayores investigaciones para abarcar la gestión del cambio
A30	Impacto de la cultura organizacional y la necesidad de la gestión del cambio		Estratégico	Journal of Computer Information Systems	Scopus	2020	Gupta & Cannon	Cualitativa	Cultura organizacional, procesos orgánicos, procesos mecanicistas	Recolección de datos teóricos.	En conclusión, la gestión del cambio genera una inversión de tiempo para poder lograr la adaptabilidad de la organización, que brinda una oportunidad de crecimiento y desarrollo.	Realizar futuras investigaciones de estudios de caso referente al impacto de la cultura organizacional ante un cambio.	Cada organización tiene una cultura diferente, se tendrá en cuenta una cultura flexible	Los empleados deben adaptarse a los cambios, pero no siempre se adaptan debido a la resistencia al cambio, esto se debe por la cultura de una organización, siendo desafíos internos que enfrentan las organizaciones muy a menudo
A31	Training based change management problem for social innovation	Gestión del cambio basado en la formación para la innovación	Burocrático	Systemics, cybernetics and informatics	Doaj	2020	Veresné, Kocsiszky, Nagy & Varga	Cualitativo	Innovación social, modelo neuro-difuso, social aprendizaje, proceso de gestión del cambio, formación basada en valores.	Población de la Unión Europea en 52 organizaciones.	La gestión del cambio son las respuestas a los diversos problemas cotidianos y responde a los desafíos con soluciones desde un enfoque novedoso.	Realizar investigaciones sobre la base de la lógica neuro-difusa donde se pueden hacer propuestas que conduzcan a un análisis de innovación empresarial.	Creemos que las innovaciones impulsadas por valores que integran los jóvenes de todas las edades pueden ser soluciones metodológicas útiles a los problemas	Se necesita más que innovar para introducir cambios en las organizaciones

N°	Referencia de la fuente (artículos indexados)	Traducido	Orientación del artículo	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras clave	Muestra	Hallazgos - conclusiones	Recomendaciones	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A32	Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros		Interno	REVISTA DE PSICOLOGIA (LIMA)	Scopus	2018	Salgado, Leria, Arcos, Pineda & Gonzalez	Cualitativo	Actitud al cambio, resistencia al cambio, cambio organizacional al trabajador mineros, factores organizacionales	Encuesta a 251 trabajadores mineros	Es necesario transmitir la importancia del cambio, con el fin de reducir la resistencia, generando conductas positivas hacia el proceso de cambio en la organización.	Realizar investigaciones de tipo longitudinal que permitan visibilizar la relación temporal entre las variables estudiadas, y además incorporar instrumentos que permitan recopilar información sobre riesgo psicosocial, estrategias de afrontamiento al cambio organizacional y bienestar subjetivo del trabajador.	El tipo de estudio, ya que no fue suficiente para recolectar información y se recomienda un estudio tipo longitudinal que permitan visibilizar la relación de las variables estudiadas	Existe una mayor explicación basado en la teoría y en la práctica, por lo que la pertinencia es la adecuada para la investigación
A33	Change management methodology for e-government project in developing countries: a conceptual model	Metodología de la gestión del cambio para proyectos de gobierno en países de desarrollo: un modelo conceptual	Comparación de modelos de cambio	International Conference on Informatics and Computing ICIC	IEEE	2018	Sulistiyani & Susanto	Investigación-acción	Gestión del cambio, gobierno electrónico, metodología de gestión de proyectos, tecnologías de la información, países en desarrollo.	Bases de datos teóricas	El modelo de gestión del cambio resultante consiste en siete componentes principales que establecen el objetivo de cambio, forman un equipo de cambio, haciendo análisis de brechas, e el deseo de cambiar, diseñar nuevos entornos, implementar el cambio y sostener el cambio.	Realizar estudios sobre el desarrollo gubernamental desde el concepto gestión del cambio.	No se explica los elementos de ejecución y tiempo y la brecha como el centro de cambios a si mismo	Se ignora la variable de la gestión del cambio en el modelo de Lewin para explicar con más claridad la gestión del cambio organizacional
A34	Application of change management theory to command new teaching activities in high schools	Aplicación de la teoría de la gestión del cambio para dirigir nuevas actividades en las escuelas secundarias	Sostenibilidad	International Journal of Innovation, Creativity and Change	Dialnet	2020	Le, Bui & Phung	Cualitativo	Gestión del cambio, docencia, programa de educación general.	Escuelas secundarias de Vietnam	El cambio es parte fundamental para sobrevivir y desarrollarse, las personas deben tener la capacidad de identificar y adaptarse a estos cambios. Ser consciente de la necesidad porque el cambio es vital, y liderar con éxito el cambio.	Investigaciones en escuelas públicas sobre la comunicación e interacción de los docentes en Vietnam para gestionar cambios.	el proceso de transformación y las innovaciones se ven afectados directamente por el método de gestión del cambio, en muchos lugares, carecen de medidas específicas para influir e involucrar a las personas.	Las personas deben tener la capacidad de identificar y adaptarse a estos cambios, el estudio no fue suficiente para abarcar estos temas

N°	Referencia de la fuente (artículos indizados)	Traducido	Orientación del artículo	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras clave	Muestra	Hallazgos - conclusiones	Recomendaciones	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A36	Change management models: a comparative analysis and concerns	Modelos de gestión del cambio: análisis comparativo e inquietudes	Comparación de modelos de cambio	Engineering Management Review	IEEE	2018	Galli	Cualitativa	Gestión del cambio, gestión de proyectos, gestión del cambio, modelos de desarrollo, Kurt Lewin, Kotter's, ADKAR	Bases teóricas	Es fundamental el comunicar la necesidad de cambio e incluir a los empleados, para sentirse parte del cambio.	Realizar investigaciones sobre el impacto de la gestión del cambio en un estudio de caso de organizaciones manufactureras.	Los modelos de gestión del cambio en su mayoría no mencionan el tiempo límite de implementar el cambio	En la investigación no hace mención el factor humano en el modelo de Lewin, para mayor explicación es posible más investigaciones
A38	Change Management Strategy for the Activities of Business Organizations	Estrategia de Gestión del cambio para las actividades de las organizaciones empresariales	Estratégico	Web of Conferences	Doaj	2021	Avdeeva, Golovina & Polyinin	Cualitativa	gestión del cambio, estrategia, gestión estratégica, organizaciones empresariales	Datos de bases nacionales (Rusia) e internacionales	Se concluye que la gestión del cambio enfocado en el uso estratégico; lo cual, presenta una oportunidad para combinar y mantener subsistemas en relación con varios niveles de complejidad	La investigación futura deberá estar enfocada en relacionar el aumento de la eficiencia de la gestión del cambio mediante el uso activo de la información, sistemas, incluida la inteligencia artificial y las redes neuronales.	La estrategia debe ajustarse a promover el logro de las metas adoptadas bajo la estrategia corporativa general; establecer las bases para un mayor desarrollo de la competitividad	
A39	The Strategic Process of Merger and Acquisition (M&A) Market Using Integrating Change Management	El proceso estratégico de fusión y adquisición (M&A) del mercado utilizando Integración de la gestión de cambios	Estratégico	Journal of Distribution Science	Doaj	2020	Kang, Nantharath & Hwang	Cualitativa	Fusión y Adquisición (M&A), Empresarial, Cambio Estructural	Estudio de caso para que ambas culturas organizativas se sincronicen y para que se produzca el cambio.	Los gerentes en todos los niveles de ambas organizaciones deben tomar formar parte del proceso de fusiones y adquisiciones para que ambas culturas organizativas se sincronicen y para que se produzca el cambio.	Realizar un enfoque dinámico de la gestión del cambio hacia la fusión de las empresas.	no todas las organizaciones tienen una misma cultura por lo que se debe plantear un liderazgo fuerte para abarcar la gestión del cambio	Una limitación es que los modelos de cambio no aseguran el éxito de las organizaciones, por lo que se necesita mayores investigaciones para abarcar la gestión del cambio
A41	Organisational change management and employees productivity in the Nigeria banking sector.	Gestión del cambio organizacional y productividad de los empleados en el Sector bancario de Nigeria	Interno	Journal of Business and Management	Doaj	2018	Nwinyokpougi	Cuantitativa	Identificación de cambios, comunicación de cambios, compromiso de los empleados, implementación de cambios, incentivos	Encuesta a 152 trabajador es de bancos de Nigeria	La implementación del cambio está significativamente asociada con la productividad. Esto implica que a través de la integración efectiva de factores de cambio se mejoran las operaciones, la eficacia y la eficiencia de los empleados.	Realizar futuras investigaciones sobre la adaptación mediante estrategias de gestión del cambio.	para que exista mejor desempeño las empresas deben gestionar cambios	Existe una mayor explicación basada en la teoría y en la práctica, por lo que la pertinencia es la adecuada para la investigación

Nº	Referencia de la fuente (artículos indexados)	Traducido	Orientación del artículo	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras clave	Muestra	Hallazgos - conclusiones	Recomendaciones	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A42	Change Management: Identifying Change Agents Using Social Network Implementation. Gestión del cambio: identificación de agentes de cambio mediante el análisis de redes sociales en una implementación de ERP	International Journal of Computer Engineering and Technology	Sostenibilidad	Doaj	2020	Mather & Gaur	Cualitativa	Agentes de cambio, gestión del cambio, implementación de ERP, aspecto personas de gestión del cambio, análisis de redes sociales	Encuesta a 197 empleados	El uso del análisis de redes sociales, puede identificar a las personas clave en cualquier red que tienen control sobre el flujo de información y que influyen a grupos pequeños que existen en la red más grande. Esto ayuda a comprender mejor su función y utilizarlos como punto de contacto clave para impulsar la gestión del cambio.	Más investigaciones podría explorar los rasgos de liderazgo de estos nodos, el impacto de la red, similitudes o diferencias entre los nodos del agente de cambio y otros nodos.	No todas las organizaciones manejan sistemas de Software para la gestión del cambio	Se identificó que el 70% de la implementación del cambio falla debido a la resistencia de los empleados, el estudio no destaca las emociones por lo que no es suficiente la explicación de las resistencias	
A43	La gestión de cambio organizacional: variables asociadas para una implementación exitosa	Journal of Economics and Business	Estratégico	Dialnet	2020	Campas, Alvarez & Vásquez	Cualitativa	Gestión de cambio; estrategia; liderazgo; recursos humanos	Revisión sistemática	Se concluye, que una adecuada gestión del cambio deberá incluir el análisis de las variables como planeación y estrategia, liderazgo, cultura, innovación, resistencia al cambio, asociadas con la estrategia organizacional y en línea con las características particulares de la organización para aumentar las posibilidades de éxito.	Se propone desarrollar trabajos de gestión del cambio en función a estrategias de planificación.	Si se considera que los mercados actuales obligan a las organizaciones a estar en la búsqueda permanente de nuevas estrategias que favorezcan su posicionamiento, la tecnología surge con mayor frecuencia como un elemento positivo para la gestión del cambio	Una limitación es que los modelos de cambio no aseguran el éxito por lo que se necesita mayores investigaciones para abarcar la gestión del cambio	
A44	Change management communication: the role of meaningfulness, leadership brand authenticity, and gender.	Cornell Hospitality Quarterly	Interno	Scopus	2020	Shulga	Cualitativa	Gestión del cambio; evento corporativo; conferencia de liderazgo; clima de servicio; compromiso; satisfacción laboral	Encuesta a 235 empleados de una cadena de hoteles en EE. UU	La capacidad de los gerentes de hotelería para ajustar la comunicación del cambio organizacional a través de la significación del mensaje y una marca de liderazgo auténtica puede ayudar a asegurar los resultados deseados del cambio.	Realizar investigaciones futuras sobre factores adicionales para mantener y tal vez mejorar el clima de servicio durante el proceso de cambio en la organización.	El estudio se basa en un solo anuncio, entendida como una fuente única de recopilación de datos. Por lo tanto, el potencial de los resultados del estudio es limitado. Para mejorar la interfiabilidad final de los resultados, un diseño experimental puede ser implementado	Existe una mayor explicación basado en la teoría y en la práctica, por lo que la pertinencia es la adecuada para la investigación	

N°	Referencia de la fuente (artículos indizados)	Orientación del artículo	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras clave	Muestra	Hallazgos - conclusiones	Recomendaciones	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A45	Leveraging Organizational Change Management to Strengthen Benefit Delivery in Innovation	Burocrático	IEEE Technology & Engineering Management Conference	IEEE	2019	Babin & Ghorashy	Cualitativa	Innovación, gestión del cambio, digitalización, ascensor	Caso aplicativo a la empresa MAX thyssenkrupp Elevator	La gestión del cambio mediante la innovación y desarrollo es la mejor estrategia de mitigación de riesgos en todo el ciclo de vida del desarrollo.	Estudiar la innovación y la retroalimentación para el cambio de comportamiento sea más efectivo.	Se necesita de la participación de las personas para innovar y ser parte de la gestión del cambio	Se necesita más que innovar para introducir cambios en las organizaciones
A47	A Study on the Effect of Change Management on Organizational Innovation: Focusing on the Mediating Effect of Members' Innovative Behavior	Burocrático	Sustainability MDPI	Doaj	2021	Sung & Kim	Cualitativa	Gestión del cambio; liderazgo transformacional; objetivo organizacional; participación; comunicación; comportamiento innovador; innovación organizacional.	Encuesta a 4000 empleados de KIPA (Instituto de Administración Pública de Corea)	Los factores de gestión del cambio (Innovación organizacional, liderazgo, participación) tienen un efecto positivo en la innovación del comportamiento e innovacional.	Realizar investigaciones sobre los hallazgos sobre la relación entre los factores de gestión del cambio, la innovación.	Su limitación es que no se estudió los aspectos de procedimiento de la gestión del cambio dentro de la organización. Además, realizar análisis con datos de panel nos permite analizar la relación entre la gestión del cambio, el comportamiento innovador y la innovación organizacional en detalle	Se necesita más que innovar para introducir cambios en las organizaciones
A48	Social network analysis of change management processes for communication assessment	Interno	Automation in Construction	Scopus	2020	Jafari, Mohamed, Lee & Abourizk	Cualitativa	Gestión del cambio, red social, procesamiento de datos, comunicación, industria de construcción	Artículos científicos	La gestión del cambio requiere una comunicación eficaz entre los participantes para controlar los retrasos y mejorar la eficiencia de los procesos.	El trabajo futuro también podría explorar las relaciones entre las características del orden de cambio y la red social de atributos.	Muchas organizaciones están involucradas en el proceso de gestión del cambio, lo que dificulta el desarrollar un sistema unificado para recopilar todos los datos de gestión de cambios.	Existe una mayor explicación basada en la teoría y en la práctica, por lo que la pertinencia es la adecuada para la investigación

N°	Referencia de la fuente (artículos indizados)	Orientación del artículo	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras clave	Muestra	Hallazgos - conclusiones	Recomendaciones	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A49	Soft systems methodology approach to IS change management	Enfoque de metodología de sistemas para la gestión del cambio	International Journal of Industrial Engineering & Management Science	Scopus	2020	Asadi	Cualitativa	metodología de sistema, gestión de cambios, sistema de información	Artículos científicos	La gestión del cambio hace posible mejorar los procesos y desempeño de los trabajadores, mediante un proyecto planificado y una comunicación efectiva.	Existen muchos riesgos causados por subcontratación, por ejemplo, inestabilidad política del país y falta de propiedad intelectual las protecciones de derechos pueden ser objeto de investigación sobre gestión del cambio.	el modelo no es adecuado para un entorno en el que un enfoque coercitivo es seguido. El éxito del modelo depende de la cooperación entre las partes interesadas	El proceso de cambio mediante la planificación, preparación y medición de desempeño para que la organización sea sostenible; en este contexto, los empleados requieren mayores capacitaciones, por lo tanto, la investigación necesita un mayor estudio
A50	Sensemaking and sensegiving: A concept for successful change management that brings together moral foundations theory and the oronomic approach	Creación de sentido: un concepto para una gestión de cambio exitosa que reúne la teoría de los fundamentos morales y el enfoque oronomic	Journal of Accounting & Organizational Change	Dialnet	2018	Will & Ples	Cualitativa	Cambio organizacional, resistencia, sentido, teoría del fundamento moral, ordonómica	Artículos científicos	Debe ser la máxima prioridad para los gerentes explicar lo que está sucediendo en el contexto de alternativas relevantes y discursos apropiados que guíen como los empleados lleven a cabo los procesos de cambio.	Realizar futuras investigaciones sobre cómo controlar las emociones durante los procesos de cambio.	La tarea de una gestión del cambio exitosa, es crear y comunicar potenciales beneficios para todos, asegurando que todas las partes involucradas se les invite a participaren.	Existe una mayor explicación basada en la teoría y en la práctica, por lo que la pertinencia es la adecuada para la investigación
A51	A Structural Relationship of Change Management and its Supply Change Strategy for Improving Officer and Organizational Performance	Una relación estructural de la gestión del cambio y su estrategia de cambio para mejorar el desempeño de los oficiales y de la organización	International Journal of Supply Chain Management	Scopus	2020	Yunita, Adam & Darsono	Cualitativa	Gestión de cambios; cambio de suministro, estrategia, desempeño de la policía	Encuesta a 389 personas de indonesia	Para mejorar el desempeño de las organizaciones de manera que se gestione cambios, se requiere mejoras en términos de comunicación y liderazgo. Un líder debe saber escuchar a los trabajadores, manteniendo los enlaces de comunicación para evitar la desinformación.	Realizar estudios sobre la variable de reforma burocrática como una influencia de gestión del cambio	Las limitaciones de la teoría hacen que el modelo en este estudio no es tan fuerte en la explicación de la teoría existente	Existe una mayor explicación basada en la teoría y en la práctica, por lo que la pertinencia es la adecuada para la investigación
A53	Planned organisational change management – forward to the past? An exploratory literature review	La gestión del cambio organizativo planificado: ¿hacia el pasado? Una revisión bibliográfica exploratoria	Journal of Organizational Change Management	Scopus	2018	Rosenbaum, More & Steane	Cualitativa	Cambio organizativo, planificación, evolución, gestión del cambio	Investigación de resultados de diferentes modelos de profesionales académicos y gestores	Se concluye que los diversos procesos de cambio son necesarios para lograr cumplir con el objetivo planificado.	Realizar investigaciones sobre el perfeccionamiento, diseño y estructura del modelo de Lewin para la recomendación de gestión del cambio.	El documento analizó una serie de modelos de cambio, para informar de manera más amplia se recomienda realizar una revisión de la literatura	Las organizaciones necesitan más allá que un modelo de gestión de cambio, necesitan tener el deseo de mejorar para ser sostenibles con el tiempo y competitivos

N°	Referencia de la fuente (artículos indizados)	Traducido	Orientación del artículo	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras clave	Muestra	Hallazgos - conclusiones	Recomendaciones	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A54	Change Management in Hard Times: Can Change Management Mitigate the Negative Relationship the Organizational Commitment and Work Engagement of Public Sector Employees? ¿Puede la gestión del cambio mitigar la relación negativa y el compromiso organizativo laboral de los empleados del sector público?	Gestión del cambio en tiempos difíciles: ¿Puede la gestión del cambio mitigar la relación negativa y el compromiso organizativo laboral de los empleados del sector público?	Burocrático	American Review of Public Administration	Scopus	2017	Van der Voet & Vermeeren	Cuantitativo	Gestión de recortes, gestión del cambio, compromiso laboral, compromiso organizacional	Encuesta a 6066 empleados del sector público en Holanda	El uso de la gestión del cambio, ayuda a mejorar la participación, comunicación durante los procesos para mejorar el compromiso y desempeño organizacional.	Realizar investigaciones sobre los efectos negativos, implementación de recortes en la práctica administrativa de cambios.	Es que el estudio se basa en las percepciones de los empleados sobre la gestión del cambio organizacional.	Existe una mayor explicación basado en la teoría y en la práctica, por lo que la pertinencia es la adecuada para la investigación
A55	Bridging Strategies and Action: Towards a Method for Change Management in Danish Emergency Organizations	Uniendo estrategias y acción: Hacia un método para la gestión del cambio en las organizaciones danesas de emergencias	Comparación de modelos de cambio	Journal of Change Management	Scopus	2017	Lehmann	Investigación-acción	Levin; teoría de campo; acción investigar; administración emergencias; organización	Datos de artículos científicos	El método de cambio de Levin abarca la realidad compleja y dinámica de las organizaciones, los cambios se miden por los valores, percepciones, interacciones y aspiraciones de los empleados.	Realizar futuras nuevas perspectivas sobre la gestión del cambio basadas en los constructos originales de Lewin.	Las organizaciones están en constantes cambios por lo cual los diversos modelos deben adaptarse a cada organización	La investigación se basó en el modelo de Lewin, pero no fue suficiente para explicar la variable gestión del cambio, ya que no hace mención de factores importantes como el recurso humano
A56	Implicit change leadership, change management, and affective commitment to change: Comparing academic institutions vs business enterprises	Liderazgo de cambio implícito, gestión del cambio y compromiso afectivo concambio: Comparación de instituciones académicas y comerciales	Interno	Leadership & Organization Development Journal	Scopus	2018	Hechanov a Caringal & Magsaysay	Cuantitativo	Gestión del cambio, Compromiso con el cambio, Instituciones académicas, y empresas comerciales, Liderazgo de cambio implícito	Encuestas a 645 empleados en academias, instituciones académicas, y empresas comerciales	El estudio reveló diferencias entre instituciones académicas y empresas comerciales con respecto a los líderes durante tiempos de cambio. El estudio destaca la importancia del liderazgo de los para determinar la mejor manera del cambio y fomentar compromiso de los empleados	Desarrollar la dimensión social y las habilidades de colaboración de los líderes académicos en futuras investigaciones.	El estudio utilizó datos auto informados de encuestas, que pueden ser propensos a sesgos. Es más, variables extrañas como la edad de los participantes y el tamaño de las organizaciones fueron no controlado	Existe una mayor explicación basado en la teoría y en la práctica, por lo que la pertinencia es la adecuada para la investigación

Nº	Referencia de la fuente (artículos indizados)	Traducido	Orientación del artículo	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras clave	Muestra	Hallazgos - conclusiones	Recomendaciones	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A57	Un enfoque formal para la gestión del cambio (CM) para medios impulsados por tecnología en la dinámica de organizaciones	Un enfoque formal para la gestión del cambio (CM) para medios impulsados por tecnología en la dinámica de organizaciones	Sostenibilidad	SMPTE Annual Technical Conference and Exhibition	Scopus	2017	McCoskey, Mouser & Pierson	Cualitativo	Gestión del cambio, transformación digital, capital humano, reingeniería de procesos	Se encuestó a más de 1,000 empleados profesionales que trabajan en medios y tecnología humana, es que continuará enfrentando múltiples desafíos en la gestión del cambio.	Frente a un panorama en constante evolución a través de la tecnología, la cultura y la dinámica del negocio, la industria de los medios y la tecnología profesional debe enfocarse en la influencia de las tecnologías en la gestión del cambio humano, es que continuará enfrentando múltiples desafíos en la gestión del cambio.	Realizar investigaciones sobre la influencia de las tecnologías en la gestión del cambio humano, es que continuará enfrentando múltiples desafíos en la gestión del cambio.	hay una gran cantidad de personas y empresas expertas que ofrecen un conjunto completo de gestión de cambios para ayudar a las empresas en sus proyectos	Existe una mayor explicación basada en la teoría y en la práctica, por lo que la pertinencia es la adecuada para la investigación
A58	Change management in Islamic education in Indonesia	Gestión del cambio transformacional en educación islámica Indonesia	Sostenibilidad	Social work education	Scopus	2020	Bashori, Mouser & Susanto	Cualitativo	Gestión del cambio, lo mas alto de Educación Islámica.	En UIN Sultan Syarif Kasim Riau y UIN Sunan Gunung Djati Bandung	Con un enfoque de gestión del cambio, grandes serán las expectativas para lograr mejores objetivos. Por tanto, el proceso de cambio organizacionales para enfrentar los cambios de calidad	La investigación futura debe enfocarse en las culturas organizacionales para mejorar la gestión del cambio de calidad	La creciente distribución de la proporción de religiosos islámicas	Basado en investigaciones en el país de Indonesia queda un mucho por estudiar la variable gestión del cambio en otras culturas
A59	Achieving consensus using a modified Delphi Technique embedded in Lewin's change management model designed to improve faculty satisfaction in a pharmacy school	Utilizando una técnica Delphi en Modelo de gestión del cambio diseñado para mejorar la satisfacción del profesorado	Interno	Research in Social and Administrative Pharmacy	Scopus	2020	Cone & Unni	Cualitativa	Técnica Delphi, Modelo de gestión del cambio de Lewin, Satisfacción laboral, Satisfacción del profesorado	Encuesta a la Universidad Roseman de Ciencias de la Salud	La técnica Delphi incorporada en el modelo de gestión del cambio de Lewin guiada con éxito a la administración hacia nuevas prioridades a nivel universitario dirigidas a mejorar la satisfacción laboral de los profesores.	Realizar encuestas sobre la satisfacción del personal para poder medir y realizar un estudio cualitativo.	Mayor cantidad de tiempo dedicado por los investigadores a categorizar y organizar los datos, y mayor cantidad de tiempo dedicado a la revisión y clasificación de los encuestados.	Existe una mayor explicación basada en la teoría y en la práctica, por lo que la pertinencia es la adecuada para la investigación
A60	Employee Involvement in Change Management in Organisations: A Case of the Zimbabwe Electricity Transmission and Distribution Company (ZETDC)	Participación de los empleados en la gestión del cambio: Un caso de transmisión de electricidad de Zimbabwe y (ZETDC)	Interno	Journal of Economics and Finance	Scopus	2018	Thomas, Tendai, Zororo & Obert	Cualitativo	Cambio, gestión del cambio, participación de los empleados, cambio organizacional	Encuesta a 80 personas en la compañía ZETDC del país de Zimbabwe (África)	La comunicación, la formación y el desarrollo, el trabajo en equipo y los roles claramente definidos fueron indicadas como estrategias que mejorarían la implementación correcta del cambio.	La investigación futura debe explorar la participación de los empleados en la gestión del cambio en otras industrias y la comparación de los hallazgos podrían establecer similitudes para el futuro con generalizaciones.	No todas las formas de cambio permitían la participación de los empleados, ya que son casos en los que hay que tomar una decisión con urgencia.	Existe una mayor explicación basada en la teoría y en la práctica, por lo que la pertinencia es la adecuada para la investigación

N°	Referencia de la fuente (artículos indizados)	Traducido	Orientación del artículo	Revista	Base de datos	Año	Autor	Metodología	Palabras clave	Muestra	Hallazgos - conclusiones	Recomendaciones	Limitaciones del estudio	Pertinencia de la fuente en la investigación
A61	The Influence of Educational Leadership in Successful Change Management in Education Office of Wolaita Zone	La influencia del liderazgo educativo en la gestión exitosa del cambio en la Oficina de Educación de la Zona Wolaita	Interno	Turkish Journal of Computer and Mathematics Education	Scopus	2021	Lerra	Cuantitativo	liderazgo, cambio, gestión del cambio	La población total del estudio fue de 230 personas de Wolaita	El hallazgo muestra un fuerte efecto del liderazgo en la implementación de la gestión del cambio. Por tanto, los líderes tienen que minimizar cualquier tipo de resistencia y comunicuen de forma clara los beneficios del cambio	Realizar estudios más a fondo y prestar la debida atención al liderazgo educativo a fin de abordar las brechas de manera más adecuada e invertir para el mejoramiento futuro de la próxima generación.	Los órganos responsables deben estudiar más a fondo y prestar la debida atención al liderazgo en la teoría y en la práctica, por lo que la pertinencia es la adecuada para la investigación	
A63	Triple psych-organizational management process for change	Triples apoyos psico-organizacionales para el proceso de la gestión del cambio	Interno	International journal of economic business research	Scopus	2019	Indriastuti & Fachrunnisa	Cualitativo	Liderazgo orientado al cambio; adaptabilidad; compromiso; comportamiento encuestados para apoyar el cambio.	Esta investigación se llevó a cabo a 116 personas directamente encuestadas de Indonesia	Se concluye que fomentar el comportamiento para apoyar el cambio en la organización debe preparar el compromiso, como preparar a las personas para el cambio con tres variables que son: liderazgo, adaptabilidad y valores organizacionales.	La investigación futura será más válida si las variables de apoyo son solicitadas directamente por el supervisor en lugar de encuestado cambio de variables. extensa explicación en el estudio	La medición de la variable gestión del cambio, liderazgo, adaptabilidad, fueron sesgado por lo que no existe una extensa explicación en el estudio	
A64	The significance of organizational change management for sustainable manufacturing: exploring the firm archetypes	La importancia de la gestión del cambio organizacional para la sostenibilidad en la fabricación: explorando los arquetipos de la empresa	Sostenibilidad	International Journal of Production Research	Scopus	2017	May & Shah	Revisión sistemática de la literatura.	sostenibilidad; estrategia de fabricación; jefe de operaciones; gestión del cambio; competitividad; fabricación sustentable	Estudios de caso de Italia	Los hallazgos sugieren que las prácticas de gestión del cambio son hipótesis condicionales para crear ventaja a través de la sostenibilidad.	La investigación adicional podría centrarse en ampliar los resultados de este estudio sugiriendo una metodología de evaluación (es decir, auto-utilizable por cualquier empresa) considerando a la competitividad sostenible	Realizar un mayor análisis de datos cuantitativos, ya que la teoría no explica lo suficiente para la implementación de la gestión del cambio	
A65	An Intelligent and Adaptive Model for Change Management	Un modelo inteligente y adaptable para la gestión del cambio	Comparación de modelos de cambio	International Journal of Advanced Computer Science and Applications	Scopus	2020	Alshahrani	Revisión de la literatura	Gestión del cambio; Ambiente externo; Ambiente interno; Sistema de apoyo a la toma de decisiones	Encuesta de 18 expertos sobre el modelo de cambio	En el artículo, un nuevo modelo inteligente y adaptativo para la gestión del cambio se ha desarrollado basada en un conjunto de factores que influyen en un proceso de toma de decisiones.	Futuras investigaciones serán experimentalmente implementadas para mostrar la eficiencia del modelo, una mejora de algoritmo que explica el trabajo de la propuesta también será desarrollada.	Debido a su limitante, existe aún carencias en su teoría para la gestión del cambio	

Anexo 5

Rejilla de revisiones sistemáticas con categorización teórica

Categorías (dimensiones) de análisis			
Cód.	Recursos humanos	Cultura organizacional	Desempeño de los empleados
A3	<p>Generan una ventaja competitiva, donde el objetivo es mejorar el compromiso de los empleados, y que, por lo tanto, las políticas de recursos humanos deben ser integradas en la estrategia empresarial (p.3997).</p>	<p>La cultura organizacional tiene efecto sobre el nivel de productividad de la organización en el sentido de que influye en el comportamiento de los empleados para trabajar (p.3997).</p>	<p>El desempeño de los empleados es vital para el éxito de cada organización y la rentabilidad en esta dinámica (p.3997).</p>
A8	<p>Resistencia al cambio La resistencia al cambio es un suceso normal que dificulta la implementación de nuevos sistemas, esto ocurre tanto en nivel individual como organizacional (p.90).</p>		
A13	<p>Enfoque prescriptivo Se basa en el supuesto de que es posible llegar a un acuerdo consensuado y que las partes involucradas tengan voluntad para llegar a ese consenso basado en la comunicación centrada en la gestión del cambio (p.203).</p>	<p>Comunicación El objetivo central es informar a los empleados de lo que se espera de ellos en relación con el proceso de cambio, así como para responder a las muchas preguntas de por qué, qué, quién, cómo y cuándo surgen los cambios (p.204).</p>	<p>Participación e interacción La participación activa de los empleados durante el proceso influye en la decisiva del contexto externo para estimular el cambio; donde un verdadero cambio recae en los empleados (p.205).</p>
A20	<p>Liderazgo El liderazgo influye en la aceptación de cambio y reducir la resistencia de los empleados, lo que conlleva a construir los cambios juntos (p.725).</p>	<p>Cultura organizacional Cuanto más fuerte sea la cultura organizacional, mayor es su impacto en las actitudes y comportamientos exhibidos por líderes y empleados de la organización (p.726).</p>	
A22	<p>Modelo de Kotter Se caracteriza como modelo social y como tal se adapta mejor al cambio, ya que esto se complementa con la implementación lean, siendo factores clave el compromiso y el liderazgo (p.5).</p>		
A23	<p>Modelo ADKAR ADKAR es un modelo orientado a objetivos que permite la gestión del cambio para centrar sus actividades en resultados empresariales específicos (p.49).</p>	<p>Modelo de Lewin Consta de tres etapas; el descongelamiento, desplazamiento y recongelamiento, siendo útil para los líderes de las organizaciones durante el proceso de cambio (p.52).</p>	<p>Modelo de Kotter Modelo para comprender y gestionar el cambio dirigiéndose en el nivel estratégico del proceso de gestión del cambio y se interpreta mejor como una visión para el proceso de cambio (p.53).</p>
A24	<p>Tecnología La evolución en la tecnología determina el cambio en la naturaleza del trabajo para que los empleados puedan utilizar sus capacidades de manera eficaz (p.5).</p>	<p>Resistencia al cambio Las empresas enfrentan la resistencia al cambio, que puede expresarse a través de disminución del trabajo en la productividad, renuncias, pérdida de motivación. (p.5).</p>	
A25	<p>Recursos humanos La gerencia debe enfocarse en el desarrollo de habilidades humanas, liderazgo y gestión de equipos para un mayor rendimiento y mejora en la productividad (p.856).</p>		

	Aspectos motivacionales	Aprendizaje	Trabajo en equipo	Planeación estratégica	Liderazgo
A27	Por tradición es el dinero; sin embargo, la escucha, el apoyo y la solidaridad son factores que crean un vínculo y sentido de pertenencia con la compañía que aporta a la productividad y mejora la adaptación al cambio (p.9).	El aprendizaje organizacional busca mejorar la adaptación al cambio, partiendo de los conocimientos adquiridos y generando capacidades conceptuales y contextuales, que cooperan con el desempeño y desarrollo de la organización (p.12).	Trabajar en equipo siempre será mejor en lugar de trabajar individualmente; esto quiere decir que, si un colaborador es muy ágil con los procesos de bodega y otro es muy ágil en la creación de software, podrían intercambiar conocimiento y sea más competitivo y eficaz (p.12).	La planeación estratégica resulta útil cuando una empresa atraviesa ciertas circunstancias que le impiden llevar a cabo el cambio (p.13).	Es importante destacar la función del líder, puesto que es él quien inicia el proceso de adaptación tomando precisamente acciones de liderazgo y comportamientos motivadores para poder incitar el aprendizaje en los colaboradores (p.13).
A29	Proceso estratégico Son las etapas, del que depende, en gran medida, la permanencia de las organizaciones en su entorno (p.2).	Recurso humano Es el principal agente de cambio, ya que el mismo es inherente a la acción humana y las organizaciones son sitios de la continua evolución de esta acción; para ello, es importante que sientan comprometidos con la implementación del cambio (p.5).			
A30	Cultura organizacional Es un patrón de supuestos básicos aprendidos por un grupo al resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (p.23).				
A31	Innovación Soluciones socialmente innovadoras basadas en un diálogo social, en la que la asociación va más allá de las formas habituales y participa en una activa lluvia de ideas para el cambio (p.16).				
A32	Resistencia al cambio Las reacciones iniciales al cambio de carácter muchas veces emocional de los trabajadores son normales y predecibles, debido a la modificación de los comportamientos y rutinas (p.110).				
A33	Liderazgo El líder es el principal impulsor para realizar el cambio en la organización, facilitando la adaptación y superación de emociones negativas (p.3).				
A34	Innovación Para gestionar la innovación en las actividades, es necesario aplicar los principios de la gestión del cambio: prepararse para el cambio, desarrollar un plan, organizar y finalmente evaluar los cambios (p.256).				
A36	Modelo de Lewin Propone que las organizaciones necesitan tener tiempo para reflexionar sobre el cambio, empezando por un cambio motivador o de lo contrario el cambio no ocurre (p.126).	Modelo de Kotter Kotter cree que el liderazgo debe crear y sostener el cambio necesario para las organizaciones sea exitoso para competir en el competitivo mundo (p.126).	Modelo ADKAR Este modelo se centra en las personas para adaptarse al cambio (p.127).		

	Enfoque estratégico La correcta estrategia ayuda a manifestar las habilidades de la dirección de la empresa, su competencia y profesionalismo, se puede ver que esta actividad se basa en el análisis del ambiente interno y externo (p.3).		
A38	Participación Los empleados deben estar involucrados, particularmente con el cambio, desarrollar y supervisar la actitud de todo el personal para evaluar y valorar percepciones del personal sobre la fusión y adquisición (p.59).	Formación Se debe realizar la formación de los empleados siguiendo la resolución de preocupaciones y necesidades de los empleados y determinar quiénes están listos para el cambio (p.60).	
A39	Comunicación La comunicación adecuada aumenta las posibilidades de que los empleados se adapten a los cambios. Y realizar tareas a una escala más rápida (p.12).	Compromiso Proporcionar la oportunidad de participar permite a los empleados acostumbrarse a la idea de cambio y alinear su pensamiento en formas que ayudarán tanto a identificar áreas problemáticas potenciales y contribuir el compromiso (p.13).	
A41	Recurso humano Construir una comunidad compartida donde las personas pueden interactuar con agentes de cambio, proporcionar comentarios y obtener actualizaciones de progreso es un largo camino en la gestión del cambio exitosa (p.3).	Red social Las personas clave a cualquier red social puede influenciar de manera satisfactoria hacia realizar cambios, ya que, tiene el control de la información en diferentes grupos en redes (p.7).	
A42	Estrategia La preparación para el cambio es una estrategia en la relación entre la identificación organizacional y una evaluación positiva de los resultados del cambio un año después (p.75).	Liderazgo El liderazgo faculta al líder para fomentar la conciencia social en los integrantes de empresa y esto influye de manera positiva en un cambio interno que coadyuva en el cambio organizacional (p.76).	Cultura organizacional Si se considera que el corazón de todas las organizaciones está conformado por las personas que la integran, la cultura que permea dentro de ella deberá ser considerada para implementar un cambio (p.77).
A43	Comunicación Es utilizada para informar, involucrar y motivar a los empleados de todos los niveles para que participen plenamente en el proceso de cambio (p.4).	Liderazgo Los líderes son capaces de establecer objetivos significativos a largo plazo, y en función de sus características de personalidad tienen más probabilidades de influir en las percepciones de los empleados (p.5).	Satisfacción laboral Los niveles superiores de la satisfacción laboral están asociados con la receptividad de los empleados para cambiar y bajar niveles de resistencia (p.6).
A44	Innovación La innovación es hacer cambios en algo establecido, especialmente introduciendo nuevos métodos, ideas o productos (p.2).		
A45	Innovación organizacional La innovación organizacional representa la transformación radical y fundamental de una organización a un estado mejorado a través del cambio planificado (p.2).	Liderazgo organizacional El liderazgo transformacional es como motivar a los miembros de la organización para que trabajen y se desempeñen más allá de las expectativas y enfatizando las necesidades de orden superior (p.5).	Participación y comunicación Son factores que deben considerarse simultáneamente. La participación es el proceso a través del cual los miembros de la organización ejercen influencia y control en el proceso administrativo y de toma de decisiones. (p.5)
A47			

A48	<p>Comunicación</p> <p>La comunicación es importante para coordinar los objetivos, permitiendo la participación activa de los involucrados; para ello, se mide que tan involucrado está el participante y que tan activo está el participante para intercambiar información (p.2).</p>	Innovación	Alta dirección	Planificación	Comunicación	Formación de empleados
A49	<p>La innovación es una estrategia competitiva crucial dentro del mundo empresarial moderno, donde los gerentes deben realinear sus estrategias, procesos, recursos, infraestructura tecnológica y cultura para la gestión del cambio (p.3).</p>	<p>El apoyo de la alta dirección ayuda a formular y establecer políticas y objetivos de calidad, proporciona recursos y capacitación en todos los niveles de la organización, y evalúa los resultados obtenidos (p.4).</p>	<p>La planificación de un proyecto como un cambio implica la gestión humana y tener documentado los cambios que sirva de ayuda a hacer un mapa de las tareas y recursos necesarios (p.5).</p>	<p>Comunicar el mensaje repetidamente en toda la organización es necesario para asegurar que el impulso y el entusiasmo por el cambio. La comunicación por parte de la alta dirección se considera poderosa para obtener compromiso (p.5).</p>	<p>La formación de los empleados mediante la capacitación, los empleados obtendrán experiencia inicial con el cambio y como resultado, la iniciativa tendrá un impacto en ellos; pueden demostrar mayor comprensión y apoyo para la gestión y el esfuerzo de cambio planificado (p.5).</p>	
A50	<p>Emociones</p> <p>Las emociones positivas en las primeras etapas de una iniciativa de cambio aumentan el compromiso y la eficacia del cambio, y que estos dos factores reducen la probabilidad de resistencia (p.4)</p>	Alta dirección	<p>Los gerentes son capaces de dar sentido a los cambios; de esa manera, los empleados es mucho más probable que desarrollen un fuerte compromiso a favor del cambio organizacional (p15).</p>			
A51	<p>Desempeño organizacional</p> <p>Es la capacidad de la organización para lograr sus objetivos y adaptarse a todos los cambios a su alrededor mejorando su rendimiento a través de las ventajas competitivas (p.1212).</p>	Planificación	<p>Los cambios organizativos previstos y planificados dan mayor probabilidad de éxito organizacional y obtener un impacto de mejor desempeño individual (p.1213).</p>	Liderazgo transformacional	<p>Líderes que utilizan el liderazgo transformacional, tienen el efecto motivador, inspirador y estimulador que contribuyen al cambio (p.1214).</p>	
A53	<p>Modelo de Lewin</p> <p>Es un modelo de cambio planificado, donde no se afecte el comportamiento de las personas por la resistencia al cambio (p.5).</p>					
A54	<p>Comunicación</p> <p>La comunicación reduce la incertidumbre entre los empleados y esto hace que exista compromiso laboral de los trabajadores (p.6).</p>	Participación	<p>Mientras mayor sea la participación de los empleados, mejores serán las condiciones de ejercer influencia y control en la implementación de los procesos de cambio (p.6).</p>			
A55	<p>Modelo de Lewin</p> <p>Lewin comienza por identificar la dinámica subyacente, las fuerzas psicológicas y las relaciones causales entre ellos, para el proceso de cambio en las organizaciones (p.4).</p>					
A56	<p>Compromiso</p> <p>Dado que las organizaciones son sistemas humanos, el éxito de la reforma institucional reside en la disposición de sus miembros para apoyar los cambios (p.3).</p>	liderazgo	<p>El liderazgo transformacional reveló que comportamientos como el desarrollo de una visión modelar el cambio, motivar al grupo hacia el cambio, entrenar y crear una cultura que acepta el cambio es importante para permitir el cambio (p.5).</p>			

A57	<p>Estrategias Adaptar un enfoque para preparar la organización para el cambio, incluidas las características del cambio, los atributos organizacionales, las partes interesadas afectadas y los métodos para abordar las necesidades de las partes interesadas (p.4).</p>	<p>Liderazgo Este hallazgo afirma que los líderes que enfrentan iniciativas de cambio complejas pueden ser más exitosos si se enfocan en: exhibir un liderazgo fuerte, practicar una comunicación eficaz (p.6).</p>			
A58	<p>Globalización La globalización también se puede interpretar como un fenómeno especial en civilización humana que se mueve continuamente en la sociedad global y es parte de la globalización proceso humano (p.87).</p>	<p>Mercado Se define que los competidores proporcionen una comprensión de la posición del mercado, el liderazgo de precios en la industria, productos de mercado, participación de mercado en la que se puede confiar incluso a nivel de segmento para que el negocio tenga más éxito (p.88).</p>	<p>Competencia Puede significar apertura en el proceso de competencia en todos los aspectos de vida humana, incluidas las instituciones islámicas de educación superior (p.89).</p>		
A59	<p>Satisfacción laboral Está relacionada con: departamento y sentimientos de aptitud y tutoría, beneficios de salud y jubilación, colegialidad y colaboración, permanencia y promoción, de la facultad de gráficos (p.2).</p>				
A60	<p>Participación de empleados Está destinada a mejorar el compromiso y el desempeño de los empleados en cualquier iniciativa de cambio (p.15).</p>	<p>Resistencia al cambio Ocurre cuando los empleados de una organización intentan preservar su sentido de identidad y es decir, aferrándose a sus viejas formas de hacer las cosas (p.17).</p>			
A61	<p>Liderazgo Líderes que exhiben este enfoque de estilo; intentar satisfacer las necesidades materiales y psicológicas de los empleados a cambio para los servicios o el comportamiento deseados (p.7248).</p>				
A63	<p>Comportamiento organizacional Está estrechamente relacionado con las actitudes y comportamientos de los individuos. Las organizaciones solo cambiarán a través de sus miembros, e incluso la mayoría de las actividades son el resultado de combinar actividades individuales dentro de la organización (p.295).</p>	<p>Adaptabilidad de los empleados Los empleados con alta adaptabilidad tienen más probabilidades de luchar para completar tareas difíciles (por ejemplo, cambio organizacional) y no darse por vencido fácilmente cuando surgen obstáculos durante los cambios organizacionales (p.296).</p>	<p>Compromiso El compromiso con el cambio está influenciado por varios factores, como el cambio liderazgo orientado, adaptabilidad de los empleados y valores organizacionales. Estos tres factores tienen una influencia positiva y significativa en el compromiso individual concambio (p.298).</p>	<p>Liderazgo Los líderes iniciarán el cambio de manera efectiva, por lo que los empleados considerarán que sus líderes son dignos de confianza y apoyará a los empleados para enfrentar el cambio (p.295).</p>	<p>Valores organizacionales Se ha demostrado que una buena internalización de los valores organizacionales sobre el cambio reduce la resistencia al cambio. Los empleados tendrán más confianza y creerán que pueden seguir los cambios porque han obtenido información necesaria (p.295).</p>
A64	<p>Liderazgo El liderazgo es parte fundamental en las organizaciones si desean implementar cambios (p.3).</p>	<p>Planificación Se menciona que la planificación es parte inicial del cambio, para disminuir cualquier tipo de amenazas y aprovechar las oportunidades (p.4).</p>			
A65	<p>Toma de decisiones Es el apoyo que se les brinda a los empleados a través del empoderamiento (p.5).</p>				