



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Gestión del cambio y la transformación estructural de las empresas.
Revisión sistemática de la literatura.

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Administración

AUTORA:

Arroyo Guerrero, Mireya Judith (ORCID: 0000-0003-4181-9947)

ASESOR:

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

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

LIMA – PERÚ

2020

Dedicatoria

El trabajo de investigación está dedicado a mis padres, por su amor, trabajo y sacrificio durante estos años.

Agradecimiento

A mis padres, por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mí, por los consejos y valores inculcados.

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	9
III. METODOLOGÍA	24
3.1. Tipo y enfoque de investigación	24
3.2. Protocolo y registro	25
3.3. Criterios de elegibilidad	25
3.4. Fuentes de información	26
3.5. Búsqueda	26
3.6. Selección de los estudios	27
3.7. Proceso de extracción de datos	29
3.8. Lista de datos	30
3.9. Riesgo de sesgo en los estudios individuales	31
3.10. Síntesis de resultados	33
3.11. Aspectos éticos	33
IV. RESULTADOS	34
V. DISCUSIÓN	36
VI. CONCLUSIONES	45
VII. RECOMENDACIONES	52
REFERENCIAS	53
ANEXOS	

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Objetivos</i>	8
Tabla 2 <i>Protocolo y registro</i>	25
Tabla 3 <i>Lista de palabras clave</i>	26
Tabla 4 <i>Búsqueda</i>	27
Tabla 5 <i>Selección de los estudios</i>	28
Tabla 6 <i>Lista de datos</i>	30
Tabla 7 <i>Matriz de sesgo en los estudios individuales</i>	32
Tabla 8 <i>Selección de los estudios</i>	34
Tabla 9 <i>Características de los estudios</i>	35

Índice de gráficos y figuras

	Pág.
<i>Figura 1</i> Proceso de extracción de datos	29

Resumen

La investigación tuvo como objetivo demostrar el afianzamiento del problema de investigación planteado el cual es la gestión adecuada de los cambios permite generar la transformación estructural de las empresas. La metodología utilizada fue la de revisiones sistemáticas cualitativas o de la literatura, donde se presentaron síntesis de las investigaciones primarias pertinentes, con la finalidad de proporcionar pruebas de alta calidad mediante enfoques sistemáticos que minimicen el sesgo. Como resultado de la revisión sistemática de la literatura y la aplicación de criterios de elegibilidad rigurosos se obtuvieron dieciséis artículos científicos que fueron utilizados para la investigación. Finalmente se obtuvo como conclusión que es cierto que una adecuada gestión de los cambios permite generar la transformación estructural de las empresas de forma exitosa, esto fue explicado desde 4 perspectivas una estratégica, humana, socio-cultural y desde el liderazgo. Del mismo modo, aportando a la consolidación del problema de investigación se encuentran los factores que fundamentan a la variable los cuales son liderazgo transformacional, compromiso hacia el cambio, cultura organizacional, comunicación y resistencia al cambio.

Palabras clave: gestión del cambio, transformación estructural, talento humano.

Abstract

The aim of this research was to demonstrate the consolidation of the research problem posed, which is that the appropriate management of change leads to the structural transformation of companies. This research was conducted through qualitative systematic reviews or literature reviews, in which syntheses of relevant primary research were presented, in order to provide high quality evidence through a systematic focus which minimizes bias. As a result of the systematic literature review and the application of strict eligibility criteria, a total of sixteen scientific articles were obtained and used for the research. Lastly, it was concluded that adequate change management can successfully generate the structural transformation of businesses. In this context, it was explained from 4 perspectives: the strategic, the human, the socio-cultural and the leadership. Likewise, in order to contribute to the confirmation of the research problem, the factors that support the variable are transformational leadership, commitment to change, organizational culture, communication and resistance to change.

Keywords: change management, structural transformation, human resources.

I. INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo del primer capítulo, fue necesaria la realización de la revisión de la literatura como un proceso sistemático, basada en la explicación objetiva de la variable de estudio. Inicialmente, se describe en líneas generales a la variable de estudio gestión del cambio; y se plasma la importancia que tiene su aplicación en las organizaciones enfocado a la transformación estructural. Luego, fueron explicados los factores que se tomaron en cuenta en el análisis de la variable desde una visión holística; las cuales se obtuvieron a través de la revisión y análisis de artículos científicos provenientes de revistas indizadas. Seguidamente, se planteó el problema de investigación en términos afirmativos para demostrar a través de la investigación la consolidación del problema planteado. Por último, se plantearon las justificaciones según la relevancia teórica, metodológica y social; así como los objetivos a demostrar.

Debido a la cuarta revolución, los cambios en las organizaciones están sujetas a la globalización y a las nuevas tecnologías; en este contexto la gestión del cambio debe tomar partido enfocándose de manera directa en el recurso humano para facilitar la adaptación de los colaboradores a estas nuevas formas de trabajar (Martines, Carrasco y Bull, 2018, p.89). Las compañías tienen la tendencia a las prácticas rutinarias; los cambios en las organizaciones en sus diferentes niveles, sean estructurales, personas o tecnológicas, rompen este paradigma; afectando de manera directa la forma en la que se desenvuelven las personas en organizaciones y en tareas que realizan; generando de esta forma un ambiente con incertidumbre (Cánepa, 2019, p.29); sin embargo, los colaboradores perciben de manera positiva o negativa la implementación condicionando su acción y reacción (Molinero, 2019, p.79); es por ello que la gestión del cambio es necesaria, fomentando las condiciones adecuadas para implementar los cambios y disminuir efectivamente la resistencia (Ferrer, 2015, p.102). Ante lo señalado; una adecuada gestión del cambio organizacional permite generar competitividad en la organización.

Entre los resultados se demostró que el modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin aplicado en una empresa de climatización Chilena; fue útil para implementar la primera fase del cambio y fue efectiva para reconocer los factores que permiten aminorar la resistencia (Martines, *et al.*, 2018, p.97);

asimismo, se mostró que la articulación de aspectos técnicos, subjetivos y contextuales implicados en el proceso de cambio deben estar equilibrados para el éxito de los cambios implementados (Cánepa, 2019, p.29); además se evidenció que la gestión del cambio organizacional está relacionado a la aptitud de las organizaciones de entender el valor del talento humano en sus estructuras (Ferrer, 2015, p. 112); desde el ámbito de las personas, se expuso que estas son el verdadero motor de estas transformaciones y es necesario un nuevo liderazgo que promueva nuevas formas de trabajar, colaborar y comunicar (Molinero, 2019, p.81).

Un factor importante que fundamenta a la gestión del cambio en las organizaciones es el liderazgo transformacional; ya que permite el logro de metas u objetivos colectivos con el fin de lograr cambios deseados (Hendrik, Asmawi, Madhakomala y Suratman, 2018, p.18); este es situacional; esto quiere decir que las habilidades de liderazgo durante periodos de estabilidad pueden ser diferentes a las habilidades durante periodos de inestabilidad y cambios organizacionales (Ma Regina, Caringal y Magsaysay, 2018, p.916-917). Por lo general estos líderes transforman las actitudes, creencias y valores de los colaboradores (Hechanova y Cementina, 2013, p.12). Desde un contexto de transformación estructural el liderazgo es relevante para adoptar estas ideas y así desechar los viejos hábitos y paradigmas; haciendo frente a la competencia con el objetivo de liderar una empresa competitiva (Sainger, 2018, p. 3).

A través de estudios realizados en la empresa *Adhya Tirta Batam* se demostró que el liderazgo transformacional tiene un efecto directo en la gestión del cambio; permitiendo la transformación estructural en la organización debido a que es necesario para movilizar y fortalecer las transformaciones (Hendrik, *et al.*, 2018, p.21); además, se manifestó que el liderazgo es un factor fundamental para gestionar los cambios en las empresas y que predice la efectividad de la misma (Ma Regina, *et al.*, 2018, p.922); otra investigación evidenció que la gestión del cambio en organizaciones empresariales es crítico, los resultados demostraron que es necesario desarrollar el liderazgo transformacional entre los líderes del negocio en términos de inspirar una visión compartida, un modelo a seguir y animando a otros; estos son atributos esenciales para permitir actitudes positivas de los colaboradores hacia el cambio (Hechanova, *et al.*, 2013, p.18); por

consiguiente, la transformación empresarial y su gestión tiene que ver con el liderazgo impartido para implementarlos, ya que desarrolla la preparación de los colaboradores para estos cambios, sugiriendo y haciendo necesarios el ajuste del modelo de negocio existente (Sainger, 2018, p. 5).

Dado que las organizaciones son sistemas humanos, el compromiso hacia el cambio es imprescindible para la instauración exitosa de una iniciativa de cambio (Adil, 2016, p.225); el éxito de los cambios organizacionales reside en el apoyo de los miembros, es por ello que el compromiso de los colaboradores es un factor determinante (Ma Regina, *et al.*, 2018, p.915). Se han identificado tres tipos de compromiso hacia el cambio los cuales son afectivo, normativo y continuo (Hechanova, *et al.*, 2013, p.14); pero el más relevante según diversos estudios, frente a las situaciones de cambio organizacional es el compromiso afectivo, debido a que está asociado con la aceptación del cambio, logros e innovación (Imberman, Lopez y Troper, 2017, p.6-7).

Estudios realizados en empresas de Pakistán, revelan que aquellos empleados que desarrollan el compromiso hacia el cambio en el modelo afectivo muestran mayor predisposición a cumplir con el programa de implementación de cambio deseado (Adil, 2016, p.236); este hallazgo es respaldado a través de otro estudio realizado en empresas comerciales evidenciando que el compromiso hacia el cambio afectivo es un factor esencial cuando se desean implantar iniciativas de cambio (Ma Regina, *et al.*, 2018, p.922); además, a través de la gestión del cambio se construye el compromiso hacia el cambio de los colaboradores, este funcionará como un predictor de actitudes positivas hacia el cambio planeado (Hechanova, *et al.*, 2013, p.17); por último, se expuso que las prácticas de gestión del cambio percibidos como justos generará compromiso hacia el cambio afectivo y aumentará el éxito a largo plazo de los esfuerzos de cambio organizacional (Imberman, *et al.*, 2017, p.21).

Por otro lado, las organizaciones se diferencian por la cultura organizacional que promueven, cumple un rol fundamental frente a los cambios en las organizaciones ya que ayuda o dificulta a la adaptación de las personas (Camelia, Ioana y Larisa, 2019, p. 90); esta afecta directamente en las actitudes y en el comportamiento de los colaboradores debido a que interiorizan creencias y valores de la organización que han existido durante un largo periodo de tiempo

(Setyaningrum, 2017, p.557); Es por ello que la creación de una cultura organizacional enfocada a los cambios es necesaria ya que crea conciencia y capacidad de respuesta frente al cambio en las organizaciones (Nastase, Giuclea y Bold, 2012, p.15); del mismo modo la cultura organizacional involucra a todos los individuos que interactúan con la organización; conocer la cultura permite crear estrategias para la implementación de cambios, destinados a mejorar el desempeño de la misma (Da Motta, Siervo y Gomes, 2019, p.93).

Entre los resultados obtenidos, un estudio realizado en la empresa Accor, demostró que los colaboradores están directamente influenciados por la cultura organizacional de la empresa, lo que afectaría a como estos responden a nivel emocional a situaciones de cambio, es por ello que se debe desarrollar una cultura direccionada a los cambios (Camelia, *et al.*, 2019, p.94); en adición, desde la perspectiva de la cultura organizacional y su implicancia en la gestión del cambio se evidenció que se debe desarrollar una cultura organizacional flexible a través del liderazgo ya que permitirá que los colaboradores se sientan comprometidos y leales a la organización generando actitudes positivas hacia el cambio (Setyaningrum, 2017, p.564); asimismo, crear una cultura de cambio significa que las actividades en la organización cambiaran progresivamente. Antes de desarrollar un plan de cambio, es necesario crear conciencia y capacidad de respuesta al cambio organizativo (Nastase, *et al.*, 2012, p.15); finalmente, en un proceso de cambio organizacional, la participación de las personas y la implicancia de la cultura organizacional es fundamental ya que esta tiene un impacto en la gestión de los cambios organizacionales (Da Motta, *et al.*, 2019, p. 101).

Las nuevas tecnologías de la información incrementan de manera desmesurada, esto ha tenido como consecuencia que el proceso comunicativo en las organizaciones se modifique (Mariño, 2014, p.130). La comunicación es un factor crucial para las empresas que se encuentran en proceso de cambio o transformación; la comunicación efectiva puede construir el apoyo de los colaboradores (Neill, Linjuan y Cen, 2019, p.281); esto debido a que la información que se le brinda debe ser conveniente y útil para evitar un ambiente de incertidumbre (Rodríguez, Carvajal y Montenegro de la Barrera, 2018, p.3). Esta información debe ser transmitida de forma clara para que los colaboradores

se sientan involucrados con los objetivos a alcanzar en un proceso de transformación (Belategi, Gago y Egaña, 2019, p.3).

Estudios revelaron que la comunicación está vinculada a los procesos de gestión de las empresas; este contribuye al logro de cambios organizacionales exitosos, ya que permite ejecutar procesos de coordinación intra e inter organizacionales (Mariño, 2014, p.137); en adición, a través de un estudio realizado a colaboradores de diversas industrias en Estados Unidos probó que un clima de comunicación abierta y participativa impulsa a los colaboradores a sentirse identificados con la empresa y desarrollan el compromiso afectivo lo que contribuye directamente a las actitudes positivas hacia el cambio; generando que esta transición se establezca de forma exitosa (Neill, *et al.*, 2019, p.289); en este sentido, se destaca la importancia de los procesos comunicacionales frente a las situaciones de cambio; de no ser así, el cambio organizacional como objeto de actitud podría ser visualizado de manera negativa. Los resultados indicaron que la percepción de calidad de la comunicación predicen una actitud favorable ante el cambio (Rodríguez, *et al.*, 2018, p.10). Para finalizar, en el entorno de la comunicación se indicó que la información es un recurso estratégico básico; ya que es el elemento de cohesión mediante el cual se lograrán los objetivos de la transformación organizacional y su gestión, por tanto es indispensable para planificar y tomar decisiones (Belategi, *et al.*, 2019, p.20).

Asimismo, la resistencia es una consecuencia de los cambios organizacionales; ya que implica el comportamiento particular de los individuos que son miembros de la organización (Roa, Dulcic, Arcos, Pineada y González, 2018, p.109); puede ser vista como una oportunidad de mejora ya que si es tomada en cuenta como una reacción natural de las personas se sabrá cómo actuar frente a los diferentes factores que causan la resistencia al cambio (Álvarez y Arguello, 2017, p.93); el factor que lo genera es el miedo debido a que las transformaciones en las organizaciones significan la pérdida de prácticas ya instauradas; en su mayoría genera respuestas negativas hacia el cambio (Bedoya y García, 2016, p.66); lo que se busca es que esta resistencia sea mínima cuando las empresas inician un proceso de transformación estructural; es por ello que a través de la gestión del cambio se busca generar las condiciones adecuadas para

evitar el miedo e incertidumbre frente a los cambios (Sánchez, Maggi y Paredes, 2019, p.46).

Entre los resultados se evidenció que la resistencia al cambio en una empresa Chilena se hace aún más presente en los colaboradores que tienen una edad de 50 años a más lo cual dificulta la implementación de cambios en la organización (Roa, *et al.*, 2018, p.124); del mismo modo, se propuso que para mitigar la resistencia al cambio es necesario la utilización del *coaching* como herramienta en la gestión del cambio organizacional para preparar al talento humano acorde a las exigencias del cambio organizacional (Álvarez, *et al.*, 2017, p.97); asimismo, se mostró que la resistencia al cambio incide en la implementación de cambios, debido a que los colaboradores optan por eludir riesgos y conservar costumbres, lo que origina visión a corto plazo y estancamiento organizacional (Bedoya, *et al.*, 2016, p.69); además, la resistencia es un obstáculo primordial que enfrentan las empresas al momento de inducir cambios, por este motivo, es necesario concientizar y hacer partícipes a los colaboradores sobre la necesidad de cambiar y los beneficios que se obtendrán tanto a nivel organizacional como individual, esto es clave para evitar la resistencia en cualquier proceso de transformación (Sánchez, *et al.*, 2019, p.52).

Dado este escenario podemos indicar que es necesario investigar la gestión del cambio organizacional; con la finalidad de desarrollar estrategias adecuadas. De esta manera las empresas podrán dar paso a la transformación estructural; ya que una adecuada gestión de los cambios permitirá que los colaboradores puedan familiarizarse con este proceso, puedan tener una participación activa y puedan comprender cuáles son los objetivos o metas a alcanzar en el proceso de transformación. En este sentido, podemos plantear el problema principal el cual es: la gestión de los cambios permite generar la transformación estructural de las empresas.

Se presentarán las justificaciones de la investigación, la justificación de las investigaciones son “[...] los motivos y necesidades que llevan al investigador a seleccionar el tema para desarrollarlo [...] acción de respaldar o fundamentar una propuesta de modo convincente” (Baena, 2017, p.59). Además, “[...] expone el valor e importancia que reviste la investigación para el que la realiza y sus beneficios para la comunidad en general” (Martínez, 2018, p.96). Como

justificación de la investigación, la gestión del cambio cumple un rol fundamental en las organizaciones, ya que una adecuada gestión del cambio permitirá que las implementaciones que se den en la empresa en sus diferentes tipos los cuales son tecnológicos, estructurales y culturales se lleven de manera exitosa. Asimismo, la transformación estructural conlleva a que las organizaciones cambien la forma en que se hacían las actividades y se espera que los colaboradores se adapten a ello.

La justificación teórica está definida como “[...] La importancia que tiene la investigación de un problema en el desarrollo de una teoría científica. Ello implica indicar que el estudio va a permitir realizar una innovación científica [...]” (Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez, 2014, p.164). En adición, es “[...] El potencial de transferencia de los resultados para resolver o contribuir a este tema” (Ynoub, 2007, p.125). Dicho de otro modo, la justificación teórica busca explicar la relevancia que la investigación tendrá para la formulación de nuevas teorías. Como justificación teórica, la investigación busca ofrecer información valiosa a otros jóvenes investigadores, para que les sirva como soporte para futuras investigaciones. A lo que se desea llegar es transmitir información sobre la gestión del cambio como estrategia para la transformación en las organizaciones.

La justificación metodológica, “[...] Presenta las razones que sustentan un aporte por la utilización o creación de instrumentos y modelos de investigación” (Pasos, 2015, p. 48). Asimismo se considera que “La justificación metodológica [...] propone un nuevo método para generar conocimiento válido y confiable” (Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero y Casana, 2019, p.37). En otros términos; esta justificación tiene que ver con la utilización de los instrumentos creados o utilizados para la realización de la investigación. Como justificación metodológica, para la ejecución del estudio, se escogieron fuentes primarias por las cuales se pudo identificar el problema de investigación. Se espera analizar la información recopilada, con el propósito de estructurar todas estas fuentes para estudiar a profundidad la variable de estudio.

La justificación social es planteada como “Las razones por las que la investigación y sus resultados serán beneficiosos para la comunidad” (Baena, 2014, p.130). Además la relevancia social o justificación social en la investigación tiene que ver con la trascendencia de los beneficios que esta traerá a la sociedad,

por los resultados obtenidos del proyecto, etc. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.40). Como justificación social; se espera que la investigación realizada sirva para ser aplicada en las organizaciones y de esta manera se pueda hacer frente a las implicaciones negativas que conllevan los cambios en las organizaciones.

Del mismo modo se plantearon los objetivos; estos son “los fines a seguir durante la investigación científica [...] es el enunciado posible de alcanzar y evaluar” (Tacillo, 2016, p.46-47). Además los objetivos de la investigación “[...] son construidos para la obtención de conocimiento” (Cohen y Gómez, 2019, p.27). Para la realización de los objetivos se tomaron en cuenta los factores mencionados con anterioridad.

Tabla 1

Objetivos

Objetivos de la investigación	
Ob. 1	La gestión adecuada de los cambios permite generar la transformación estructural de las empresas de manera exitosa.
Ob. 1a	El liderazgo transformacional como factor de la gestión del cambio favorece significativamente en la búsqueda de la transformación estructural de las empresas.
Ob. 1b	El compromiso hacia el cambio como factor clave de la gestión del cambio organizacional favorece significativamente la búsqueda de la transformación estructural de las empresas.
Ob. 1c	La creación de una cultura organizacional flexible como factor de la gestión del cambio permite favorecer significativamente la búsqueda de la transformación estructural de las empresas.
Ob. 1d	La comunicación organizacional efectiva como factor de la gestión del cambio organizacional favorece significativamente la búsqueda de la transformación estructural de las empresas.
Ob. 1e	La disminución de la resistencia en el talento humano como factor clave de la gestión del cambio organizacional favorece significativamente la búsqueda de la transformación estructural de las empresas.

II. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del segundo capítulo, se recolectaron artículos de revistas científicas indizadas de corte internacional, también se expusieron las teorías de la variable de estudio gestión del cambio y los factores que la fundamentan, las cuales se expondrán. Whysall, Owtram & Brittain (2019) plantearon como objetivo discutir la gestión estratégica del recurso humano y la gestión del cambio generada por los cambios organizacionales en el contexto de la industria 4.0. El diseño de la investigación fue descriptivo-explicativo utilizando entrevistas a profundidad con directivos de diferentes organizaciones. Como conclusión se obtuvo que la velocidad de los cambios provocados por la industria 4.0 crea una brecha significativa en la adaptabilidad del talento humano, es por ello que la gestión del cambio cumple un papel esencial en la transformación de la organización. Se recomendó que estudios venideros se enfoquen a profundidad en la gestión del cambio y el talento humano desde una perspectiva sistémica más dinámica en el contexto de la transformación digital como consecuencia de la Industria 4.0.

Yeo & Marquardt (2015) plantearon como objetivo explorar la influencia de la tecnología durante la implementación de cambio en una organización y su gestión. La investigación fue de diseño descriptivo que involucra entrevistas. Como conclusión se obtuvo que la tecnología tuvo un impacto en el desempeño de la organización; no solo a nivel de procesos sino también en las personas, las cuales se ven afectadas frente a estas situaciones de transformación; debe alentarse y gestionar el cambio a través del liderazgo para que la adaptación y aceptación sea eficiente. Se sugirió que futuros estudios tengan un enfoque longitudinal y aumenten la muestra para que los resultados puedan ser más generalizables, del mismo modo, se debe examinar a profundidad la creación de sentido a nivel individual y colectivo y como este permite o limita el cambio.

Schwarz Müller, Brosi, Duman & Welppe (2018) plantearon como objetivo explicar cómo la gestión de los cambios organizacionales en la era digital afectan el diseño del trabajo y el liderazgo. El diseño de la investigación fue descriptivo-explicativo utilizando entrevistas con expertos. Se obtuvo como conclusión que los cambios impactan de manera directa en el ámbito de la vida laboral y la salud de los colaboradores, el uso de la tecnología de la información y comunicación, el

desempeño y gestión del talento humano y por último las jerarquías organizativas. Asimismo, se recomendó, que el diseño de futuros estudios sea longitudinal para que sea capaz de probar efectos causales y también que se replique el estudio con un enfoque cuantitativo en otros países para proporcionar evidencia definitiva.

Tohănean (2018) planteo como objetivo explicar la gestión del cambio en las organizaciones en un contexto de digitalización de los procesos e innovación. El diseño de la investigación fue descriptivo-explicativo. Se obtuvo como conclusión que el talento humano no debería ser olvidado ya que estos siguen siendo el núcleo de la creatividad, el conocimiento y por tanto el valor agregado en cualquier empresa. Para la adaptabilidad y aceptación de estos cambios provocados por la industria 4.0 debe existir una inversión continua en procesos de gestión innovadores. Se aconseja a futuras investigaciones indagar y reiterar la investigación desde un enfoque cuantitativo tomando en consideración la gestión de procesos innovadores, tecnologías revolucionarias y capital humano, para que se pueda obtener evidencia estadística de los resultados obtenidos en este artículo de investigación.

Kumar, Loonam, Allen & Sawyer (2016) plantearon como objetivo explorar la gestión del cambio organizacional y la implementación de cambios en la era digital. El diseño de la investigación fue descriptivo. Como conclusión se obtuvo que los cambios a gran escala requieren de un cambio transformacional al buscar la realineación de los procesos comerciales para hacer de la organización un ente más productivo y eficiente; la gestión del cambio debe enfocarse en crear estrategias ya que este tipo de transformación requiere de un cambio cultural significativo en toda la organización; esta afecta a los colaboradores ya que la cultura cambia haciendo de este proceso una adaptación progresiva. Se recomendó que se sigan estudiando las variables propuestas desde un enfoque cuantitativo, a nivel macro y buscando la asociación de las mismas, para poder comprender y tener evidencia estadística significativa de cómo la introducción de nuevos sistemas y cambios afectan a las personas en las organizaciones.

Sastre, Morillas y Cansado (2019) plantearon como objetivo elaborar un diagnóstico del proceso de transformación y su gestión en la industria 4.0. El diseño de la investigación fue descriptivo-explicativo utilizando entrevistas con expertos. Como conclusión se obtuvo que la transformación que propone la

industria 4.0 no solo es tecnológica sino también cultural e identitaria; el proceso de transformación requiere de un compromiso bastante profundo de parte de los colaboradores de las organizaciones, se debe eliminar la rigidez de las estructuras tradicionales y fomentar el trabajo colaborativo. Se recomendó profundizar los estudios en la instauración de una cultura abierta dentro de las organizaciones para ver sus efectos en las personas y su actitud ante los cambios planeados, estos nuevos estudios deben ser longitudinales-experimentales lo que permitirá observar los cambios de forma precisa.

Ayestarán (2016) planteó como objetivo explicar la gestión del cambio empresarial desde la perspectiva cliente y colaborador en contexto de la era digital. El diseño de la investigación fue descriptivo-explicativo. Como conclusión se obtuvo que un fuerte y sólido liderazgo es clave para dirigir la transformación, este debe fomentar una cultura de comunicación e innovación entre todos los niveles y debe estar orientada a la toma de decisiones. Se propuso que en posteriores investigaciones se ahonde el estudio en cuanto a la cultura de la organización y su implicación en las transformaciones organizacionales, así como en los factores planteados los cuales son el convencimiento de la necesidad por impacto, relevancia y magnitud de reto.

Alunni y Llambías (2018) plantearon como objetivo explorar distintas experiencias de la transformación y la gestión del cambio de las empresas en Argentina. El diseño de la investigación fue descriptivo-explicativo utilizando entrevistas a profundidad. Se obtuvo como conclusión que el papel del cliente interno y externo es importante en el proceso de transformación de la organización, la cultura juega un papel clave y puede acelerar o frenar el proceso, del mismo modo se debe promover la comunicación, capacitación, alineación y liderazgo ya que estos son pilares necesarios para afrontar y gestionar el cambio. Se recomendó que se realicen investigaciones longitudinales y en empresas de otros países sobre la implementación de cambios a nivel tecnológico para conocer realmente las actitudes de los colaboradores hacia el cambio y como este es gestionado.

Ochoa (2016) planteo como objetivo explicar los nuevos comportamientos y hábitos en la organización en proceso de cambio. El diseño de la investigación fue descriptivo-explicativo. Se obtuvo como conclusión que se debe implantar una

cultura hacia el cambio, debido a que facilitará la aceptación y adaptación de la transformación provocada por la cuarta revolución, se debe promover la comunicación abierta y fluida; así como también el liderazgo; esto permitirá la adaptación de la organización a los cambios requeridos de manera exitosa. Se recomendó que se realicen estudios sobre la creación de una cultura digital desde sus multi-dimensiones las cuales son la experimentación, el desarrollo y despliegue, el liderazgo y la transformación. Para la obtención de resultados veraces es necesaria una investigación longitudinal-experimental.

Orji (2019) planteó como objetivo examinar el impacto de la capacidad de los recursos, capacidad de proceso y capacidad cultural en la transformación empresarial. El diseño de la investigación fue descriptivo-explicativo. Se obtuvo como conclusión que el éxito de la transformación empresarial depende de la capacidad de la organización para movilizar sus activos en torno a una visión y valores compartidos, los gerentes evalúan la cultura organizacional así como su estructura para poder llevar a cabo de manera exitosa una transformación a gran escala. Se sugirió que investigaciones ulteriores realicen estudios empíricos a profundidad desde un enfoque cuantitativo que permita la obtención de resultados estadísticos sobre la cultura organizacional y su implicancia en los cambios organizacionales.

Toves, Graf & Gould (2016) plantearon como objetivo identificar los factores que influyen en la implementación de los cambios y su gestión. La investigación tuvo un diseño descriptivo. Se obtuvo como conclusión que el liderazgo es uno de los factores fundamentales para llegar al cambio deseado; los líderes deben buscar enfoques efectivos para que los colaboradores asimilen y se adapten al cambio en los procesos y la nueva tecnología. Se exhortó a que investigaciones posteriores repliquen el estudio con una población más grande y desde diferentes segmentos, además la adición de información cuantitativa como la demografía del personal, el tamaño de la organización y los niveles de educación y experiencia podrían ayudar a comprender mejor el panorama de los factores que ayudan a aceptar las iniciativas de cambio.

Chaudhry (2018) planteó como objetivo examinar las características del desarrollo organizacional y los factores que influyen en la actitud de los colaboradores ante el cambio a gran escala. El diseño de la investigación fue

descriptivo-explicativo. Se obtuvo como conclusión que las transformaciones a gran escala sólo son exitosas cuando los colaboradores están listos, abiertos y comprometidos con el cambio; las intervenciones del desarrollo organizacional facilitan el cambio en la actitud de los colaboradores, los ayuda a comprender y lidiar con el proceso de cambio. Se recomendó que futuras investigaciones realicen estudios comparativos donde se investigue los diferentes aspectos de las actitudes de los empleados (preparación, apertura, compromiso) y como pueden influir en la eficacia de las intervenciones de desarrollo organizacional. Esto proporcionaría información interesante sobre la dinámica de la relación entre las intervenciones del desarrollo organizacional y las actitudes de los colaboradores para mejorar la comprensión de estas como herramientas para la gestión del cambio.

Soriano (2016) planteó como objetivo describir los conceptos y enfoques de la gestión del cambio. El diseño de la investigación fue descriptivo. Se obtuvo como conclusión que con una adecuada gestión del cambio existen más posibilidades de comprensión y aceptación de la necesidad de cambiar y de involucrar a las personas en el proceso. Los directivos deben crear un clima de apertura que permita la búsqueda permanente de la innovación y aprendizaje de manera individual, grupal y organizacional. Se recomendó que dado que la implementación del modelo de gestión del cambio tuvo resultados positivos y se considera como un caso de éxito en la empresa Olímpica S.A.C, se pide que se replique el modelo en organizaciones que entrarán en un proceso de cambio teniendo como precedentes los resultados anteriores.

Duque (2014) planteó como objetivo explorar algunos de los elementos inherentes a la generación de cambios organizacionales como parte de la gestión gerencial en la búsqueda de creación de valor. El diseño de la investigación fue una revisión bibliográfica. Se obtuvo como conclusión que la gestión del cambio organizacional tiene muchas facetas que deben ser comprendidas con anterioridad, para responder de manera adecuada hacia los cambios. Se recomendó que se continúe con las investigaciones a profundidad desde los siguientes elementos los procesos de ajuste que se requieren en la cultura de las organizaciones para lograr cambios sostenibles, las actitudes y el impacto de las personas en la organización frente a los cambios y cómo direccionarlas, los ritmos

del cambio generados por las decisiones de estrategia y estructura organizacional, desde la perspectiva académica y más importante desde el papel de la gerencia en la búsqueda de la competitividad organizacional.

Vegas (2016) planteó como objetivo realizar un diagnóstico de un equipo directivo identificando las acciones que debería implementar para subir un peldaño en el proceso de cambio. El diseño de la investigación fue descriptivo. Se obtuvo como conclusión que el nivel de integración, formalización, la capacidad de orientación estratégica, comunicación, compromiso y liderazgo son factores que debe considerar un equipo directivo para gestionar el cambio de manera eficaz. Se recomendó que se lleve la investigación desde un enfoque longitudinal y aplicable en las organizaciones para realizar un diagnóstico de un equipo directivo, identificando las acciones que debería implementar para subir un peldaño en su proceso de desarrollo.

Gonzales, Rodríguez y Gonzales (2016) plantearon como objetivo la caracterización de los procesos de gestión del cambio, barreras, políticas y factores. El diseño del estudio fue descriptivo-explicativo. Se llegó a la conclusión que la gestión del cambio es fundamental para llevar a cabo los cambios en las organizaciones ya que se ven afectados por las culturas corporativas rígidas así como el tradicionalismo. Se recomendó que se lleven a cabo más estudios a profundidad de enfoque cuantitativo y con muestras amplias para conocer más sobre las barreras internas (las normas y el tradicionalismo, la multidisciplinariedad de profesiones, la resistencia al cambio, imposición del criterio de los empleados más antiguos) y las barreras externas (el modelo económico, poder adquisitivo y la influencia del medio ambiente) y su intervención en la búsqueda de la transformación de las organizaciones.

Asimismo, se presentan las bases teóricas de la variable de estudio, gestión del cambio y los factores que la fundamentan liderazgo transformacional, compromiso hacia el cambio, cultura organizacional, comunicación y resistencia. Las bases teóricas son la compilación de teorías o definiciones, que fueron de apoyo y fundamento para fortificar la investigación, utilizando *journal papers* que se encuentran en revistas científicas de alto impacto científico (Herbas y Rocha, 2018, p.126).

Desde la primera revolución industrial, las organizaciones han pasado por diversas transformaciones. Es por ello, que uno de los primeros modelos de gestión del cambio fue desarrollado por Lewin (1947) en el cual se describe tres escenarios descongelamiento, desplazamiento y re-congelamiento (Carter, 2008, p.20). En la actualidad, la cuarta revolución obliga a las organizaciones a realizar cambios de gran escala; esto debido al entorno empresarial que se encuentra en constante cambio, es global y competitivo. La capacidad de gestionar el cambio permitirá tener éxito en el desarrollo de la transformación estructural de las organizaciones (Catharina & Kaster, 2017, p.95). En lo que respecta al concepto la gestión del cambio es definida como un enfoque sistémico que ayuda a las organizaciones y a las personas a afrontar las transformaciones de gran escala y sus efectos; es un proceso crucial que permite a las empresas utilizar nuevas estrategias (Malek & Rashad, 2011, citado en Dobrovič & Timková, 2017, p.7).

La gestión del cambio se definió desde una perspectiva estratégica como aquella que desarrolla métodos estratégicos y prácticas coherentes alineadas en relación al talento, los procesos y la estructura para conducir el cambio de las organizaciones, esto debido al entorno en el que se desarrollan las empresas, donde la globalización económica, social y cultural exige a las organizaciones a transformarse. Además busca la realineación de los procesos estratégicos, operativos y de soporte para hacer de la organización un ente más productivo y eficiente; los cambios a gran escala requieren de un cambio transformacional esta dependerá de la capacidad de la empresa para replantear y alinear la estructura, cultura y talento a este proceso de cambio. Tiene un impacto en el desempeño de la organización no solo a nivel de procesos sino también en las personas, ellas son las que se encuentran en contacto con el entorno y se disponen a obtener nuevas competencias que satisfagan las nuevas demandas organizacionales. La gestión adecuada de los cambios permite el éxito de estas implementaciones en las organizaciones (Whysall, *et al.*, 2019, p.124; Yeo, *et al.*, 2015, p.512; Kumar, *et al.*, 2016, p.99; Soriano, 2016, p.49; Vegas, 2016, p.31).

Además, se conceptualizó desde una perspectiva humana, la gestión del cambio concibe a las personas como el principal activo de la organización debido a que son el núcleo de la creatividad, el conocimiento y por tanto el valor agregado en cualquier empresa en aras de generar procesos de cambio al interior

de las compañías. Permite que las transformaciones a gran escala sólo sean exitosas cuando los colaboradores están listos, abiertos y comprometidos; busca promover actitudes positivas de los colaboradores en el contexto de transformación organizacional, los ayuda a comprender y a lidiar con el proceso de cambio para que así se puedan lograr los objetivos de la transformación organizacional y disminuir uno de los factores que impiden dar paso a la transformación estructural en las organizaciones la cual ha sido citada por diferentes autores, la resistencia al cambio. En el contexto de transformación estructural donde la implementación de cambios abarca todos los niveles organizacionales es necesario la gestión del cambio con singular hincapié en el diagnóstico y la gestión del talento humano, debido a que es considerado recurso necesario para un cambio exitoso (Tohănean, 2018, p.86; Chaudhry, 2018, p.62; Gonzales, *et al.*, 2016, p.210).

Del mismo modo, se definió desde la perspectiva sociocultural, como aquella que cumple un rol fundamental en el proceso de transformación de la organización, el cual requiere de un enfoque desde la cultura organizacional ya que puede acelerar o frenar el proceso de cambio. Esto debido a que la cultura organizacional se encuentra arraigada a las personas que pertenecen a la organización, la transformación estructural es un cambio profundo que inicia desde la cultura de la organización, si esta no cambia progresivamente en el proceso de cambio las probabilidades de éxito de la implementación son bajas. Es por este motivo que la gestión del cambio busca implantar una cultura hacia el cambio o flexible eliminando la rigidez de las estructuras tradicionales y fomentando el trabajo colaborativo direccionando a los colaboradores en torno a una visión y valores compartidos para la transformación organizacional, de esta manera la transformación estructural que buscan las organizaciones y que son necesarias para la supervivencia en el entorno en el que se desarrollan podrá ser implementada con éxito (Sastre, *et al.*, 2019, p.460; Alunni *et al.*, 2018, p.17; Ochoa, 2016, p.76; Orji, 2019, p.53; Duque, 2014, p.164).

Asimismo, se le definió como, pieza clave para dar paso a los cambios planeados, este requiere de un fuerte y sólido liderazgo para dirigir la transformación a través de enfoques efectivos que permiten persuadir a los colaboradores para que se muestren flexibles frente a las iniciativas de cambio

planteadas por los directivos de la organización; debido a que estos cambios afectan el ámbito de la vida laboral y la salud de los colaboradores, la comunicación y su desempeño. Además de poder combatir las barreras internas las cuales son la política de la organización, los procesos, las personas y como se mencionó con anterioridad la cultura propia de la organización; del mismo modo se encuentran las barreras externas que abarca precisamente el entorno de la organización. En este sentido, es necesaria una visión amplia del contexto empresarial para poder gestionar el cambio en las organizaciones. Es por ello que se considera al liderazgo uno de los factores fundamentales para llegar al cambio deseado (Schwarz Müller, *et al.*, 2018, p.126; Ayestarán, 2016, p.478; Toves, *et al.*, 2016, p.88).

Para otros autores, la estrategia, habilidades y estructura son parte de la metodología de la gestión del cambio. Es vital abordar estos tres aspectos para conducir la transformación estructural en las organizaciones (Carter, 2008, p.21). La estructura organizacional y la forma en la que la organización opera retrasa la adaptación a los cambios producidos en el entorno; es por ello que la gestión del cambio es necesaria para la transformación estructural de las organizaciones (Rodríguez y Fernández, 2007, p.43). Por otro lado, la gestión del cambio es una competencia necesaria en los negocios; la tendencia de cambio y transformación permanente se ha convertido en un elemento esencial de la ventaja competitiva. No existe alternativa, por lo que se debe adaptar la mentalidad, revisar las viejas ideas y reinventar las organizaciones con la finalidad de sobrevivir en el mercado (Bold, 2011, p.13).

Finalmente, la administración del cambio se ha tornado primordial en las organizaciones eficaces alrededor del mundo; la gestión eficaz comprende la utilización de varios de los fundamentos relevantes del comportamiento organizacional (Muñoz, Cabezas y Muñoz, 2014, p.161). Del mismo modo, es importante resaltar que los cambios están asociados principalmente a procesos transformativos que involucran nuevos modos de pensar, organizar y de realizar actividades (Cánepa, 2016, p.38-39). Frecuentemente, las organizaciones mencionan que las personas son su activo más importante, sin embargo, cuando se introduce un cambio, casi siempre se abordan las dificultades relacionadas al talento, es por ello que la gestión del cambio es importante porque son las

personas las que hacen que la transformación en la organización suceda (Hoe, 2017, p.14). Todo proceso de cambio atañe la forma en la que los colaboradores reaccionan; la gestión del cambio permitirá que estas reacciones sean positivas hacia la transformación estructural de las organizaciones (Rubiano y Aponte, 2018, p.150). Dado este enfoque, es necesario gestionar el cambio con mayor énfasis en el talento humano (Cánepa, 2019, p.27).

El liderazgo transformacional fue planteado por Burns (1978), posteriormente fue expuesto a profundidad por Bass (1985). Acorde a este último autor, este estilo de liderazgo motiva a los seguidores a lograr un desempeño superior al esperado, transformando las actitudes y valores de los mismos. Del mismo modo, presenta las particularidades de este estilo de liderazgo los cuales son influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada (Citado en Perilla y Gómez, 2017, p.96). El liderazgo transformacional crea cambios positivos en los seguidores, mientras que la organización crece significativamente; este implica una fuerte identificación entre seguidores y el líder, ya que integra una visión compartida (Pérez y Moreno, 2019, p.10).

Otros autores definen al liderazgo transformacional como uno que hace referencia a principios, técnicas y actividades aplicadas en los aspectos humanos de la ejecución del cambio para influir en la aceptación intrínseca mientras se reduce la resistencia (Griffit & King, 2007, p.14). Opera a través de mecanismos; es así que un líder transformacional inspira a sus seguidores gestionando su comportamiento a través de sistemas de creencias compartidas, emociones positivas y una visión colectiva (Tziner & Shkoler, 2018, p.195). El líder transformacional debe reconocer y conocer las necesidades de sus seguidores y también estimular un ambiente que permite el desarrollo, para maximizar y expandir el potencial de ellos mismos (Marques de Lima y Costa, 2016, p.46).

El liderazgo transformacional ha sido entendido como un promotor de cambio más importante que el liderazgo tradicional (Romero, Matamoros y Campo, 2013, p.46). Para llevar a cabo un proceso de transformación; se hace énfasis en la necesidad del liderazgo transformacional en el proceso de gestión del cambio, con la finalidad de crear un nuevo sistema e institucionalizar nuevos enfoques, asimismo, el éxito de la gestión del cambio depende del liderazgo, es

por ello que los conceptos de liderazgo y cambio deben integrarse (Evans, 2020, p.113). Diversos estudios demuestran que el liderazgo transformacional es fundamental en el proceso de gestión del cambio y está asociado con las experiencias de cambio positivas de los colaboradores, presentando soluciones eficientes a los desafíos del cambio organizacional como impulsor de resultados positivos (Holten, Hancock & Bøllingtoft, 2019, p.402). Por último, el líder transformacional puede fomentar optimismo así como animar a los colaboradores a participar activamente en el proceso de cambio (Chaudhry & Joshi, 2018, p.30); en muchos casos el líder actúa como agente de cambio moderando el proceso de cambio organizacional (Ratna, Supriyanto, Qomaruddin, Damayanti, & Agung, 2020, p.3).

El concepto de compromiso y la suposición de que el compromiso de los colaboradores beneficia a las organizaciones ha sido estudiado a lo largo del tiempo. El compromiso hacia el cambio es una fuerza o mentalidad que obliga a un individuo a tomar un curso de acción que se considera necesario para el éxito de la implementación de una iniciativa de cambio (Herscovitch & Meyer, 2002, citado en Mangundjaya & Gandakusuma, 2013, p.193). También es descrita por otros autores como la representación de la actitud positiva de los colaboradores hacia el cambio organizacional e involucra su voluntad de apoyar y asegurar el éxito del cambio que comprende nuevos objetivos laborales, nuevos métodos de trabajo y nuevas estructuras organizacionales (Ming & Lee, 2018, p.373).

Asimismo, existen tres modelos de compromiso hacia el cambio los cuales son el modelo afectivo, normativo y continuo, es fundamental el compromiso y entrega de los colaboradores para que esta transición sea llevada a cabo con éxito (Adil, 2016, p.225); el primer modelo hace referencia al deseo de brindar apoyo para el cambio, basado en la creencia de sus beneficios inherentes (Lee, Sharif, Scandura & Kim, 2017, p.502); el segundo modelo apoya al cambio basado en el sentimiento del deber y la obligación (Bakari, Hunjra, Jaros & Khoso, 2019, p.389); el último modelo está conceptualizado como el reconocimiento de que el cambio debe ser apoyado para evitar los costos asociados con la resistencia de los colaboradores hacia el cambio (Ma Regina, *et al.*, 2018, p.915).

En general, se considera que el compromiso organizacional conduce a una variedad de resultados positivos y es un factor determinante en la gestión del

cambio (Swailles, 2004, p.187). Las actitudes de apoyo o la falta del mismo se explica bajo el concepto de compromiso hacia el cambio organizacional (Shin & Jung, 2019, p.3). Es importante recalcar, que diversas investigaciones han demostrado una relación positiva entre el modelo afectivo del compromiso hacia el cambio y las conductas de apoyo para la transformación (Tsai & Harrison, 2019, p.142); este es el más relevante frente a las situaciones de transformación organizacional y la gestión del cambio, debido a que se encuentra asociado al deseo de aceptación, logro e innovación (Fatima, Riaz, Mahmood & Usman, 2020, p.339).

La concepción de cultura organizacional fue desarrollada a raíz de las diferentes contribuciones de la Escuela de las Relaciones Humanas de la Administración, su máximo representante fue Elton Mayo, la cual realizó una serie de experimentos en la fábrica *Hawthorne* de *Western Electric*, sobre como afectaban los factores ambientales y las condiciones físicas en el desarrollo de tareas en el trabajo. Posteriormente, la definición de cultura organizacional fue desplegada a finales de los años setenta con Pettigrew (1979) quien la explica como una doctrina de motivos aceptados por un grupo de personas, pública y colectivamente, en un tiempo determinado (Cújar, Ramos, Hernández y López, 2013, p.351); esto quiere decir que la cultura organizacional son todas las prácticas, valores, normas, costumbres, en donde se ven implicados diversos grupos de personas en la organización (Mena, 2019, p.13).

Asimismo, la cultura organizacional es la que diferencia a las empresas, debido a que origina pertenencia e identidad, lo que permite dirigir el comportamiento a alcanzar las metas u objetivos organizacionales; además favorece la adecuación de la organización al ambiente en el que se desarrolla, al aprendizaje y al cambio (Carro, Sarmiento y Rosano, 2017, p.354); los símbolos representan la manifestación más superficial de la cultura de una organización, mientras que los valores son los más fuertes y profundos (García, Maziero, Rocha, Bernardes y Gabriel, 2015, p.2616). Se menciona a las perspectivas que son tomadas en cuenta en la transformación organizacional las cuales son perspectiva humana, estratégica, tecnológica y cultural, siendo esta última considerada la más importante, debido a que requiere de un cambio a profundidad (Calderón, Castaño y Álvarez, 2009, p.159).

La cultura organizacional es de vital importancia para gestionar el cambio, debido a que esta puede ser controlada y manipulada por los miembros de la organización para lograr ciertos fines deseados (Moses & Gerwel, 2016, p.297); en consecuencia para tener éxito en la transformación de la organización debe abordarse la cultura organizacional durante todo el proceso (Chatarina, 2017, p.297). En este proceso de cambio suelen modificarse las políticas, procesos y diseño organizacional, todo esto se ve resumido en un cambio en la cultura empresarial (Aluni y Llambías, 2018, p.18); este es el pilar fundamental desde donde se sustentan las transformaciones organizacionales (Ochoa, 2016, p.81); es por ello que para gestionar con éxito el cambio, es importante la creación de una cultura organizacional flexible, donde se elimine la rigidez de las estructuras tradicionales y se fomente el trabajo en equipo, reformando los valores y adaptándose a los nuevos esquemas que propone la transformación estructural de las organizaciones (Sastre, *et al.*, 2019, p.460-461).

Durante años, diversos autores han estudiado y creado estrategias para una comunicación efectiva, involucrando no solo la propagación de la información sobre la organización entre los colaboradores, sino también la escucha activa (Belategi, *et al.*, 2019, p.2); La comunicación en las organizaciones no solo tiene que ver con las tareas de coordinación, sino que por el contrario permite que las maniobras organizacionales para gestionar el cambio puedan materializarse (Mariño, 2014, p.129); es pieza clave para desarrollar acuerdos y entendimientos entre directivos y colaboradores que deseen implicarse en un proceso de transformación organizacional, a través de la comunicación eficaz los colaboradores tendrán una mayor inclinación para consentir los cambios y contribuir con el logro de los nuevos objetivos. En este sentido se entiende que la comunicación efectiva es un factor fundamental para el éxito de la gestión del cambio y la transformación de las organizaciones (Ferrer, 2015, p.105).

Al mismo tiempo, la comunicación efectiva ha ido ganando interés en los últimos años (Rodríguez y Vázquez, 2019, p.2); el proceso de la comunicación en condiciones de cambio organizacional difícilmente puede considerarse satisfactorio; expertos enfatizan la importancia de la comunicación efectiva como parte de la gestión del cambio (Barabasz, 2016, p.163); la percepción de la calidad de la comunicación hace referencia al grado en que la organización brinda

información pertinente y conveniente para el cambio (Rodríguez, *et al.*, 2018, p.3); el éxito del cambio organizacional requiere de una comunicación efectiva (Neill, Linjuan y Cen, 2019, p.281); que involucre a las personas para generar acciones colectivas, compromiso y participación (Vota, Balderrama y Murga, 2008, p.418).

La comunicación, está direccionada a la creación de entendimiento mutuo y relaciones de confianza, estas interacciones son tan necesarias como la información brindada para alcanzar los objetivos. Desde la perspectiva basada en estas interacciones, es que se conceptualiza que la comunicación efectiva como factor clave para la gestión del cambio hace alusión a la generación de entendimiento, confianza y participación activa de los miembros de la organización, para lograr una actitud positiva hacia el cambio (Mark & Wim, 2008, p.350). Desde la perspectiva basada en la difusión de la información, diversos estudios han demostrado que los colaboradores que reciben información consistente sobre el proceso de transformación tienen una actitud positiva hacia el cambio, ya que entienden e interiorizan los propósitos y objetivos a los que quiere llegar la organización con el proceso de transformación, mientras que los colaboradores a los cuales se les proporciona información inconsistente tienen una tendencia a actitudes negativas y resistencia al cambio (Rodríguez y Mladanic, 2016, p.11).

Ante un escenario de transformación en la organización, el porvenir es desconocido para los miembros de la organización, como consecuencia a este ambiente de incertidumbre se produce la resistencia al cambio (Sánchez, Maggi y Paredes, 2019, p.44). La resistencia al cambio es un fenómeno que afecta el proceso de cambio dificultando su implantación y aumentando su costo (Ansoff & McDonnel, 1990, citado en Val y Fuentes, 2005, p.49), este es un acontecimiento habitual que complica la inserción del cambio planificado (Martines, *et al.*, 2018, p.90). Diversos estudios demuestran que el miedo es un factor que produce la resistencia, ya que los cambios implican la pérdida de algo conocido y es considerado como una amenaza (Bedoya y García, 2019, p.66).

Por consiguiente, se considera que la resistencia de los colaboradores es uno de los principales problemas en la gestión del cambio (Harley, Wright, Hall, & Dery, 2006, p.60); está presente en todos los niveles estructurales de la organización y sus miembros, generando diversas reacciones pasando desde el

entusiasmo, a la indiferencia y el más crítico que sería el rechazo de los cambios propuestos (Álvarez y Arguello, 2017, p.92). La resistencia al cambio suele presentarse con mayor intensidad en los colaboradores pertenecientes a la generación que se encuentra entre la edad de los 50 años a más (Roa, *et al.*, 2018, p.126).

Del mismo modo, la resistencia al cambio ha sido una de las razones más citadas por las que las empresas fracasan en la implementación del cambio, las personas naturalmente se resisten al cambio ya que se trata de moverse hacia lo desconocido (Repovš, Drnovšek & Kaše, 2019, p.310); cuando los colaboradores perciben el cambio en su parte inicial, se da una disminución provisional en la productividad, este es un factor que impulsa la actitud negativa hacia el cambio; debido a que el colaborador puede ser evaluado de forma negativa en la realización de sus actividades laborales (Rubiano, 2011, p. 43). Es por ello que la gestión del cambio debe guiar a los miembros de la organización a adoptarlo en lugar de presentar resistencia. La disminución de este factor favorecerá significativamente en la búsqueda de la transformación estructural de las empresas (Self, 2007, p.12).

III. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del tercer capítulo, se explicó la metodología de la investigación y la manera de proceder para las revisiones sistemáticas de la literatura, el cual es un proceso riguroso de búsqueda, establecimiento de criterios de elegibilidad y proceso de riesgo de sesgo, los cuales permitieron que la investigación se acerque aún más a la realidad.

3.1. Tipo y enfoque de investigación

Para la investigación se empleó el método de revisiones sistemáticas; “este género científico nació en el ámbito de la medicina, gracias al trabajo de *Cochrane Collaboration*. A lo largo del tiempo las revisiones sistemáticas han sido reconocidas en todos los contextos científicos” (Codina, 2020, p.142). Además las revisiones sistemáticas son un método que con lleva un protocolo formal donde se exhiben criterios claros para la incorporación o eliminación de estudios. De esta manera se tendrá una descripción general más objetiva, clara y replicable; facilitando así la integridad de la evidencia disponible (Ranganathan y Aggarwal 2020, p. 90).

Dado este escenario, se debe considerar que existen revisiones sistemáticas tanto cualitativas como cuantitativas. En la primera las evidencias se presentan en forma descriptiva; esto nos indica que no hay un análisis estadístico involucrado en el proceso de este tipo; también son llamadas revisiones sistemáticas sin meta-análisis. Por el contrario, las revisiones sistemáticas cuantitativas también presentan las evidencias en forma descriptiva pero la diferencia radica en la utilización de técnicas estadísticas para combinar numéricamente los resultados de investigaciones realizadas con anterioridad; esto quiere decir que son llevados a un proceso de meta – análisis (Aguilera, 2014, p. 359). La investigación es una revisión sistemática cualitativa o de la literatura, donde se presentaron síntesis de algunas de las investigaciones primarias pertinentes utilizando un enfoque metodológico riguroso para consolidar el problema de investigación definido. A través de una estrategia de búsqueda documentada, con la finalidad de proporcionar pruebas de alta calidad mediante enfoques sistemáticos que minimicen el sesgo (Salameh, *et al.*, 2020, p.4).

3.2. Protocolo y registro

En el protocolo y registro “Se detalla las características relevantes que deben ser tomados en cuenta para la búsqueda de los estudios, este debe incluir escalas o criterios preestablecidos” (Beltrán, 2005, p. 64). Para la investigación se buscaron artículos científicos para poder llevar a cabo una revisión sistemática con meta - análisis; sin embargo la información recopilada no fue la suficiente para poder realizar este proceso. Es por ello que se realizó una revisión sistemática cualitativa acorde a la información recopilada. Para este fin se han considerado los artículos de enfoque cualitativo. La búsqueda de este material se efectuó en los recursos digitales brindados por la Universidad César Vallejo, donde se encuentran las diversas bases de datos las cuales son Proquest, Scopus y Ebsco.

Tabla 2

Protocolo y registro

Base de Datos	Resultados	Búsqueda de palabras clave y filtros aplicados
Proquest	3762	(TITULO-RESUMEN-CLAVE (“Gestión del cambio”) o TITULO-RESUMEN-CLAVE (“Cambio organizacional”) o TITULO-RESUMEN-CLAVE (“Change Management”) o TITULO-RESUMEN-CLAVE (“Transformación empresarial”) o TITULO-RESUMEN-CLAVE (“Management of Change”) y TITULO-RESUMEN-CLAVE (“Liderazgo”) o TITULO-RESUMEN-CLAVE o TITULO-RESUMEN-CLAVE (“Liderazgo transformacional”) (“Leadership”) o TITULO-RESUMEN-CLAVE (“Transformational Leadership”) y TITULO-RESUMEN-CLAVE (“Cultura organizacional”) o TITULO-RESUMEN-CLAVE (“Institutional Culture”) o TITULO-RESUMEN-CLAVE (“Cultura corporativa”) y TITULO-RESUMEN-CLAVE (“Compromiso organizacional”) o TITULO-RESUMEN-CLAVE (“Organizational Commitment”) o TITULO-RESUMEN-CLAVE (“Compromiso hacia el cambio”) o TITULO-RESUMEN-CLAVE (“Commitment to change”) y TITULO-RESUMEN-CLAVE (“Comunicación”) o TITULO-RESUMEN-CLAVE (“Comunicación Organizacional”) o TITULO-RESUMEN-CLAVE (“Comunicación efectiva”) y TITULO-RESUMEN-CLAVE (“Resistencia”) o TITULO-RESUMEN-CLAVE (“Resistencia al cambio”) o TITULO-RESUMEN-CLAVE (“Resistance to change”) y LENGUAJE (“Español , Inglés”) y AÑO>2000 y AÑO<2020)

3.3. Criterios de elegibilidad

“Los criterios de elegibilidad definen de manera concisa y precisa los estudios necesarios para abordar las cuestiones de investigación, son preestablecidos por el investigador para seleccionar los estudios que se incluirán” (Nelson, 2014, p.4). Los criterios de elegibilidad permitieron al investigador filtrar los artículos registrados de acuerdo a lo que se requiera para llevar a cabo la revisión sistemática. Los artículos científicos que han sido recopilados fueron elegidos

tomando en consideración los siguientes criterios: El primer criterio de elegibilidad es que los artículos científicos deben ser seleccionados de acuerdo al enfoque, en este caso serán escogidos los artículos de corte cualitativo, para poder llevar a cabo una revisión sistemática cualitativa. El segundo criterio es que estos artículos estén comprendidos en el periodo de tiempo 2014 - 2020. El tercer criterio es que no se aplicará una restricción de lenguaje para que la recopilación de la información sea más amplia. El cuarto criterio es que estos deben contar con la información pertinente para la investigación.

Tabla 3

Lista de palabras clave

Lista de palabras clave			
Gestión del cambio	Change Management	Liderazgo transformacional	Transformational leadership
Cambio organizacional	Management of Change	Cultura organizacional	Institutional Culture
Transformación empresarial	Business transformation	Cultura corporativa	Corporative culture
Liderazgo	Leadership	Compromiso	Commitment
Compromiso organizacional	Organizational Commitment	Comunicación organizacional	Organizational communication
Compromiso hacia el cambio	Commitment to change	Comunicación efectiva	Effective communication
Comunicación	communication	Resistencia al cambio	Resistance to change

3.4. Fuentes de información

“Las fuentes de información deben ser los mega buscadores como la *Cochrane library* y la *TripDataBase*, para luego continuar en las bases de datos habituales” (Manterola, Astudillo, Arias y Claros, 2013, p.151). Para la realización de la investigación, los diferentes artículos científicos que se lograron recopilar con el objetivo de realizar la revisión sistemática cualitativa, son de fuentes confiables ya que se encuentran en revistas indizadas verificadas en Miar y en bases de datos de consulta a nivel mundial los cuales son Proquest, Scopus y Ebsco; esto demuestra que los diversos artículos son de calidad y de alto impacto científico. En este caso la totalidad de los artículos científicos fueron encontrados en la base de datos Proquest.

3.5. Búsqueda

La búsqueda requiere de la utilización de otras bases de datos a parte de las bases de datos tradicionales a fin de protegerse contra el posible sesgo de

publicación y el sesgo; la estrategia de búsqueda requiere la identificación de las bases de datos que se utilizarán (Holly, Salmond & Sambert, 2017, p.28). Para la recopilación de los artículos científicos se realizó la búsqueda en la plataforma brindada por la Universidad César Vallejo la cual es la biblioteca virtual; en la interfaz recursos digitales donde se encuentran las bases de datos recomendadas por el asesor. Seguidamente se buscaron artículos con palabras clave que estuvieran relacionadas a la variable de estudio, también se buscó a la variable en idioma inglés para una mayor recopilación de información de corte internacional y en un periodo de tiempo comprendido entre 2014-2020. Además se procedió a traducir la información para un mejor entendimiento dado que la mayoría de los artículos son de idioma extranjero. Se verificó que tuvieran la información necesaria para la realización de la investigación. Finalmente fueron descargados y guardados en una carpeta para poder llevar un orden.

Tabla 4

Búsqueda

Base de datos	Original	Semi- automático		Revisión manual	
		Exclusión	Inclusión	Duplicados	Abstract
Proquest	3762	2899	863	771	91
Total	3762	2899	863	771	91

3.6. Selección de los estudios

La selección de estudios debe ser apropiado ya que unos estudios son más apropiados que otros para responder a preguntas concretas. Los autores deben considerar a priori qué diseños de estudio pueden proporcionar datos fiables con los que abordaran los objetivos de su revisión (Manual de Cochrane, 2019, p.51). Para la selección de los artículos científicos en este primer tamiz, se tomó en cuenta los artículos que contengan a la variable de estudio y se encuentren dentro del periodo de tiempo establecido. Además solo se consideró a los artículos científicos que fueron filtrados por Miar para verificar si se encuentran indizados. Se seleccionó 28 posibles artículos científicos.

Tabla 5

Selección de los estudios

Código	Autor	Título
A1	Martines, Carrasco y Bull (2018)	Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin
A2	Cánepa (2019)	Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas
A3	Ferrer (2015)	La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional.
A5	Hendrik, Asmawi, Madhakomala y Suratman (2018)	Efecto de la gestión del cambio, la cultura organizativa y el liderazgo de transformación en el rendimiento de los empleados PT. Adhya Tirta
A6	Ma Regina, Caringal y Magsaysay (2018)	Liderazgo de cambio implícito, gestión del cambio y compromiso afectivo con el cambio
A7	Hechanova y Cementina (2013)	Liderazgo transformador, gestión del cambio y compromiso con el cambio: Una comparación de organizaciones académicas y empresariales
A9	Nastase, Giuclea y Bold (2012)	El impacto de la gestión del cambio en las organizaciones - un estudio de los métodos y técnicas para un cambio exitoso
A13	Imberman, Lopez y Troper (2017)	La relación entre el impacto personal del cambio organizativo y el compromiso de los empleados: El papel mediador de la justicia organizacional.
A23	Carter (2008)	El éxito del cambio requiere algo más que la gestión del cambio
A25	Dobrovič & Timková (2017)	Estudio de los factores que afectan a la aplicación de los cambios organizativos
A26	Rodríguez y Fernández (2007)	Gestión Del Cambio Organizacional a Través De Proyectos
A27	Bold (2011)	Instrumentos y técnicas utilizados en el diseño y la aplicación de la gestión del cambio
A64	Whysall, Owtram y Brittain (2019)	Los nuevos talentos y los desafíos de la gestión del cambio de la industria 4.0.
A65	Yeo & Marquardt (2015)	Piensa antes de actuar: Organizar las estructuras de acción en el cambio inducidos por la tecnología y la gestión
A66	Schwarz Müller, Brosi, Duman & Welpe (2018)	¿Cómo afecta la transformación digital a las organizaciones? Temas clave de la gestión del cambio en el diseño del trabajo y el liderazgo
A67	Tohänean (2018)	Gestión del cambio e inteligencia artificial: El impacto de la digitalización en los procesos de gestión.
A68	Kumar, Loonam, Allen & Sawyer (2016)	Explorando los sistemas sociales empresariales y el cambio organizacional: Implementación en la era digital
A69	Sastre, Morillas y Cansado (2019)	La Cultura Corporativa: Claves de La palanca para la verdadera transformación organizacional
A70	Ayestarán (2016)	El imperativo digital: La gestión del cambio empresarial en la era digital
A71	Alunni y Llambías (2018)	Explorando la transformación organizacional desde adentro
A72	Ochoa (2016)	Cultura Digital: Construyendo nuevos comportamientos y hábitos en la organización para maximizar el potencial de la tecnología
A74	Orji (2019)	Transformación estructural y gestión: Hacia un marco integrado de capacidades para la digitalización y la generación de valor empresarial
A75	Toves, Graf & Gould (2016)	Uso innovador del análisis de campos de fuerza: Factores que influyen en el cambio posibilitado por la tecnología
A77	Chaudhry (2018)	Gestionar la actitud de los empleados para una implementación exitosa del sistema de información: Una perspectiva de gestión del cambio.
A78	Soriano (2016)	Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico.
A79	Duque (2014)	Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor.
A80	Vegas (2016)	Gestión del cambio en equipos directivos: la asignatura pendiente.
A81	Gonzales, Rodríguez y Gonzales (2016)	Cambio organizacional en las medianas y grandes empresas del Valle de Sugamuxi.

3.7. Proceso de extracción de datos

El proceso de extracción de datos se realiza una vez finalizada la selección de los estudios que serán incluidos en la revisión sistemática (Moreno, Muñoz, Cuellar, Domancic y Villanueva, 2018, p.185). Para el proceso de extracción de datos los artículos fueron analizados manualmente por el título del artículo el cual debe contener la variable de estudio; además se realizó la lectura del resumen para verificar que contengan información pertinente para la investigación, de esta manera se pudo identificar 16 artículos científicos de revistas indizadas que sirvieron para la realización de la revisión sistemática cualitativa.

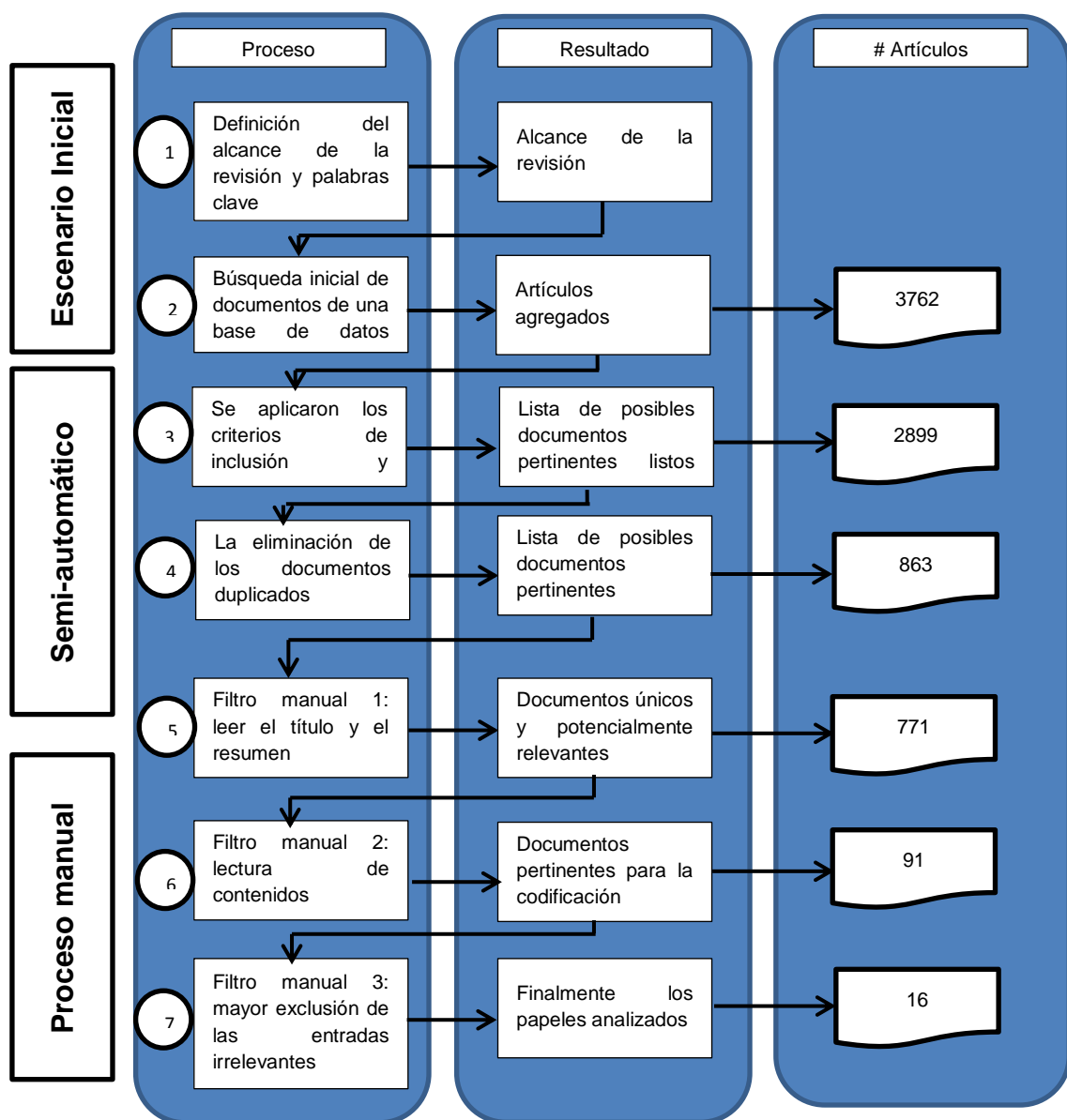


Figura 1. Proceso de extracción de datos

3.8. Lista de datos

“La lista de datos define cada una de las variables para las cuales se realizó una búsqueda primaria de la información” (Moraga y Cartes, 2015, p. 328). La lista de datos fue realizada con los artículos que fueron seleccionados para la revisión sistemática, donde se presenta las definiciones de la variable de estudio la cual es gestión del cambio y los factores que la fundamentan los cuales son el liderazgo transformacional, cultura organizacional, compromiso hacia el cambio, comunicación y resistencia al cambio; brindadas por los autores más relevantes de cada estudio.

Tabla 6

Lista de datos

Categorías	Definición
Gestión del cambio	<p>La gestión del cambio es parte de la gestión estratégica de las organizaciones y también involucra la gestión del recurso humano para su adaptabilidad a los cambios organizacionales provocados por la industria 4.0 ya que estos cambios a gran velocidad crean una brecha significativa en la adaptabilidad del talento humano, y es por ello que la gestión del cambio cumple un papel esencial en la transformación de las organizaciones (Whysall, <i>et al.</i>, 2019, p.124).</p> <p>Los cambios organizacionales ya sean de personas, tecnológicos o estructurales tienen un impacto en el desempeño de la organización no solo a nivel de procesos sino también en las personas, las cuales se ven afectadas frente a estas situaciones de cambio. La gestión del cambio es conjunto de estrategias que permiten facilitar esta transición para que el talento humano tenga una adaptación rápida y eficiente (Yeo, <i>et al.</i>, 2015, p.512).</p>
Liderazgo transformacional	<p>El liderazgo transformacional permitirá persuadir a los colaboradores para que se muestren flexibles frente a las iniciativas de cambio planteadas por los directivos de la organización en la era digital; ya que estos cambios afectan el ámbito de la vida laboral y la salud de los colaboradores, la comunicación, desempeño y gestión del talento humano y por ultimo las jerarquías organizativas (Schwarz Müller, <i>et al.</i>, 2018, p.126).</p>
Cultura organizacional	<p>La cultura organizacional juega un papel clave en el proceso de transformación de la organización y puede acelerar o frenar el proceso de cambio (Alunni, <i>et al.</i>, 2018, p.17).</p> <p>La gestión del cambio desde la perspectiva de transformaciones a gran escala, debe buscar implantar una cultura hacia el cambio, debido a que facilitará la aceptación y adaptación de la transformación provocada por la cuarta revolución, se debe promover la comunicación abierta y fluida; esto permitirá la adaptación de la organización a los cambios requeridos de manera exitosa (Ochoa, 2016, p.76).</p>
Compromiso hacia el cambio	<p>El compromiso hacia el cambio es el poder que obliga a los empleados a tomar voluntariamente medidas que darían lugar a una aplicación satisfactoria. Existen tres dimensiones de compromiso con el cambio. El compromiso afectivo con el cambio está asociado con la fe en los beneficios percibidos del cambio. El compromiso continuo está asociado con la conciencia sobre los costos de no apoyar el cambio. El compromiso normativo es asociado con un sentimiento de compulsión moral para facilitar el cambio. La evaluación del compromiso hacia el cambio ayuda a la organización a comprender las acciones apropiadas que pueden mejorar la participación, el entusiasmo y el esfuerzo de los empleados en el cambio (Chaudhry, 2018, p.61).</p>
Comunicación	<p>La comunicación es pieza clave para desarrollar acuerdos y entendimientos entre directivos y colaboradores que deseen implicarse en un proceso de transformación organizacional, debe ser abierta y fluida debido a que facilitará la aceptación y adaptación de la transformación provocada por la cuarta revolución (Ayestarán, 2016, p.477)</p>
Resistencia al cambio	<p>El cambio organizacional es percibido por los colaboradores como amenazante, es por ello que se genera la resistencia al cambio que requiere una aplicación cuidadosa para superar los temores asociados con percepciones negativas (Soriano, 2016, p.50)</p>

3.9. Riesgo de sesgo en los estudios individuales

“El riesgo de sesgo es una herramienta que es utilizada para evaluar la validez y analizar si los resultados del estudio pueden ser interpretados confiablemente” (Alarcón, Ojeda, Ticse y Cajachagua, 2015, p.305). Después de haber realizado los 4 primeros tamices donde se identificaron 28 posibles artículos científicos para la revisión sistemática, se procedió a la realización del proceso de riesgo de sesgo donde se realizó una matriz con los factores que fundamentan a la variable de estudio dando así una visión holística de los factores que se repiten en los estudios. En este sentido después de haber realizado el proceso de riesgo de sesgo se pudieron identificar 16 artículos científicos que fueron incluidos en la revisión sistemática.

Tabla 7

Matriz riesgo de sesgo en los estudios individuales

Código	Autor	Título	Factores					
			Liderazgo transformacional	Cultura organizacional	Compromiso hacia el cambio	Comunicación	Resistencia	Transformación estructural
A1	Martínez, Carrasco y Bull (2018)	Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin					x	x
A2	Cánepa (2019)	Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas		x				x
A3	Ferrer (2015)	La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional.	x	x				x
A5	Hendrik, Asmawi, Madhakomala y Suratman (2018)	Efecto de la gestión del cambio, la cultura organizativa y el liderazgo de transformación en el rendimiento de los empleados PT. Adhya Tirta	x	x				x
A6	Ma Regina, Caringal y Magsaysay (2018)	Liderazgo de cambio implícito, gestión del cambio y compromiso afectivo con el cambio	x		x			x
A7	Hechanova y Cementina (2013)	Liderazgo transformador, gestión del cambio y compromiso con el cambio: Una comparación de organizaciones académicas y empresariales	x		x			x
A9	Nastase, Giuclea y Bold (2012)	El impacto de la gestión del cambio en las organizaciones - un estudio de los métodos y técnicas para un cambio exitoso		x		x		x
A13	Imbeman, Lopez y Troper (2017)	La relación entre el impacto personal del cambio organizativo y el compromiso de los empleados: El papel mediador de la justicia organizacional.			x			x
A23	Carter (2008)	El éxito del cambio requiere algo más que la gestión del cambio	x		x			x
A25	Dobrovič & Timková (2017)	Estudio de los factores que afectan a la aplicación de los cambios organizativos					x	x
A26	Rodríguez y Fernández (2007)	Gestión Del Cambio Organizacional a Través De Proyectos				x		x
A27	Bold (2011)	Instrumentos y técnicas utilizados en el diseño y la aplicación de la gestión del cambio	x		x			x
A64	Whysall, Owtram y Brittain (2019)	Los nuevos talentos y los desafíos de la gestión del cambio de la industria 4.0.	x		x	x		x
A65	Yeo & Marquardt (2015)	Piensa antes de actuar: Organizar las estructuras de acción en el cambio inducidos por la tecnología y la gestión	x	x		x	x	x
A66	Schwarz Müller, Brosi, Duman & Welpe (2018)	¿Cómo afecta la transformación digital a las organizaciones? Temas clave de la gestión del cambio en el diseño del trabajo y el liderazgo	x		x		x	x
A67	Tohanean (2018)	Gestión del cambio e inteligencia artificial: El impacto de la digitalización en los procesos de gestión.	x	x	x	x		x
A68	Kumar, Loonam, Allen & Sawyer (2016)	Explorando los sistemas sociales empresariales y el cambio organizacional: Implementación en la era digital	x		x		x	x
A69	Sastre, Morillas Cansado (2019)	La Cultura Corporativa: Claves de La palanca para la verdadera transformación organizacional	x	x		x		x
A70	Ayestarán (2016)	El imperativo digital: La gestión del cambio empresarial en la era digital	x		x	x		x
A71	Alunni y Llambías (2018)	Explorando la transformación organizacional desde adentro	x	x		x		x
A72	Ochoa (2016)	Cultura Digital: Construyendo nuevos comportamientos y hábitos en la organización para maximizar el potencial de la tecnología		x	x	x		x
A74	Orji (2019)	Transformación estructural y gestión: Hacia un marco integrado de capacidades para la digitalización y la generación de valor empresarial		x	x		x	x
A75	Toves, Graf & Gould (2016)	Uso innovador del análisis de campos de fuerza: Factores que influyen en el cambio posibilitado por la tecnología	x		x		x	x
A77	Chaudhry (2018)	Gestionar la actitud de los empleados para una implementación exitosa del sistema de información: Una perspectiva de gestión del cambio.	x		x	x		x
A78	Soriano (2016)	Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico.	x	x			x	x
A79	Duque (2014)	Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor.		x		x	x	x
A80	Vegas (2016)	Gestión del cambio en equipos directivos: la asignatura pendiente.	x		x		x	x
A81	Gonzales, Rodríguez y Gonzales (2016)	Cambio organizacional en las medianas y grandes empresas del Valle de Sugamuxi.	x	x			x	x
			19	13	15	11	11	

3.10. Síntesis de resultados

“Los resultados de los estudios incluidos en la revisión sistemática cualitativa se deben sintetizar en una tabla donde se describa los resultados o conclusiones de cada artículo científico seleccionado” (Fernández, Zafra, Goicochea, Peralta y Taype, 2019, p.162). Para la revisión sistemática se realizó la matriz de síntesis de resultados de la variable de estudio gestión del cambio y del mismo de los factores que la fundamentan los cuales son liderazgo transformacional, compromiso hacia el cambio, cultura organizacional, comunicación y resistencia al cambio. En la matriz de síntesis de resultados de la variable de estudio se presentan los estudios incluidos en la revisión sistemática, el objetivo general, la metodología, definición de la variable, el análisis, la síntesis y por último la conclusión y recomendación del artículo científico. De la misma manera para los factores de la variable se presenta el autor del estudio, la definición, el análisis y la síntesis. A través de estas matrices se planteó la discusión de resultados de la investigación, las cuales se encuentran en el anexo 2.

3.11. Aspectos éticos

“Las investigaciones deben estar sujetos a la ética, esta debe estar presente en los investigadores y debe ser respetada a través de los estilos normativos de citación y referenciación” (Salazar, Icaza y Alejo, 2018, p.309). El presente trabajo de investigación se encuentra sujeto a la revisión de copia o plagio por el programa Turnitin el cual es una herramienta que permite conocer el porcentaje de similitud de los trabajos de investigación; esto es revisado por la Universidad César Vallejo conjuntamente con el asesor. Posteriormente se realiza la Declaración de Autenticidad del trabajo de investigación; donde el investigador declara que el estudio realizado presenta información auténtica, verídica y de fuentes confiables las cuales pueden ser revisadas y encontradas por otras personas en las diferentes bases de datos. Además del uso correcto y adecuado de las Normas APA Sexta Edición. Obteniendo como resultado una investigación de calidad y relevancia académica.

IV. RESULTADOS

Para el desarrollo del cuarto capítulo, se presentaron los estudios que fueron incluidos en la revisión sistemática de la literatura, donde se aplicó la matriz semaforizada a los artículos y también se mostraron las características de los estudios incluidos que son el tipo de investigación, país de procedencia, población e indización.

4.1. Selección de los estudios

“La selección de los estudios se da aplicando los criterios de elegibilidad; así como los criterios de inclusión y exclusión” (Manchado, *et al.*, 2009, p.17). Para la selección de los estudios para la revisión sistemática se aplicaron los criterios de elegibilidad, inclusión y exclusión. Por tal motivo, la característica o criterio de inclusión, ha sido elegir los artículos cualitativos que contengan información pertinente para el desarrollo de la investigación. Como criterio de exclusión se consideró a los artículos científicos cuantitativos que hayan desarrollado coeficientes de correlación de Spearman o Pearson. Los artículos científicos se encuentran en el periodo de tiempo establecido y contienen información pertinente. Estos artículos científicos permitirán abordar y fundamentar teóricamente al problema y objetivos planteados.

Tabla 8

Selección de los estudios

Whysall, Owtram y Brittain (2019)	Yeo & Marquardt (2015)	Schwarz Müller, Brosi, Duman & Weine (2018)	Tohānean (2018)	Kumar, Loonam, Allen & Sawyer (2016)	Sastre, Morillas y Cansado (2019)	Ayestarán (2016)	Alunni y Llambías (2018)	Ochoa (2016)	Orji (2019)	Toves, Graf & Gould (2016)	Chaudhry (2018)	Soriano (2016)	Duque (2014)	Vegas (2016)	Gonzales, Rodríguez y Gonzales (2016)	
x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x		x	x	Liderazgo transformacional
x		x	x	x		x		x	x	x	x			x		Compromiso hacia el cambio
	x		x		x		x	x	x			x	x		x	Cultura organizacional
x	x		x		x	x	x	x			x		x			Comunicación
	x	x		x					x	x		x	x	x	x	Resistencia al cambio

4.2. Características de los estudios

Las características de los estudios incluidos en la revisión sistemática debe encontrarse información relevante como las características de la población, etc. (Fernández, *et al.*, 2019, p.160). Para la revisión sistemática cualitativa las características de los estudios se presentan en la siguiente tabla los cuales son el tipo de investigación, país, población, verificación por MIAR, criterios de elegibilidad y factores que fundamentan a la variable.

Tabla 9

Características de los estudios

Código	Estudio incluido	Tipo de investigación	País	Población	Indizada y verificada en MIAR	Cumple con criterios de elegibilidad	Factores
A64	Whysall, Owtram y Brittain (2019)	Cualitativa	Reino Unido	Organizaciones globales	SI	SI	Liderazgo transformacional, compromiso hacia el cambio y comunicación.
A65	Yeo & Marquardt (2015)	Cualitativa	Estados Unidos	Empresas privadas	SI	SI	Liderazgo transformacional, cultura organizacional, comunicación y resistencia al cambio.
A66	Schwarz Müller, Brosi, Duman & Welpe (2018)	Cualitativa	Alemania	Empresas privadas	SI	SI	Liderazgo transformacional, compromiso hacia el cambio y resistencia al cambio.
A67	Tohănean (2018)	Cualitativa	Rumania	Empresas privadas	SI	SI	Liderazgo transformacional, cultura organizacional, compromiso hacia el cambio y comunicación.
A68	Kumar, Loonam, Allen & Sawyer (2016)	Cualitativa	Estados Unidos	Empresas privadas	SI	SI	Liderazgo transformacional, compromiso y resistencia al cambio.
A69	Sastre, Morillas y Cansado (2019)	Cualitativa	España	Empresas privadas	SI	SI	Liderazgo transformacional, cultura organizacional y comunicación.
A70	Ayestarán (2016)	Cualitativa	Colombia	Empresas privadas	SI	SI	Liderazgo transformacional, compromiso hacia el cambio y comunicación.
A71	Alunni y Llambías (2018)	Cualitativa	Argentina	Empresas privadas	SI	SI	Liderazgo transformacional, cultura organizacional y comunicación.
A72	Ochoa (2016)	Cualitativa	México	Empresas privadas	SI	SI	Cultura organizacional, compromiso hacia el cambio y comunicación.
A74	Orji (2019)	Cualitativa	Estados Unidos	Empresas privadas	SI	SI	Cultura organizacional, compromiso hacia el cambio y resistencia al cambio.
A75	Toves, Graf & Gould (2016)	Cualitativa	Estados Unidos	Empresas aeronáutica de	SI	SI	Liderazgo transformacional, compromiso hacia el cambio y resistencia al cambio.
A77	Chaudhry (2018)	Cualitativa	Turquía	Empresas privadas	SI	SI	Liderazgo transformacional, compromiso hacia el cambio y comunicación.
A78	Soriano (2016)	Cualitativa	Perú	Empresas privadas	SI	SI	Liderazgo transformacional, cultura organizacional y resistencia al cambio.
A79	Duque (2014)	Cualitativa	México	Empresas privadas	SI	SI	Cultura organizacional, comunicación y resistencia al cambio.
A80	Vegas (2016)	Cualitativa	España	Empresas privadas	SI	SI	Liderazgo transformacional, compromiso hacia el cambio y resistencia al cambio.
A81	Gonzales, Rodríguez y Gonzales (2016)	Cualitativa	Colombia	Empresas privadas	SI	SI	Liderazgo transformacional, cultura organizacional y resistencia al cambio.

V. DISCUSIÓN

De acuerdo a la revisión sistemática de la literatura sobre la variable de estudio gestión del cambio y la transformación estructural de las empresas, ha sido explicada desde diversas perspectivas; desde una perspectiva estratégica, humana y sociocultural. Del mismo modo, ha sido desarrollada desde los factores que la fundamentan los cuales son liderazgo transformacional, compromiso hacia el cambio, cultura organizacional, comunicación y resistencia al cambio.

Las evidencias demuestran que la gestión del cambio desde una perspectiva estratégica es aquella que forma parte de la gestión estratégica de una empresa, cumpliendo un rol fundamental en la transformación estructural de las organizaciones y también involucra la gestión del recurso humano para su adaptabilidad a los cambios organizacionales provocados por la industria 4.0. Concluyendo que la velocidad de los cambios que son provocados por la industria 4.0 crea una brecha significativa en la adaptabilidad del talento humano, es por ello que la gestión del cambio cumple un papel esencial en la transformación de la organización (Whysall, *et al.*, 2019). Además, se afirma que es un conjunto de estrategias que permiten facilitar la transición en la transformación de las organizaciones para que el talento humano tenga una adaptación rápida y eficiente. Se concluyó que debe alentarse y gestionar el cambio a través del liderazgo para que la adaptación y aceptación sea eficiente, debido a que la transformación estructural tiene un impacto en el desempeño de la organización; no solo a nivel de procesos sino también en las personas (Yeo, *et al.*, 2015). Asimismo, busca la realineación de los procesos para hacer de la organización un ente más productivo y eficiente; los cambios a gran escala requieren de un cambio transformacional. Concluyendo que los cambios a gran escala afectan a los colaboradores haciendo de este proceso una adaptación progresiva; es por ello que la gestión del cambio debe enfocarse en crear estrategias adecuadas; ya que este tipo de transformación requiere de un cambio cultural significativo en toda la organización (Kumar, *et al.*, 2016). De la misma manera se plantea que gestionar el cambio cierra brechas que puedan existir entre la formulación e implementación estratégica y también sirve para minimizar las resistencias que puedan surgir y pueden expresarse de diversas formas, concluyendo que, con una adecuada gestión del cambio habrá más posibilidades de comprensión y

aceptación de la necesidad de cambiar y de involucrar a las personas en el proceso, los directivos deben crear un clima de apertura que permita la búsqueda permanente de la innovación y aprendizaje de manera individual, grupal y organizacional (Soriano, 2016). También, se propuso que debe ser llevada a cabo por los equipos directivos lo que permitirá que se desarrolle el liderazgo y se pueda persuadir a los colaboradores para tener actitudes positivas hacia el cambio. Se concluyó que el nivel de integración, formalización, la capacidad de orientación estratégica, comunicación, compromiso y liderazgo son factores que debe considerar un equipo directivo para gestionar el cambio de manera eficaz (Vegas, 2016).

Por otro lado, las evidencias demuestran que la gestión del cambio en las organizaciones desde una perspectiva humana debe estar enfocada en el talento humano para la adaptabilidad y aceptación de estos cambios provocados por la industria 4.0, de ellos depende que la implementación de cambio sea exitosa, se concluyó, que el talento humano no debería ser olvidado ya que estos siguen siendo el núcleo de la creatividad, el conocimiento y por tanto el valor agregado en cualquier empresa (Tohănean, 2018). Del mismo modo, facilita el cambio en la actitud de los colaboradores, los ayuda a comprender y a lidiar con el proceso de cambio, concluyendo que, las transformaciones a gran escala sólo son exitosas cuando los colaboradores están listos, abiertos y comprometidos con el cambio; las intervenciones del desarrollo organizacional facilitan el cambio en la actitud de los colaboradores (Chaudhry, 2018). Además, concibe a las personas como el principal activo de la organización en aras de generar procesos de cambio al interior de las compañías. Concluyendo que la gestión del cambio es fundamental para llevar a cabo las modificaciones en las organizaciones y las personas son el factor primordial para que la transformación en las empresas se lleve a cabo de forma exitosa (Gonzales, *et al.*, 2016).

Desde la perspectiva sociocultural se afirma que la gestión del cambio requiere de un enfoque desde la cultura organizacional eliminando la rigidez de las estructuras tradicionales y fomentando el trabajo colaborativo. Concluyendo que la transformación estructural no solo es tecnológica sino también cultural e identitaria; el proceso de transformación y gestión del cambio requiere de un compromiso bastante profundo de parte de los colaboradores de las

organizaciones (Sastre, *et al.*, 2019). Adicionalmente, la gestión del cambio cumple un rol fundamental en el proceso de transformación de la organización, la cultura juega un papel clave y puede acelerar o frenar el proceso, se concluyó que, el papel del cliente interno y externo es importante en el proceso de transformación de la organización, la cultura organizacional es un factor fundamental que debe tomarse en cuenta al momento de gestionar el cambio, del mismo modo se debe promover la comunicación, capacitación, alineación y liderazgo ya que estos son pilares necesarios para afrontar y gestionar el cambio (Alunni, *et al.*, 2018). Del mismo modo, la gestión del cambio desde las transformaciones a gran escala o estructurales, debe buscar implantar una cultura hacia el cambio, concluyendo que se debe implantar una cultura hacia el cambio, debido a que facilitará la aceptación y adaptación de la transformación provocada por la cuarta revolución, se debe promover la comunicación abierta y fluida; así como también el liderazgo; esto permitirá la adaptación de la organización a los cambios requeridos de manera exitosa (Ochoa, 2016). Se expuso que la gestión del cambio busca direccionar a los colaboradores en torno a una visión y valores compartidos para la transformación estructural, concluyendo que, el éxito de la transformación empresarial depende de la capacidad de la organización para movilizar sus activos en torno a una visión y valores compartidos, los gerentes evalúan la cultura organizacional así como su estructura para poder llevar a cabo de manera exitosa una transformación a gran escala (Orji, 2019). Además, la gestión del cambio organizacional permite afrontar debidamente los procesos de cambio, esto implica que si una organización desea reinventarse es necesario que mantenga una cultura flexible que propicie a los colaboradores a conseguir los mejores resultados. Los procesos de cambio que solamente se circunscriben a los elementos formales de la organización pero no logran permear a las personas, posiblemente no se puedan sostener, concluyendo que la gestión del cambio organizacional tiene muchas facetas que deben ser comprendidas con anterioridad, para responder de manera adecuada hacia los cambios (Duque, 2014).

Se demuestra también en las evidencias que la gestión del cambio explicada desde el liderazgo, es pieza clave en la transformación de las organizaciones e involucra de forma directa al liderazgo, permitiendo persuadir a

los colaboradores para que se muestren flexibles frente a las iniciativas de cambio planteadas por los directivos de la organización. Concluyendo que los cambios afectan de manera directa en el ámbito de la vida laboral y la salud de los colaboradores, el uso de la tecnología de la información y comunicación, el desempeño y gestión del talento humano y por último las jerarquías organizativas (Schwarz Müller, *et al.*, 2018). También, la gestión del cambio es clave para dar paso a los cambios planeados, este requiere de un fuerte y sólido liderazgo, concluyendo que el liderazgo es clave para dirigir y gestionar la transformación en las organizaciones, este debe fomentar una cultura de comunicación e innovación entre todos los niveles y debe estar orientada a la toma de decisiones (Ayestarán, 2016). De igual manera, la gestión del cambio es utilizada para dirigir la transformación de forma exitosa en la organización, una de las habilidades necesarias para dirigirla es el liderazgo; direccionado en el talento humano permite que su actitud hacia el cambio sea positiva, concluyendo que es uno de los factores fundamentales para llegar al cambio deseado; los líderes deben buscar enfoques efectivos para que los colaboradores asimilen y se adapten al cambio en los procesos y la nueva tecnología (Toves, *et al.*, 2016).

Las evidencias demuestran que el liderazgo transformacional opera a través de un espectro de mecanismos de afecto, cogniciones y comportamiento. Por tanto, inspira a sus seguidores a través de sistemas de creencias compartidas y emociones positivas, concluyendo que, favorece significativamente en la gestión de los cambios, caracterizado por los esfuerzos de los líderes por empoderar y orientar a los empleados proporcionándoles abundantes oportunidades, desafíos e impulsos inspiradores (Soriano, 2016). En este sentido, los líderes transformacionales fomentan el compromiso de los seguidores y los inducen a superar sus propios intereses en favor de los objetivos de la organización, concluyendo que tiene un efecto mediador en la gestión de los cambios organizacionales, generando compromiso organizacional para producir cambios y un alto rendimiento por parte de los colaboradores (Chaudhry, 2018). Asimismo, crea cambios positivos en los seguidores, mientras que la organización crece significativamente. Se concluyó que, el liderazgo transformacional es un factor fundamental en la gestión de los cambios organizacionales, se demostró que a medida que aumenta el nivel de liderazgo transformacional en la gestión de los

cambios es más probable obtener resultados positivos en la transformación estructural de las empresas, reflejados en la aceptación del cambio, el compromiso y la eficiente adaptación del talento humano (Toves, *et al.*, 2016). También, se encuentra caracterizado por desarrollar una visión y establecer la dirección, comunicarla, ejecutarla mediante la motivación y la inspiración, y promover nuevos enfoques, se concluyó que tanto la gestión del cambio como el liderazgo transformacional están asociados con resultados de cambio positivos. Este hallazgo en particular sugiere que, tanto el liderazgo transformacional como la gestión del cambio presentan soluciones eficaces a los retos del cambio organizativo, como impulsores universales de resultados positivos (Ayestarán, 2016). Es así que el modelo de liderazgo transformacional es el mejor modelo para responder a situaciones inusuales. En este contexto, cuando la adaptación a los cambios del entorno es el principal objetivo de las organizaciones, el liderazgo transformacional se convierte en un modelo de liderazgo más aceptado, concluyendo que permite la adaptación a los cambios del entorno y la transformación de las empresas al mismo tiempo (Schwarz Müller, *et al.* 2018).

La teoría demuestra que el compromiso hacia el cambio representa la actitud positiva de los empleados hacia el cambio organizacional e incluye su voluntad de ajustar, apoyar y asegurar el éxito del cambio, se concluyó que, el compromiso hacia el cambio es un factor que permitirá que los cambios que se deseen implementar sean aceptados creando preparación para la transformación en los colaboradores, promoviendo actitudes positivas (Kumar, *et al.*, 2016). Del mismo modo, es una fuerza o mentalidad que une a un individuo a un curso de acción considerado necesario para la aplicación con éxito de una iniciativa de cambio, se concluyó que mientras los empleados consideren que el cambio requerido es apropiado para la empresa y, siguen estando motivados, tienden a mostrar su compromiso con la iniciativa de cambio, lo que quiere decir que prefieren aceptar el cambio a su voluntad (Whysall, *et al.*, 2019). Además, el compromiso hacia el cambio por definición es diferente del compromiso organizacional. Se concluyó que existe un vínculo entre el compromiso hacia el cambio y la gestión de los cambios organizacionales, quedó demostrado a través de la teoría, que explica que la intención se genera desde la actitud, y la actitud es creada a partir de la creencia. Todo esto aterrizando en el compromiso que se

debe generar al momento de implementar cambios en las empresas (Tohănean, 2018). Del mismo modo, es la intención del colaborador de apoyar un cambio basado en los beneficios subyacentes que un programa de cambio puede ofrecer, también apoyar el cambio basado en el sentimiento de deber y obligación, por último apoyar el cambio basado en el sentimiento de que no hay otra opción. Se concluyó, que para generar el compromiso hacia el cambio es necesario el liderazgo transformacional que guíe a los colaboradores hacia una visión compartida (Alunni, *et al.*, 2019). Incluso, estudios sobre gestión del cambio han resaltado el valor de conseguir el compromiso de los colaboradores hacia el cambio. Es descrito en tres dimensiones: afectivo, normativo y continuo, concluyendo que desde un contexto de transformación en las organizaciones el modelo de compromiso adecuado para afrontar estos cambios es el modelo afectivo ya que se encuentra relacionado con la innovación, el cambio y la aceptación (Vegas, 2016).

La literatura constata que la cultura organizacional es un fenómeno tangible y visible, el cual se expresa en todos los procesos y en las prácticas cotidianas de la institución, concluyendo que es un factor que se debe tomar en cuenta al momento de implementar cambios ya que tiene un impacto en la organización y en los colaboradores (Orji, 2019). Además, debe cumplir con hacer diferentes a las organizaciones, generar un sentido de identidad, orientar las conductas hacia las metas institucionales, facilitar la adaptación, al aprendizaje, al cambio y mantener estable el sistema social interno, concluyendo que debe sentar las bases de los cambios planeados en las organizaciones para que de esta manera se pueda dar un cambio y adaptación progresiva (Duque, 2014). También, fue definida como los comportamientos, normas, valores y filosofía que existen dentro de una organización que definen y condicionan el comportamiento de los miembros de dicha entidad, la organización del trabajo y la forma de realizar distintas tareas. Se concluyó que la cultura organizacional no puede convertirse en el refugio de las incertidumbres, ni de frenos frente a la transformación estructural de las empresas. Para ello es necesario que las organizaciones interioricen los procesos de cambio, normalizándolos en su día a día y en el de sus colaboradores, haciéndolos propios. Se trata, por lo tanto, de comenzar el proceso por los cimientos de la organización y no por su fachada (Sastre, *et al.*,

2019). A parte de ello, es el conjunto emergente de valores y prácticas que representan los fundamentos de actuación de las personas en las empresas. Se concluyó que la cultura organizacional se presenta como una de las aristas claves que deben ser desarrolladas dentro de una organización que desea implementar cambios en la empresa (Ochoa, 2016). Asimismo, cumple un papel fundamental como factor clave en el proceso de la transformación, concluyendo que la transformación de las organizaciones empieza desde un cambio en la cultura organizacional (Aluni, *et al.*, 2018).

La revisión de la literatura demuestra que la comunicación en la organización es importante en un contexto de cambios organizacionales, ya que puede crear división entre los colaboradores, concluyendo que es la clave para llevar a cabo con éxito los cambios planeados, permitiendo de esta manera la participación activa de los colaboradores (Yeo, *et al.*, 2015). Además, permite que la información llegue a todos los miembros de la organización, la información es un recurso estratégico básico mediante el cual se logran los objetivos de la empresa, concluyendo que la comunicación interna es fundamental ya que permite que el flujo de información sobre los cambios implementados sea la necesaria. (Tohănean, 2018). También se recalca que la comunicación atraviesa un momento de cambio en el que la tecnología ha asumido un papel protagónico. Su inclusión simplifica y mejora algunos procesos de trabajo pero motiva a reflexiones en torno al uso de datos, la honestidad de la información, la transparencia y la medición de resultados. Se concluyó que la tecnología cumple un papel esencial en las comunicaciones de la organización es por ello que se necesita que la información que se brinde sea la adecuada. (Ochoa, 2016). Asimismo, la comunicación busca lograr una implementación efectiva de programas de cambio organizacional que disminuyan los sentimientos de incertidumbre en los trabajadores. Se concluyó que para obtener actitudes positivas ante el cambio organizacional, es necesaria la comunicación siendo esta la de mayor valor predictivo para el éxito. Los colaboradores mostrarían inseguridad si se sienten insatisfechos con la información recibida sobre el cambio, por el contrario, si consideran que existe una buena comunicación o flujo de información adecuada sostendrán una actitud más favorable (Chaudhry, 2018). Es así que mediante una comunicación eficaz sobre la importancia y el alcance de

los cambios que se quieren implementar, los empleados estarán con una mejor predisposición para aceptar los cambios y colaborar para la concreción de los objetivos organizacionales y por lo tanto se reducirán las posibilidades de resistencia que se puedan generar a raíz de los cambios implementados. Se concluyó que una comunicación abierta es una capacidad necesaria para las organizaciones enfocadas en la innovación de procesos o transformación estructural de las empresas (Duque, 2014).

Finalmente, la bibliografía demuestra que la resistencia al cambio es una acción u omisión de los empleados que tiene por objeto evitar un cambio y/o interferir con el éxito de la aplicación de un cambio en su forma actual. Se concluyó que la resistencia es uno de los principales problemas que afecta la gestión de los cambios (Yeo, *et al.*, 2015). A su vez, puede ser tomada como reacción normal e inevitable que se presenta en un periodo de pérdida de control, que se suscita ante la ambigüedad e inseguridad de lo que vendrá y que siempre dependerá de la percepción de cada persona. Se concluyó que el principal factor que puede obstaculizar un cambio en una organización es la resistencia del talento humano, por esta razón, es importante informar, socializar, motivar y comprometer a los involucrados con el fin de adherir esfuerzos para lograr los objetivos planteados, una buena comunicación es la clave del éxito en la implementación de cualquier cambio (Gonzales, *et al.*, 2016). Además, la resistencia es una expresión de miedo a lo desconocido que genera que las mentes se cierran a cualquier justificación de por qué es necesario el cambio. Se concluyó que el miedo produce resistencia al cambio, ya que los trabajadores prefieren eludir riesgos y conservar sus costumbres, lo que genera visión a corto plazo y estancamiento organizacional, a la vez que incide en la implementación de cambios para competir en el mercado y formular estrategias a largo plazo (Orji, 2019). Incluso, la resistencia al cambio ha sido definida como un suceso normal que dificulta la implementación de nuevos sistemas a la organización. Se concluyó que la resistencia al cambio queda explicada por factores como: la falta de motivación, mala retroalimentación y falta de capacitación del personal para comprender las implicaciones del cambio (Soriano, 2016). Por último, la resistencia al cambio es uno de los elementos primordiales que asedian o causan problemas a la gestión del cambio, y está presente en todos los niveles

estructurales e integrantes de una organización, concluyendo que el proceso de cambio es un ejercicio situacional, que debe ser planificado y estructurado puesto que está involucrado el talento humano como elemento decisorio de una organización cuyas reacciones permiten alcanzar el éxito o el fracaso de la transformación (Kumar, *et al.*, 2016).

5.1. Limitaciones

Las limitaciones del estudio, son las razones que brindan los investigadores para mostrar las dificultades que se han tenido para la elaboración de la investigación en cuanto a las características del estudio, la metodología, etc. (Avello, *et al.*, 2019, p.11). Es así que, las limitaciones de la investigación fueron el acceso restringido en algunos artículos científicos, que pudieron reforzar la teoría que se empleó. Del mismo modo los artículos que se encontraron en idiomas fuera del inglés y el español, fueron dificultosos para traducir e interpretar.

VI. CONCLUSIONES

Las conclusiones de la revisión sistemática de la literatura determinan aspectos fundamentales que son evidenciados en los artículos seleccionados para la investigación, planteados desde diversas perspectivas que aclaran el entendimiento de la variable de estudio y los factores que la fundamentan.

Primero Todos los autores coinciden en que la gestión del cambio organizacional es un proceso detallado que involucra a las personas, la estructura de la organización y los procesos. Los autores explican a la variable desde una perspectiva estratégica como aquella que forma parte de la gestión estratégica de una empresa, cumpliendo un rol fundamental en la transformación estructural de las organizaciones. Se afirma que es un conjunto de estrategias que permiten facilitar la transición en la transformación y de esta manera el talento humano puede tener una adaptación rápida y eficiente, también busca la realineación de los procesos para hacer de la organización un ente más productivo y eficiente. Gestionar el cambio cierra brechas que puedan existir entre la formulación e implementación estratégica y también sirve para minimizar las resistencias. Asimismo, debe ser llevada a cabo por los equipos directivos lo que permitirá que se desarrolle el liderazgo y se pueda persuadir a los colaboradores para tener actitudes positivas hacia el cambio (Whysall, *et al.*, 2019; Yeo, *et al.*, 2015; Kumar, *et al.*, 2016; Soriano, 2016; Vegas, 2016). Por otro lado, desde una perspectiva humana debe estar enfocada en el talento humano para la adaptabilidad y aceptación de estos cambios provocados por la industria 4.0, facilita el cambio en la actitud de los colaboradores, los ayuda a comprender y lidiar con el proceso de cambio. Además, concibe a las personas como el principal activo de la organización en aras de generar procesos de cambio al interior de las compañías (Tohănean, 2018; Chaudhry, 2018; Gonzales, *et al.*, 2016). Por otra parte, desde una perspectiva sociocultural se afirma que la gestión del cambio requiere de un enfoque desde la cultura organizacional eliminando la rigidez de las estructuras tradicionales y

fomentando el trabajo colaborativo; esta juega un papel clave y puede acelerar o frenar el proceso debe buscar implantar una cultura hacia el cambio direccionando a los colaboradores en torno a una visión y valores compartidos para la transformación estructural, si una organización desea reinventarse es necesario que mantenga una cultura flexible (Sastre, *et al.*, 2019; Alunni, *et al.*, 2018; Ochoa, 2016, Orji, 2019; Duque, 2014). Finalmente, la gestión del cambio explicada desde el liderazgo, es pieza clave en la transformación de las organizaciones e involucra de forma directa al liderazgo, permitiendo persuadir a los colaboradores para que se muestren flexibles frente a las iniciativas de cambio, direccionado en el talento humano permite que su actitud hacia el cambio sea positiva (Schwarz Müller, *et al.*, 2018; Ayestarán, 2016; Toves, *et al.*, 2016).

En conclusión, debido a la cuarta revolución la gestión del cambio organizacional toma protagonismo pues es aquella que desarrolla métodos estratégicos y prácticas coherentes en relación al talento, los procesos y la estructura para conducir el cambio de las organizaciones, para que de esta manera la organización sea más productiva y eficiente. Requiere de un cambio transformacional, la cual dependerá de la capacidad de la empresa para replantear y alinear la estructura, cultura y talento a este proceso de cambio. Es importante destacar que la transformación estructural tiene un impacto en el desempeño de la organización no solo a nivel de procesos sino también en las personas. Es por este motivo que las personas son el principal activo de la organización. La gestión adecuada de los cambios direccionada en cada perspectiva planteada permite el éxito de las implementaciones de cambio en las organizaciones.

Segundo Los autores concuerdan que las definiciones sobre el liderazgo y el cambio, están relacionadas. El liderazgo transformacional opera a través de ciertos mecanismos los cuales son el afecto, cogniciones y el comportamiento de los seguidores (Soriano, 2016). En este sentido este estilo de liderazgo fomenta el compromiso de los seguidores hacia la organización, con la finalidad de superar sus propios intereses en

favor de esta para producir grandes cambios al interior de la empresa (Chaudhry, 2018). Del mismo modo, se expone que el liderazgo transformacional implica una fuerte identificación entre los seguidores y el líder, ya que integra una visión compartida del futuro (Toves, *et al.*, 2016). Se ha demostrado que durante el cambio, los líderes transformacionales desarrollan una visión clara y la ejecuta a través de la motivación y la inspiración; es importante recalcar que el liderazgo transformacional tiene un efecto frente a la disminución de la resistencia al cambio (Ayestarán, 2016). Para finalizar, la investigación en el campo del liderazgo ha revelado que el modelo de liderazgo transformacional es el mejor modelo para responder a situaciones inusuales o transformación en las empresas; se observa que el liderazgo transformacional es el modelo adecuado para dirigir los tipos de cambio con determinadas características (Schwarz Müller, *et al.* 2018).

Es así que en conclusión, uno de los factores principales que fundamentan a la gestión del cambio es el liderazgo transformacional. Este estilo de liderazgo se caracteriza por inspirar a los seguidores a través de sistemas de creencias compartidas y emociones positivas. Las investigaciones realizadas con anterioridad afirman que el modelo de liderazgo transformacional es el más adecuado cuando la organización pasa por un proceso de transformación estructural o cambios a gran escala; permitiendo que se genere el compromiso de los colaboradores frente a situaciones de cambio y se disminuya la resistencia.

Tercero Los autores concuerdan que el compromiso hacia el cambio y la gestión del cambio son temas que se encuentran asociados. El compromiso hacia el cambio representa la figura de actitud positiva de los colaboradores hacia los cambios planeados incluyendo su voluntad de asegurar el éxito del cambio (Kumar, *et al.*, 2016). Los autores definen al compromiso hacia el cambio desde dos perspectivas: la unidimensional, la cual sostiene que el compromiso hacia el cambio es un sentimiento general de un colaborador. En contraste, la perspectiva

multidimensional sostiene que el compromiso hacia el cambio refleja una fuerza afectiva, de continuidad y normativa, también integra a un colaborador con ciertos cursos de acción requeridos para implementar una iniciativa de cambio exitosa en una organización. Es así que se presentan 3 modelos de compromiso hacia el cambio el afectivo, normativo y continuo. El primero hace referencia en apoyar el cambio basado en los beneficios que se obtendrán, el segundo apoya al cambio basado en el deber y obligación y el último apoya el cambio debido a que no tiene otra opción (Whysall, *et al.*, 2019; Tohänean, 2018; Alunni, *et al.*, 2019). Diversos estudios han demostrado que frente a situaciones de cambio el compromiso hacia el cambio en el modelo afectivo es el mejor predictor de actitudes positivas y apoyo hacia las iniciativas de cambio (Vegas, 2016).

Se obtuvo como conclusión que el compromiso hacia el cambio es el segundo factor clave para gestionar los cambios en las organizaciones en un contexto de transformación estructural. El compromiso hacia el cambio es la actitud positiva y la voluntad de apoyar las iniciativas de cambio frente a reformas que se dan en la organización. Frente a situaciones de cambio el modelo que realiza una mejor predicción de aceptación, actitudes positivas, apoyo e innovación es el modelo afectivo, este permite que los colaboradores se adapten con mayor facilidad a los nuevos procesos y tecnología que se deseen implementar.

Cuarto Los autores concuerdan que la cultura organizacional y la gestión de los cambios, están asociadas. Se expuso que la cultura organizacional es un fenómeno tangible y visible, que se encuentra en las actividades cotidianas de las organizaciones (Orji, 2019). Esta genera sentido de identidad, debe orientar las conductas de los colaboradores hacia las metas, debe facilitar la adaptación, el aprendizaje y el cambio (Duque, 2014). Las organizaciones como entidades sociales, cuentan con una cultura organizacional, inspirada en la identidad corporativa y es parte variable de lo que se conoce como carta de identidad corporativa (Sastre, *et al.*, 2019). Del mismo modo, en los ámbitos

organizacionales esta cultura está articulada a partir de las creencias compartidas, valores y actitudes que se instauran en las empresas y son las que mantienen la estructura y los procesos organizacionales. Es necesario que las organizaciones consideren a la cultura organizacional como un recurso y potencialmente pueda convertirse en un activo estratégico (Ochoa, 2016). Desde un contexto de transformación estructural y su gestión, la cultura organizacional es un factor clave en este proceso, ya que estos cambios a gran escala tienen un impacto en la cultura debido a que suele implicar una nueva conformación de políticas, procesos, un nuevo diseño organizacional y una nueva propuesta de valor al cliente deviniendo en un cambio cultural en sí mismo (Aluni, *et al.*, 2018).

En consecuencia se obtuvo como conclusión que la cultura organizacional es el tercer factor principal en la gestión de los cambios organizacionales. La cultura organizacional se encuentra en las prácticas y tareas cotidianas en la organización. En ella se encuentra presente el comportamiento, las normas, valores y la filosofía existentes en las organizaciones. La cultura genera sentido de identidad y pertenencia, es la que orienta el comportamiento de los colaboradores frente a situaciones de cambio. En este sentido, es necesario que las organizaciones creen una cultura flexible o hacia el cambio, de este modo se facilitará la adaptación de los colaboradores a estos nuevos procesos. Además, investigaciones recientes afirman que la cultura organizacional debe considerarse como un recurso y de esta manera se pueda convertir en un activo estratégico para la administración de las compañías.

Quinto Los autores concuerdan que la comunicación está asociada con la gestión de los cambios organizacionales. Se afirma que la comunicación es importante en un contexto de cambios, debido a que la información que es transmitida puede crear división entre los colaboradores, ya que si los miembros de la organización no tienen la oportunidad de participar en el proceso de planificación y preparación del cambio, no pueden experimentar la sensación de influencia y

control sobre los procesos. Como resultado, aparece la falta de confianza y enemistad en lugar de esperanza y compromiso; lucha en lugar de cooperación (Yeo, *et al.*, 2015). En un contexto de cambio organizacional, la información que es transmitida es de vital importancia y las personas son las que forman parte de este flujo de información (Tohănean, 2018). Del mismo modo, la tecnología asume un papel protagónico en cuanto a la comunicación, es por ello que la información que se brinda a través de estos portales organizacionales debe ser clara y objetiva (Ochoa, 2016). Además, la calidad de la comunicación durante un cambio organizacional hace referencia al grado en que una organización proporciona información útil, oportuna y suficiente acerca del cambio implantado ejerciendo una influencia significativa sobre las actitudes del colaborador ante el contexto de transformación estructural (Chaudhry, 2018). Finalmente, un componente esencial para el éxito de un proceso de cambio organizacional radica en una buena estrategia de comunicación que se sustenta en elementos que la comunidad laboral valora, como su cultura, lo cual le permitirá apreciar la conexión entre los procesos de comunicación, el poder y los objetivos de los cambios realizados (Duque, 2014).

Se concluyó que, la comunicación es el cuarto factor imprescindible para gestionar de forma adecuada los cambios e implementar la transformación estructural de las empresas. Es así que la comunicación efectiva debe estar direccionada a brindar información clara, precisa, oportuna y útil. Solo de esta manera crearemos equipos de trabajo direccionados a la nueva visión de la organización así como al cumplimiento de los objetivos a los que se desea llegar por estos cambios implementados.

Sexto Por último, los autores concuerdan que la resistencia al cambio está ligada con la transformación estructural de las empresas y la gestión de los cambios. La resistencia al cambio es una reacción que tienen los colaboradores para evitar o interferir con el éxito de la implementación de los cambios (Yeo, *et al.*, 2015). Se presenta ante la

ambigüedad e inseguridad de lo que vendrá y depende de la percepción de cada persona (Gonzales, *et al.*, 2016). Además, es una expresión de miedo a lo desconocido lo que causa que los colaboradores no acepten la necesidad de llevar a cabo el cambio (Orji, 2019). Diversos estudios reconocen que la resistencia dificulta la implementación de cambios planeados al interior de la organización (Soriano, 2016). Y también, se encuentra presente en todos los niveles estructurales e integrantes de la organización, debido a que involucra la variación del estatus quo, de lo normal, de la rutina, de las competencias adquiridas y dominantes (Kumar, *et al.*, 2016).

En conclusión, la disminución de la resistencia al cambio en el talento humano favorece a la transformación estructural de las empresas y es el quinto factor fundamental en la gestión de los cambios. En este sentido, la resistencia siempre va estar presente en las situaciones de cambio, generando actitudes negativas hacia estas implementaciones, estas se pueden dar de manera colectiva o individual, interfiriendo con la implementación adecuada de los cambios organizacionales, ya que implica una variación del estatus quo, por otras acciones que genera el transfigurar de lo conocido a lo desconocido y nuevo por aprender, como sinónimo de sacrificio, tiempo y dedicación.

VII. RECOMENDACIONES

A través de la investigación realizada se sugiere que para poder llevar a cabo la gestión del cambio en contexto de la transformación estructural, los altos directivos de las organizaciones deben tener en cuenta los factores que se presentan en el estudio los cuales son liderazgo transformacional, el compromiso hacia el cambio, la cultura organizacional, la comunicación y la resistencia al cambio; todos estos factores direccionados al talento humano aseguran el éxito de ejecutar los cambios planeados como se plantea en los artículos científicos utilizados para el estudio.

Además, es necesario que se desarrolle una actitud hacia el cambio positiva, así como una cultura abierta que permita admitir las buenas iniciativas y desestimar las prácticas obsoletas. Del mismo modo, debido a las limitaciones del estudio, se recomienda para futuras investigaciones e investigadores, se utilice un enfoque cuantitativo longitudinal-experimental, de esta manera se obtendrán resultados de evidencia estadística significativa, lo que conllevaría a la obtención de conclusiones aún más precisas.

REFERENCIAS

- Adil, M. (2016). Impact of change readiness on commitment to technological change, focal, and discretionary behaviors. *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), 222-224.
- Aguilera, R. (2014). ¿Revisión sistemática, revisión narrativa o meta análisis? *Revista de la Sociedad Española del Dolor*, 21(6), 359-360.
- Alarcón, M., Ojeda, R., Ticse, I., & Cajachagua, K. (2015). Análisis crítico de ensayos clínicos aleatorizados: Riesgo de sesgo. *Revista Estomatológica Herediana*, 25(4), 304-308.
- Alunni, L., y Llambías, N. (2018). Explorando la transformación organizacional desde adentro. *Palermo Business Review*, 17(1), 11-30.
- Arévalo, R., Ortuño, G., y Arévalo, D. (2010). Revisiones sistemáticas (1). *Revista Médica La Paz*, 16(2), 69-80.
- Álvarez, T., Cortés, L., y Posada, A. S. (2007). Clima organizacional y expectativas en un contexto de cambio tecnológico. *Revista Interamericana De Psicología Ocupacional*, 26(2), 75-99.
- Álvarez, V., Villavicencio E., y Arguello, I. (2017). El coaching como herramienta para mitigar la resistencia al proceso de cambio organizacional. *Palermo Business Review*, 16(1), 83-100.
- Avello, R., et al., (2019). ¿Por qué enunciar las limitaciones de un estudio? *MediSur*, 17(1), 10-12.
- Ayestarán, A. (2016). El imperativo digital: la gestión del cambio empresarial en la era digital. *Boletín De Estudios Económicos*, 71(219), 457-482.
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación*. (3ª ed.). México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación: serie integral por competencias*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Bakari, H., Hunjra, I., Jaros, S., & Khoso, I. (2019). Moderating role of cynicism about organizational change between authentic leadership and commitment to change in Pakistani public sector hospitals. *Leadership in Health Services*, 32(3), 387-404.
- Barabasz, A. (2016). Psychodynamic perspective of organizational change. *Management*, 20(1), 155-166.

- Belategi, O., Gago, M., & Egaña, T. (2019). La comunicación interna en las cooperativas: La percepción de las personas trabajadoras sobre la escucha y la información. *REVESCO: Revista De Estudios Cooperativos*, 130(1), 9-32.
- Bedoya, C., y García, M. (2016). Efectos del miedo en los trabajadores y la organización. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 60-70.
- Beltrán, O. (2005). Revisiones sistemáticas de la literatura. *Revista colombiana de gastroenterología*, 20(1), 60-69.
- Britto, S., Fuentes, N., y Torres, M. (2017). Neurogerencia como herramienta en la metamorfosis organizacional en Colombia. *Colombia Forense*, 4(2), 25-36.
- Bold, E. (2011). Instruments and techniques used in the design and implementation of change management. *Journal of Advanced Research in Management*, 2(1), 5-13.
- Canepa, C. (2019). Gestión del cambio en las organizaciones: Efectos sobre la actividad y las personas. *Laboral*, 2(12), 1-35.
- Camelia, G., Ioana, M., y Larisa, N. (2019). Organizational Culture: A case study of the impact of ethical organizational culture on the efficiency of Accor hotels. *Romanian Economic and Business Review*, 14(2), 86-96.
- Carter, E. (2008). Successful change requires more than change management. *The Journal for Quality and Participation*, 31(1), 20-23.
- Canepa, C. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Laboral*, 2(12), 1-35.
- Calderón, G., Castaño, C., y Alvarez, M. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Innovar*, 19(35), 151-166.
- Carhuancho, I., Nolzco, F., Sicheri, L., Guerrero, M. y Casana, K. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Guayaquil: UIDE.
- Carro, J., Sarmiento, S., y Rosano, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365.
- Codina, L. (2020). Cómo hacer revisiones bibliográficas tradicionales o sistemáticas utilizando bases de datos académicas. *Revista ORL*, 11(2), 139-153.

- Cohen, N. y Gómez, G. (2019). *Metodología de la investigación, ¿para qué?: la producción de los datos y los diseños*. Buenos Aires: Editorial Teseo.
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., y López J. (2013). Cultura organizacional: Evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355.
- Chaudhry, S. (2018). Managing employee attitude for a successful information system implementation: A change management perspective. *Journal of International Technology and Information Management*, 27(1), 58-90.
- Chaudhry, S., & Joshi, C. (2018). Effect of transformational leader communication on affective commitment to change. *International Journal on Leadership*, 6(1), 27-35.
- Chatarina, M., & Karsten, G. (2017). Change your space, change your culture: Exploring spatial change management strategies. *Journal of Corporate Real Estate*, 19(2), 95-110.
- Chatarina, M. (2017). A spatial approach to transformational change. *Journal of Corporate Real Estate*, 19(4), 285-299.
- Da Motta, L., Siervo, A., & Gomes, J. (2019). Interações entre cultura nacional, cultura organizacional e gestão pública. *Contabilidade y Negocios*, 14(27), 89-103.
- Dobrovič J., & Timková V. (2017). Examination of factors affecting the implementation of organizational changes. *Journal of Competitiveness*, 9(4), 5-17.
- Duque, L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171.
- Evans, J. (2020). Transformational leadership as a role of leadership in the implementation of organizational change. *TURAN : Stratejik Arastirmalar Merkezi*, 12(45), 113-116.
- Fatima, M., Riaz, A., Mahmood, Z., & Usman, M. (2020). Linking employees' change-related self-efficacy, change readiness and commitment to change. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 14(1), 334-367.
- Fernández, J., Zafra, J., Goicochea, S., Peralta, C., y Taype, A. (2019). Aspectos básicos sobre la lectura de revisiones sistemáticas y la interpretación de meta-análisis. *Acta Médica Peruana*, 36(2), 157-169.

- Ferrer, M. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista de investigación de ciencias sociales*, 11(1), 102-114.
- Garcia, B., Maziero, G., Rocha, R., Bernardes, A., y Gabriel, S. (2015). Influência da cultura organizacional na gestão participativa em organizações de saúde. *Revista De Pesquisa, Cuidado é Fundamental Online*, 7(2), 2615-2627.
- García, M. y Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120-142.
- González, J., Rodríguez, M., y González J. (2016). Organizational change in medium and large companies of sugamuxi valley. *Dimensión Empresarial*, 15(1), 207-216.
- Griffith, B., & King, K. (2007). The partnership between project management and organizational change: integrating change management with change leadership. *Performance Improvement*, 46(1), 14-20.
- Harley, B., Wright, C., Hall, R., & Dery, K. (2006). Management reactions to technological change: The example of enterprise resource planning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(1), 58-75.
- Hechanova, R., & Cementina, R. (2013). Transformational leadership, change management, and commitment to change: A comparison of academic and business organizations. *The Asia - Pacific Education Researcher*, 22(1), 11-19.
- Hendrik, G. S., Moch Asmawi, Madhakomala, R., & Suratman, A. (2018). Effect of change in management, organizational culture and transformational leadership on employee performance PT. AdhyaTirta batam (PT. ATB). *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 15-23.
- Herbas, B., y Rocha, E. (2018). Metodología científica para la realización de investigaciones de mercado e investigaciones sociales cuantitativas. *Revista Perspectivas*, 1(42), 123-160.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª ed.). México D.F.: Mc-Graw Hill Education.

- Hoe, S. (2017). What makes a competent change manager? The importance of developing the "right" attitudes. *Development and Learning in Organizations*, 31(5), 14-16.
- Holly, E., Salmond, E., & Saimbert, P. (2017). *Comprehensive Systematic Review for Advanced Practice Nursing*. (2^a ed.). New York: Springer Publishing Company.
- Holten, A., Hancock, G., & Bøllingtoft, A. (2019). Studying the importance of change leadership and change management in layoffs, mergers, and closures. *Management Decision*, 58(3), 393-409.
- Imberman, M., Lopez, P., & Troper, J. (2017). The relationship between personal impact of organizational change and employee commitment: The mediating role of organizational justice. *ABAC ODI Journal Vision.Action.Outcome*, 4(1), 4-28.
- Kane, C., Palmer, D., Phillips, N., & Kiron, D. (2015). Is your business ready for a digital future? *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 37-44.
- Kumar, V., Loonam, J., Allen, J., & Sawyer, S. (2016). Exploring enterprise social systems & organisational change: Implementation in a digital age. *Journal of Information Technology*, 31(2), 97-100.
- Lee, K., Sharif, M., Scandura, T., & Kim, J. (2017). Procedural justice as a moderator of the relationship between organizational change intensity and commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 501-524.
- Martines, E., Carrasco, C. y Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 88-98.
- Martínez, H. (2018). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Cengage.
- Mariño, A. (2014). Las relaciones de poder y la comunicación en las organizaciones: Una fuente de cambio. *Ad-Minister*, (24), 119-141.
- Manzano, A. (2013). Un modelo de pensamiento estratégico para favorecer la gestión del cambio en las organizaciones. *Ad-Minister*, (23), 9-24.
- Manchado, R., et al., (2009). Revisiones Sistemáticas Exploratorias. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 55(216), 12-19.

- Marques De Lima, R., y Costa, M. (2016). Linking transformational leadership and organizational trust: Has organizational commitment a mediating effect on it? *Cuadernos De Gestión*, 16(1), 43-61.
- Mangundjaya, H., & Gandakusuma, I. (2013). The role of leadership & readiness for change to commitment to change. *Romanian Economic and Business Review*, 13(1), 192-197.
- Manterola, C., Astudillo, P., Arias, E. y Claros, N. (2013). Revisiones sistemáticas de la literatura. Que se debe saber acerca de ellas. *Cirugía española*, 91(3), 149-155.
- Ma Regina, M., Caringal, J., & Magsaysay, J. (2018). Implicit change leadership, change management, and affective commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 914-925.
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, 1(46), 11-47.
- Ming, Y., & Lee, M. (2018). Multilevel moderation analysis of change perception on change commitment. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 371-384.
- Molinero, L. (2019). Índice de madurez digital de las empresas en 2019. *Capital Humano*, 347(1), 79-81.
- Moreno, B., Muñoz, M., Cuellar, J., Domancic, S. y Villanueva, J. (2018). Revisiones Sistemáticas: definición y nociones básicas. *Revista clínica de periodoncia, implantología y rehabilitación oral*, 11(3), 184-186.
- Moraga, J. & Cartes, R. (2015). Pautas de chequeo, parte II: QUOROM y PRISMA. *Revista chilena de cirugía*, 67(3), 325-330.
- Moses, J., & Gerwel, N. (2016). The impact of institutional culture on change initiatives in an electric utility company in Africa. *African Journal of Economic and Management Studies*, 7(3), 295-313.
- Muñoz, A., Cabezas, S., y Muñoz, M. (2014). Consultoría de proceso desde la perspectiva del conocimiento: Un acercamiento al cambio organizacional. *Bibliotecas Anales De Investigación*, 1(10), 160-169.

- Nastase, M., Giuclea, M., & Bold, O. (2012). The impact of change management in organizations - a survey of methods and techniques for a successful change. *Revista De Management Comparat International*, 13(1), 5-16.
- Nelson, D. (2014). *Systematic Reviews to Answer Health Care Questions*. Philadelphia: Wolters Kluwer Health.
- Neill, M., Linjuan, R., & Cen, A. (2019). How communication climate and organizational identification impact change. *Corporate Communications*, 24(2), 281-298.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación: Cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis*. (4^a ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- Ochoa, O. L. (2016). Cultura digital: construyendo nuevos comportamientos y hábitos en la organización para maximizar el potencial de la tecnología. *Boletín De Estudios Económicos*, 71(217), 71-83.
- Ochoa, O. L. (2016). Modelos de madurez digital: ¿en qué consisten y qué podemos aprender de ellos. *Boletín De Estudios Económicos*, 71(219), 573-590.
- Orji, C. I. (2019). Business transformation: towards an integrated capability framework for digitization and business value generation. *Journal of Global Business and Technology*, 15(1), 47-57.
- Passos, E. (2015). *Metodología para la presentación de trabajos de investigación: Una manera práctica de aprender a investigar, investigando*. (2^a ed.). Bogotá: Alpha Editores.
- Pérez, G. y Moreno, Z. (2019). Modelo de relación de liderazgo transformacional y gerencia universitaria. *Dyna*, 86(210), 9-16.
- Perilla, L., y Gómez, V. (2017). Relationship of transformational leadership style with employee health and well-being: The mediating role of trust in the leader. *Revista De Psicología Del Trabajo y De Las Organizaciones*, 33(2), 95-108.
- Ranganathan, P., y Aggarwal, R. (2020). Study desings: Part 7 – Systematic rewies. *Perspectives in Clinical Research*, 11(2), 97-100.
- Ratna, W., Supriyanto, S., Qomaruddin, B., Damayanti, A., & Agung, L. (2020). Role of leaders in building organizational readiness to change – case study

- at public health centers in indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 1-10.
- Repovš, E., Drnovšek, M., & Kaše, R. (2019). Change ready, resistant, or both? exploring the concepts of individual change readiness and resistance to organizational change. *Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe*, 21(2), 309-337.
- Roa, J., Dulcic, F., Arcos, C., Pineada, A., y González, C. (2018). Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Psicología*, 36(1), 105-134.
- Romero, J., Matamoros, S., y Campo, C. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Innovar*, 23(50), 35-52.
- Rodríguez, G. y Fernández, M. (2007). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. *Ingeniería Industrial*, 28(1), 42-47.
- Rodríguez, V., Carvajal, K., y Montenegro de la Barrera, N. (2018). Recursos laborales como predictores de actitud hacia el cambio organizacional y bienestar. *Revista de Psicología*, 27(1), 1-13.
- Rodríguez, L., y Vázquez, P. (2019). Retos y perspectivas en la comunicación organizacional. *El Profesional De La Información*, 28(5), 1-8.
- Rodríguez, V., y Mladinic, A. (2016). Ambivalencia Actitudinal ante el cambio organizacional: Un Análisis Desde el Individuo en Contexto Laboral. *Psykhē*, 25(1), 1-17.
- Rubiano, M., y Aponte, C. (2018). Estrés laboral y contrato psicológico como elementos relacionales del cambio organizacional. *Diversitas*, 14(1), 149-160.
- Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional1. *Pensamiento Psicologico*, 9(16), 41-54.
- Salazar, M., Icaza, M., y Alejo, O. (2018). La importancia de la ética en la investigación. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 305-311.
- Salameh, P. *et al.* (2020). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis of diagnostic test accuracy studies (PRISMA-DTA): explanation, elaboration and checklist. *BMJ (Clinical Research Ed.)*, 370(1), 1-20.

- Sastre, D., Morillas, A., y Cansado, M. (2019). La cultura corporativa: claves de la palanca para la verdadera transformación organizacional. *Prisma Social*, 25(1), 439-463.
- Sánchez, M., Maggi, M., & Paredes, M. (2019). Resistencia al cambio en las organizaciones: propuesta para minimizarlo. *Palermo Business Review*, 19(1), 39-53.
- Sainger, G. (2018). Leadership in digital age: A study on the role of leader in this era of digital transformation. *International Journal on Leadership*, 6(1), 1-6.
- Saunders, M., Thornhill, A., & Lewis, P. (2002). Understanding employees' reactions to the management of change: An exploration through an organisational justice framework. *Irish Journal of Management*, 23(1), 85-108.
- Self, R. (2007). Organizational change - overcoming resistance by creating readiness. *Development and Learning in Organizations*, 21(5), 11-13.
- Setyaningrum, R. (2017). Relationship between servant leadership in organizational culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior and customer satisfaction. *European Research Studies*, 20(3), 554-569.
- Soriano, R. (2016). Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. *360: Revista De Ciencias De La Gestión*, 1(1), 38-86.
- Shin, I., & Jung, H. (2019). Differential roles of self-determined motivations in describing job crafting behavior and organizational change commitment: Research and reviews. *Current Psychology*, 19(1), 1-10.
- Swales, S. (2004). Commitment to change: Profiles of commitment and in-role performance. *Personnel Review*, 33(2), 187-204.
- Scharitzer, D., & Korunka, C. (2000). New public management: Evaluating the success of total quality management and change management interventions in public services from the employees' and customers' perspectives. *Total Quality Management*, 11(7), 941-953.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. (2018). How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change management in work design and leadership. *Management Review*, 29(2), 114-138.
- Tacillo, E. (2016). *Metodología de la investigación científica*. Lima: UJBM.

- Tohănean, D. (2018). Change management and artificial intelligence: the impact of digitalisation on management processes. *Review of the Air Force Academy*, 1(1), 81-88.
- Toves, P., Graf, L., & Gould, D. (2016). Innovative use of force field analysis: Factors influencing technology-enabled change. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 17(2), 85-102.
- Tsai, L., & Harrison, W. (2019). Organizational actions in gaining employee support for change: The roles of affective commitment to change, organizational justice, and organizational cynicism. *Journal of Organizational Psychology*, 19(5), 141-155.
- Tziner, A., & Shkoler, O. (2018). Leadership styles and work attitudes: Does age moderate their relationship? *Revista De Psicología Del Trabajo y De Las Organizaciones*, 34(3), 195-201.
- Urra, E. y Barría, R. (2010). Revisión sistemática y su relación con la práctica basada en la evidencia en salud. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 18(4), 824-831.
- Val, P., y Fuentes, M. (2005). Resistencias al cambio organizativo: Un análisis empírico en cambios reactivos y anticipativos. *M@n@gement*, 8(3), 47-67.
- Vegas, J. (2016). Gestión del cambio en equipos directivos: la asignatura pendiente. *Boletín De Estudios Económicos*, 71(217), 25-47.
- Vota, A., Balderrama, J., y Murga, F. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina De Comunicación Social*, 63(1), 418-434.
- Vuuren, M., & Wim, E. (2008). Communication, sense making and change as a chord of three strands: Practical implications and a research agenda for communicating organizational change. *Corporate Communications*, 13(3), 349-359.
- Whysall, Z., Owtram, M., & Brittain, S. (2019). The new talent and change management challenges of industry 4.0. *The Journal of Management Development*, 38(2), 118-129.
- Yeo, R., & Marquardt, M. (2015). Think before you act: Organizing structures of action in technology-induced change and management. *Journal of Organizational Change Management*, 28(4), 511-528.

- Yu, M. (2009). Employees' perception of organizational change: The mediating effects of stress management strategies. *Public Personnel Management*, 38(1), 17-32.
- Ynuob, R. (2011). *El proyecto y la metodología de la investigación*. Buenos Aires: Cengage.

ANEXOS

ANEXO 1. Matriz total de fuentes de información

Código	Autor	Base de Datos	Año	Población donde se realizó el estudio	Indizada en base de datos según MIAR
A1	Martines, Carrasco y Bull	Proquest	2018	El estudio se realizó en una empresa Chilena de climatización	Emerging Sources Citation Index, Fuente Academica Plus, ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite, EconLit, vLex, DOAJ, DIALNET
A2	Cánepa	Proquest	2019	El estudio fue realizado en Brasil.	Academic Search Premier, DOAJ
A3	Ferrer	Proquest	2015	El estudio se realizó en la Universidad Autónoma de Asunción en Paraguay.	Academic Search Premier, Fuente Academica Plus, DOAJ
A4	Molinero	Proquest	2019	El estudio se llevó a cabo en empresas Españolas.	Emerging Sources Citation Index, Scopus, ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite, Psycinfo, DOAJ
A5	Hendrik, Asmawi, Madhakomala y Suratman	Proquest	2018	El estudio se llevó a cabo en la empresa Adhya Tirta Batam Turquía.	DOAJ
A6	Ma Regina, Caringal y Magsaysay	Proquest	2018	El estudio se llevó a cabo en empresas de negocio en Filipinas con 318 colaboradores.	Scopus, Social Sciences Citation Index, ABI/INFORM, INSPEC, Educational research abstracts (ERA), Psycinfo
A7	Hechanova y Cementina	Proquest	2013	El estudio se realizó con ocho organizaciones empresariales del sector de los servicios.	Scopus, Social Sciences Citation Index, IBZ Online, EBSCO Education Source
A8	Sainger	Proquest	2018	El estudio se realizó en las empresas de Estados Unidos.	Emerging Sources Citation Index, Scopus, ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite, Psycinfo, DOAJ
A9	Nastase, Giuclea y Bold	Proquest	2012	El estudio se realizó en pequeñas y medianas empresas con 152 personas.	ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite
A10	Camelia, Ioana y Larisa	Proquest	2019	El estudio se realizó en Accor, una de las organizaciones en el sector del turismo	Scopus, Social Sciences Citation Index, ABI/INFORM, INSPEC, Educational research abstracts (ERA), Psycinfo
A11	Setyaningrum	Proquest	2017	El estudio se realizó en una comunidad en la Regencia de Bekasi.	Emerging Sources Citation Index, Scopus, ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite, Psycinfo, DOAJ
A12	Da Motta, Siervo y Gomes	Proquest	2019	El análisis se llevó a cabo en una entidad de gestión pública en Brasil.	ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite
A13	Imberman, Lopez y Troper	Proquest	2017	Compañías de Fortune 100 en los EE.UU.	Emerging Sources Citation Index, Scopus, CINAHL, International Bibliography of Art, DOAJ
A14	Adil	Proquest	2016	El estudio se realizó en empresas manufactureras de Karachi.	Arts and Humanities Citation Index, Scopus, Social Sciences Citation Index, PASCAL, CINAHL, Communication & Mass Media Index, Educational research abstracts (ERA), ERIC (Education Resources Information Center), Linguistics & Language Behavior Abstracts, MLA - Modern Language Association Database, Psycinfo
A15	Rodríguez, Carvajal y Montenegro de la Barrera	Proquest	2018	El estudio se realizó en una institución pública de Chile.	Emerging Sources Citation Index, Fuente Academica Plus, DOAJ, DIALNET
A16	Mariño	Proquest	2014	El estudio fue realizado en la Universidad Nacional de Colombia.	Emerging Sources Citation Index, Scopus, IBZ Online, ABI/INFORM, Business Source Premier, Education Abstracts, INSPEC, Business Source Elite, EBSCO Education Source, Educational research abstracts (ERA), Psycinfo
A17	Belategi, Gago y Egaña	Proquest	2019	El universo de estudio de esta investigación está formado por las personas del Grupo Fagor, dentro de MONDRAGON.	Scopus, Social Sciences Citation Index, Academic Search Premier, Fuente Academica Plus, ABI/INFORM, Psycinfo, Psycinfo, DOAJ, DIALNET
A18	Neill, Linjuan y Cen	Proquest	2019	El estudio se realizó en diversos sectores industriales estadounidenses.	Scopus, International Bibliography of Social Sciences, ABI/INFORM, PAIS International, DOAJ
A19	Roa, Dulcic, Arcos, Pineada, y González	Proquest	2018	El estudio se realizó en una empresa minera en Chile.	ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite

A20	Sánchez, Maggi y Paredes	Proquest	2019	El estudio se realizó bajo un análisis de la teoría en Colombia.	Emerging Sources Citation Index, Academic Search Premier, Fuente Academica Plus, DOAJ, DIALNET
A21	Bedoya y García	Proquest	2016	El estudio mostró desde un marco conceptual en Colombia.	Social Sciences Citation Index, Academic Search Premier, ABI/INFORM, DOAJ
A22	Álvarez y Arguello	Proquest	2017	El estudio fue realizado en Argentina.	Emerging Sources Citation Index, Scopus, CINAHL, International Bibliography of Art, DOAJ
A23	Carter	Proquest	2008	El estudio realizado en Reino Unido.	Science Citation Index Expanded, Scopus, Compendex, Geobase
A24	Chatarina & Karsten	Proquest	2017	El estudio fue realizado en Noruega.	Emerging Sources Citation Index, Scopus, ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite
A25	Dobrovič & Timková	Proquest	2017	El estudio se realizó en diferentes tipos de empresas en la República Eslovaca.	Social Sciences Citation Index, Academic Search Premier, ABI/INFORM, DOAJ
A26	Rodríguez y Fernández	Proquest	2007	El estudio tiene un enfoque en empresas en Cuba.	Emerging Sources Citation Index, Academic Search Premier, Fuente Academica Plus, DOAJ, DIALNET
A27	Bold	Proquest	2011	El estudio fue llevado a cabo en Rumania.	Scopus, Social Sciences Citation Index
A28	Muñoz, Cabezas y Muñoz	Proquest	2014	El estudio se realizó en el contexto empresarial cubano.	Emerging Sources Citation Index, Scopus, Academic Search Premier, Fuente Academica Plus, DIALNET
A29	Cánepa	Proquest	2016	El estudio fue realizado en Brasil.	Arts and Humanities Citation Index, Scopus, Social Sciences Citation Index, IBZ Online, Periodicals Index Online, ABI/INFORM, American History and Life, Business Source Premier, Business Source Elite, Historical Abstracts, Political Science Complete, Social services abstracts, Sociological abstracts, Worldwide Political Science Abstracts
A30	Hoe	Proquest	2017	El estudio realizado en la Universidad de Singapur	Arts and Humanities Citation Index, Scopus, Social Sciences Citation Index, PASCAL, CINAHL, Communication & Mass Media Index, Educational research abstracts (ERA), ERIC (Education Resources Information Center), Linguistics & Language Behavior Abstracts, MLA - Modern Language Association Database, Psycinfo
A31	Rubiano y Aponte	Proquest	2018	El estudio se realizó en distintas organizaciones del sector privado de Colombia	Emerging Sources Citation Index, Fuente Academica Plus, DOAJ, DIALNET
A32	Perilla y Gómez	Proquest	2017	El estudio se realizó en 8 empresas mexicanas y 5 empresas de Bogotá.	Scopus, Social Sciences Citation Index, Academic Search Premier, Fuente Academica Plus, ABI/INFORM, Psicodoc, Psycinfo, DOAJ, DIALNET
A33	Pérez y Moreno	Proquest	2019	El estudio se realizó en 31 universidades de Colombia.	Science Citation Index Expanded, Scopus, Fuente Academica Plus, Aerospace Database, Art Source, Civil Engineering Abstracts, Metadex, Communication Abstracts, DIALNET
A34	Griffith & King	Proquest	2007	El estudio desde una revisión de la bibliografía en Reino Unido.	Emerging Sources Citation Index, Scopus, IBZ Online, ABI/INFORM, Business Source Premier, Education Abstracts, INSPEC, Business Source Elite, EBSCO Education Source, Educational research abstracts (ERA), Psycinfo
A35	Tziner & Shkoler	Proquest	2018	El estudio se realizó en varias organizaciones en Israel.	Scopus, Social Sciences Citation Index, Academic Search Premier, Fuente Academica Plus, ABI/INFORM, Psicodoc, Psycinfo, DOAJ, DIALNET
A36	Marques de Lima y Costa	Proquest	2016	El estudio se realizó en la organización Serralves ubicada en Portugal	Emerging Sources Citation Index, Scopus, International Bibliography of Social Sciences, ABI/INFORM, EconLit, PAIS International, Sociological abstracts, DOAJ, DIALNET
A37	Romero, Matamoros y Campo	Proquest	2013	Con base en la revisión bibliográfica de las revistas en México.	Scopus, ABI/INFORM, Educational research abstracts (ERA), PAIS International, Sociological abstracts, DOAJ, DIALNET
A38	Evans	Proquest	2020	El estudio se realizó en Estados Unidos.	Emerging Sources Citation Index, DOAJ
A39	Holten, Hancock & Bøllingtoft	Proquest	2019	El estudio se realizó con la población trabajadora Danesa de organizaciones públicas y de organizaciones privadas.	Scopus, Social Sciences Citation Index, Periodicals Index Online, ABI/INFORM, Business Source Premier, INSPEC, Public Affairs Index, Business Source Elite, MLA - Modern Language Association Database, Psycinfo
A40	Chaudhry & Joshi	Proquest	2018	El estudio fue realizado en India.	Emerging Sources Citation Index, ABI/INFORM, Business Source Premier, Index Islamicus, Business Source Elite, DOAJ
A41	Ratna, Supriyanto, Qomaruddin, Damayanti, & Agung	Proquest	2020	La investigación se llevó a cabo en la ciudad de Surabaya, Indonesia. Un total de 40 empresas públicas.	Scopus, International Bibliography of Social Sciences, ABI/INFORM, PAIS International, DOAJ
A42	Cújar, Ramos, Hernández y López	Proquest	2013	La investigación se realizó en México.	Emerging Sources Citation Index, Fuente Academica Plus, ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite, EconLit, vLex, DOAJ, DIALNET
A43	Mena	Proquest	2019	El estudio fue realizado en la Universidad de Cien	Emerging Sources Citation Index, DOAJ, DIALNET

A44	Carro, Sarmiento y Rosano	Proquest	2017	Fuegos en Cuba. El estudio se realizó en la industria de cerámica en México en el estado de Tlaxcala se estudiaron 6 empresas.	Emerging Sources Citation Index, Fuente Academica Plus, ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite, EconLit, vLex, DOAJ, DIALNET
A45	Garcia, Maziero, Rocha, Bernardes y Gabriel	Proquest	2015	El estudio se realizó en la Universidad de Ribeirão Preto de São Paulo.	Emerging Sources Citation Index, CINAHL, DOAJ, DIALNET
A46	Calderón, Castaño y Álvarez	Proquest	2009	El estudio fue realizado en Colombia.	Scopus, ABI/INFORM, Educational research abstracts (ERA), PAIS International, Sociological abstracts, DOAJ, DIALNET
A47	Moses & Gerwel	Proquest	2016	El estudio se realizó en una empresa de electricidad en África.	Emerging Sources Citation Index, Scopus, International Bibliography of Social Sciences, ABI/INFORM
A48	Chatarina	Proquest	2017	El estudio se realizó en una empresa de servicios de redes en Noruega.	Emerging Sources Citation Index, Scopus, ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite
A49	Mangundjaya & Gandakusuma	Proquest	2013	El estudio se realizó en una empresa de construcción de Indonesia.	Emerging Sources Citation Index, ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite, DOAJ
A50	Ming & Lee	Proquest	2018	El estudio se llevó a cabo en 267 pequeñas y medianas empresas en Taiwan.	Scopus, Social Sciences Citation Index, Periodicals Index Online, ABI/INFORM, Business Source Premier, INSPEC, Business Source Elite, Psycinfo
A51	Lee, Sharif, Scandura & Kim	Proquest	2017	El estudio se llevó a cabo en organizaciones de Corea del Sur, participaron un total de 41 empresas	Scopus, Social Sciences Citation Index, Periodicals Index Online, ABI/INFORM, Business Source Premier, INSPEC, Business Source Elite, Psycinfo
A52	Bakari, Hunjra, Jaros & Khoso	Proquest	2019	El estudio se realizó en 5 hospitales de Pakistán.	Emerging Sources Citation Index, Scopus, ASSIA, ABI/INFORM, CINAHL, EMBASE, MEDLINE
A53	Swales	Proquest	2004	El estudio se realizó en 2 sectores, contadores en Gran Bretaña.	Scopus, Social Sciences Citation Index, ABI/INFORM, Abstracts in Social Gerontology, Business Source Premier, INSPEC, Business Source Elite, EBSCO Education Source, Educational research abstracts (ERA), Psycinfo
A54	Shin & Jun	Proquest	2019	El estudio fue realizado en 2 empresas de Corea del Sur.	Scopus, Social Sciences Citation Index, IBZ Online, BIOSIS, Business Source Premier, Business Source Elite, Psycinfo
A55	Tsai & Harrison	Proquest	2019	El estudio fue realizado en Estados Unidos.	Scopus, Social Sciences Citation Index, Academic Search Premier, ASSIA, International Bibliography of Social Sciences, PASCAL, Periodicals Index Online, ABI/INFORM, Business Source Premier, CINAHL, Business Source Elite, Educational research abstracts (ERA), Psycinfo, Sociological abstracts, DIALNET
A56	Fatima, Riaz, Mahmood & Usman	Proquest	2020	El estudio se realizó en industrias de la provincia de Punjab de Pakistán.	Scopus, Academic Search Premier, Aqualine, Aquatic Science & Fisheries Abstracts (ASFA), Business Source Premier, CAB Abstracts, Veterinary Science Database, Business Source Elite
A57	Rodríguez y Vázquez	Proquest	2019	El estudio se realizó en España.	Scopus, Social Sciences Citation Index, Academic Search Premier, FRANCIS, Fuente Academica Plus, Applied Science & Technology Source, Business Source Premier, Computer & Applied Sciences, INSPEC, Library, Information Science & Technology Abstracts (LISTA), Business Source Elite, Information Science and Technology Abstracts, Library and Information Science Abstracts, DIALNET
A58	Barabasz	Proquest	2016	El estudio fue realizado en una empresa de Polonia.	Emerging Sources Citation Index, Scopus, ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite, Psycinfo, DOAJ
A59	Vota, Balderrama y Murga	Proquest	2008	El estudio fue realizado en la Universidad Autónoma de Chihuahua México.	Emerging Sources Citation Index, Scopus, Academic Search Premier, Fuente Academica Plus, Communication & Mass Media Index, MLA - Modern Language Association Database, Psycodoc, Sociological abstracts, DOAJ, DIALNET
A60	Vuuren & Elving	Proquest	2008	El estudio realizado en Estados Unidos.	Emerging Sources Citation Index, Scopus, ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite, Psycinfo, DOAJ
A61	Rodríguez y Mladanic	Proquest	2016	El estudio fue realizado en una empresa minera en Chile.	Scopus, Academic Search Premier, Fuente Academica Plus, Psycodoc, Psycinfo, DOAJ
A62	Val y Fuentes	Proquest	2005	El estudio fue realizado en empresas Españolas industriales.	Emerging Sources Citation Index, Scopus, ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite, Psycinfo, DOAJ
A63	Harley, Wright, Hall, &	Proquest	2006	El estudio fue realizado en 2 empresas de	Scopus, Social Sciences Citation Index, ASSIA, International Bibliography of Social Sciences, Periodicals Index

	Dery			Australia.	Online , ABI/INFORM, Applied Science & Technology Source, Business Source Premier, Criminal Justice Abstracts, Public Administration Abstracts, Business Source Elite, EBSCO Education Source, Educational research abstracts (ERA), Political Science Complete, Psycinfo, Social services abstracts, Sociological abstracts, Worldwide Political Science Abstracts
A64	Repovš, Drnovšek & Kaše	Proquest	2019	El estudio fue realizado en la Universidad de Ljubljana de Eslovenia.	Emerging Sources Citation Index, Scopus, International Bibliography of Social Sciences, ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite, EconLit, DOAJ
A65	Rubiano	Proquest	2011	El estudio fue realizado en dos empresas de Bogotá.	IBZ Online, Psycodoc, Psycinfo, DOAJ, DIALNET
A66	Self	Proquest	2007	El estudio fue realizado en la Universidad de Fort Benning Georgia Estados Unidos.	Scopus, Social Sciences Citation Index, ABI/INFORM, INSPEC, Educational research abstracts (ERA), Psycinfo
A67	Whysall, Owtram y Brittain	Proquest	2019	El estudio fue realizado en el Reino Unido en organizaciones globales líderes en ingeniería.	Emerging Sources Citation Index, Scopus, Periodicals Index Online , ABI/INFORM, Business Source Premier, INSPEC, Business Source Elite, EBSCO Education Source, Educational research abstracts (ERA), Psycinfo
A68	Yeo & Marquardt	Proquest	2015	El estudio fue realizado en una organización pública de Estados Unidos.	Scopus, Social Sciences Citation Index, Periodicals Index Online , ABI/INFORM, Business Source Premier, INSPEC, Business Source Elite, Psycinfo
A69	Schwarz Müller, Brosi, Duman & Welpke	Proquest	2018	El estudio fue realizado con 49 expertos en gestión del cambio en Alemania.	Emerging Sources Citation Index, Scopus, IBZ Online, International Bibliography of Social Sciences, ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite
A70	Tohănean	Proquest	2018	El estudio fue realizado en Rumania.	Scopus, Social Sciences Citation Index, International Bibliography of Social Sciences, Periodicals Index Online , ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite, Psycinfo, DIALNET
A71	Kumar, Loonam, Allen & Sawyer	Proquest	2016	El estudio realizado en Estados Unidos.	Science Citation Index Expanded, Scopus, Social Sciences Citation Index, Academic Search Premier, FRANCIS, IBZ Online, ABI/INFORM, Applied Science & Technology Source, Business Source Premier, Compendex, Computer & Applied Sciences, INSPEC, Library, Information Science & Technology Abstracts (LISTA), Business Source Elite, Educational research abstracts (ERA), Library and Information Science Abstracts
A72	Sastre, Morillas y Cansado	Proquest	2019	El estudio fue realizado en organizaciones de España.	Emerging Sources Citation Index, Scopus, Academic Search Premier, Fuente Academica Plus, CAB Abstracts, MLA - Modern Language Association Database, DOAJ, DIALNET
A73	Ayestarán	Proquest	2016	El estudio desde una revisión bibliográfica aborda en Colombia.	Emerging Sources Citation Index, Scopus, International Bibliography of Social Sciences, Index Islamicus, Historical Abstracts, MLA - Modern Language Association Database, Political Science Complete, Sociological abstracts, Worldwide Political Science Abstracts, DOAJ
A74	Alunni y Llambias	Proquest	2018	Este estudio fue realizado desde la transformación organizacional en Argentina.	Scopus, Social Sciences Citation Index, International Bibliography of Social Sciences, ABI/INFORM, Business Source Premier, Index Islamicus, INSPEC, Public Affairs Index, Business Source Elite, EconLit, Geobase, PAIS International
A75	Ochoa	Proquest	2016	Este estudio fue realizado en México.	Emerging Sources Citation Index, Scopus, International Bibliography of Social Sciences, Index Islamicus, Historical Abstracts, MLA - Modern Language Association Database, Political Science Complete, Sociological abstracts, Worldwide Political Science Abstracts, DOAJ
A76	Ochoa	Proquest	2016	Este estudio desde una revisión de la literatura en México.	Periodicals Index Online , ABI/INFORM, EconLit, DIALNET
A77	Orji	Proquest	2019	El estudio fue realizado en Estados Unidos.	Emerging Sources Citation Index, Scopus, ABI/INFORM, PAIS International
A78	Toves, Graf & Gould	Proquest	2016	El estudio se realizó en una organización de aeronáutica en Estados Unidos.	Scopus, Social Sciences Citation Index, ASSIA, International Bibliography of Social Sciences, Periodicals Index Online , ABI/INFORM, Applied Science & Technology Source, Business Source Premier, Criminal Justice Abstracts, Public Administration Abstracts, Business Source Elite, EBSCO Education Source, Educational research abstracts (ERA), Political Science Complete, Psycinfo, Social services abstracts, Sociological abstracts, Worldwide Political Science Abstracts
A79	Kane, Palmer, Phillips & Kiron	Proquest	2015	Este estudio fue realizado en 129 países y 27 industrias de varios tamaños.	Scopus, Social Sciences Citation Index, ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite, DIALNET
A80	Chaudhry	Proquest	2018	El estudio fue realizado en Turquía.	Emerging Sources Citation Index, Scopus, INSPEC, Library and Information Science Abstracts
A81	Soriano	Proquest	2016	El estudio realizado en una empresa Olímpica	BIOSIS, zBMATH, DIALNET

A82	Duque	Proquest	2014	S.A.C Perú. El estudio realizado en organizaciones en México.	Emerging Sources Citation Index, Fuente Academica Plus, ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite, EconLit, vLex, DOAJ, DIALNET
A83	Saunders, Thornhill & Lewis	Proquest	2002	El estudio se realizó en una organización pública en Inglaterra.	Emerging Sources Citation Index, ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite
A84	Vegas	Proquest	2016	El estudio fue realizado en España.	Emerging Sources Citation Index, Scopus, International Bibliography of Social Sciences, Index Islamicus, Historical Abstracts, MLA - Modern Language Association Database, Political Science Complete, Sociological abstracts, Worldwide Political Science Abstracts, DOAJ
A85	Manzano	Proquest	2013	El estudio una revisión de la literatura en Colombia.	Emerging Sources Citation Index, Fuente Academica Plus, ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite, EconLit, DOAJ, DIALNET
A86	Gonzales, Rodriguez y Gonzales	Proquest	2016	El estudio se realizó en las medianas y pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi Colombia.	Emerging Sources Citation Index, Fuente Academica Plus, Business Source Premier, Business Source Elite, EconLit, vLex, DOAJ, DIALNET
A87	Scharitzer & Korunka	Proquest	2000	El estudio fue llevado a cabo en una organización pública de Austria.	Scopus, Social Sciences Citation Index, International Bibliography of Social Sciences, ABI/INFORM, Business Source Premier, Hospitality & Tourism Complete, Hospitality & Tourism Index, Business Source Elite, Educational research abstracts (ERA), DIALNET
A88	García y Forero	Proquest	2014	El estudio se realizó en empresas de Bogotá.	Emerging Sources Citation Index, Scopus, CINAHL, International Bibliography of Art, DOAJ
A89	Álvarez, Cortés & Posada	Proquest	2007	El estudio se desarrolló en tres compañías del sector industrial en México.	Emerging Sources Citation Index, Fuente Academica Plus, Business Source Premier, Business Source Elite, EconLit, vLex, DOAJ, DIALNET
A90	Yu	Proquest	2009	El estudio fue realizado en organizaciones de Taiwan.	Emerging Sources Citation Index, ABI/INFORM, Business Source Premier, Business Source Elite
A91	Britto, Fuentes y Torres	Proquest	2017	El estudio fue realizado en el sector minero en Colombia.	Emerging Sources Citation Index, Scopus, CINAHL, International Bibliography of Art, DOAJ

ANEXO 2. Matriz de síntesis de resultados general del objetivo 1.

Código	Autor	Investigación	Objetivo	Metodología	Definición	Análisis	Síntesis	Conclusión	Recomendación
A64	Whysall, Ovtraym & Britain (2019)	The new talent and change management challenges of industry 4.0.	Disoluir la gestión estratégica del recurso humano y la gestión del cambio generada por los cambios organizacionales en el contexto de la industria 4.0.	La investigación fue descriptivo-explicativo utilizando entrevistas a profundidad con directivos de diferentes organizaciones.	La gestión del cambio es parte de la gestión estratégica de las organizaciones y también involucra la gestión del recurso humano para su adaptabilidad a los cambios organizacionales. La gestión del cambio es un conjunto de estrategias que permiten facilitar esta transición para que el talento humano tenga una adaptación rápida y eficiente. (p.124)	Todos los autores coinciden en que la gestión del cambio organizacional es un proceso detallado que involucra a las personas, la estructura de la organización y los procesos. Los autores explican a la variable desde una perspectiva estratégica como aquella que forma parte de la gestión estratégica de una empresa, cumpliendo un rol fundamental en la transformación estructural de las organizaciones. Se afirma que es un conjunto de estrategias que permiten facilitar la transición en la transformación y de esta manera el talento humano puede tener una adaptación rápida y eficiente, también busca la realineación de los procesos para hacer de la organización un ente más productivo y eficiente. Gestionar el cambio cierra brechas que puedan existir entre la formulación e implementación estratégica y también sirve para minimizar las resistencias. Asimismo, debe ser llevada a cabo por los equipos directivos lo que permitirá que se desarrolle el liderazgo y se pueda persuadir a los colaboradores para tener actitudes positivas hacia el cambio (Whysall, et al., 2019; Yeo, et al., 2015; Kumar, et al., 2016; Soriano, 2016; Vegas, 2016). Por otro lado, desde una perspectiva humana debe estar enfocada en el talento humano para la adaptabilidad y aceptación de estos cambios provocados por la industria 4.0, facilita el cambio en la actitud de los colaboradores, los ayuda a comprender y lidiar con el proceso de cambio. Además, concibe a las personas como el principal activo de la organización en aras de generar procesos de cambio al interior de las compañías, promoviendo actitudes positivas de los colaboradores frente a situaciones de cambio, ayudándolos a comprender y a lidiar con el proceso para que así se puedan lograr los objetivos planteados. La gestión adecuada de los cambios permite el éxito de estas implementaciones en las organizaciones.	En síntesis, debido a la cuarta revolución la gestión del cambio organizacional toma protagonismo pues es aquella que desarrolla métodos estratégicos y prácticas coherentes alineadas en relación al talento, los procesos y la estructura para conducir el cambio de las organizaciones, y así hacerla un ente más productivo y eficiente, requiriendo de un cambio transformacional, la cual dependerá de la capacidad de la empresa para replantear y alinear la estructura, cultura y talento a este proceso de cambio. Cabe resaltar que la transformación estructural tiene un impacto en el desempeño de la organización no solo a nivel de procesos sino también en las personas. Es por este motivo que concibe a las personas como el principal activo de la organización ya que son el núcleo de la creatividad, el conocimiento y por tanto el valor agregado en cualquier empresa en aras de generar procesos de cambio al interior de las compañías, promoviendo actitudes positivas de los colaboradores frente a situaciones de cambio, ayudándolos a comprender y a lidiar con el proceso para que así se puedan lograr los objetivos planteados. La gestión adecuada de los cambios permite el éxito de estas implementaciones en las organizaciones.	Como conclusión se obtuvo que la velocidad de los cambios provocados por la industria 4.0 crea una brecha significativa en la adaptabilidad del talento humano, es por ello que la gestión del cambio cumple un papel esencial en la transformación de la organización.	Se recomendó que estudios verídicos se enfoquen más a la gestión del cambio y el talento humano desde una perspectiva más dinámica en el contexto de la transformación y consecuencia de la Industria 4.0.
A65	Yeo & Marquardt (2015)	Think before you act: Organizing structures of action in technology-induced change and management	Explorar la influencia de la tecnología durante la implementación de cambio en una organización y su gestión.	La investigación fue de diseño descriptivo que involucra entrevistas	La investigación fue de diseño descriptivo que involucra entrevistas	Plantea que la gestión del cambio es pieza clave en las transformaciones de las organizaciones; es por ello que se involucra de forma directa al liderazgo, que permitirá persuadir a los colaboradores para que se muestren flexibles frente a las iniciativas de cambio planteadas por los directivos de la organización. (p.126)	La gestión del cambio en las organizaciones debe estar enfocada en el talento humano para la adaptabilidad y aceptación de estos cambios provocados por la industria 4.0 (p.86). La gestión del cambio organizacional busca la realineación de los procesos para hacer de la organización un ente más productivo y eficiente; los cambios a gran escala requieren de un cambio transformacional (p.99)	La tecnología tuvo un impacto en el desempeño de la organización, no solo a nivel de procesos sino también en las personas, las cuales se ven afectadas frente a estas situaciones de transformación; debe alertarse y gestionar el cambio a través del liderazgo para que la adaptación y aceptación sea eficiente.	Se sugirió que futuros estudios tengan un enfoque lo aumenten la muestra para que los resultados puedan generalizarse, del mismo modo, se debe examinar a profundidad de nivel individual y colectivo y como esto limita el cambio.
A66	Schwarzmueller, Brosi, Duman & Weipe (2018)	How does the digital transformation affect organizations? key themes of change management in work design and leadership	Explicar cómo la gestión de los cambios organizacionales en la era digital afecta el diseño del trabajo y el liderazgo.	El diseño de la investigación fue descriptivo-explicativo utilizando entrevistas con expertos	El diseño de la investigación fue descriptivo-explicativo utilizando entrevistas con expertos	La gestión del cambio en las organizaciones debe estar enfocada en el talento humano para la adaptabilidad y aceptación de estos cambios provocados por la industria 4.0 (p.86). La gestión del cambio organizacional busca la realineación de los procesos para hacer de la organización un ente más productivo y eficiente; los cambios a gran escala requieren de un cambio transformacional (p.99)	Se obtuvo como conclusión que el talento humano no debería ser olvidado ya que estos siguen siendo el núcleo de la creatividad, el conocimiento y por tanto el valor agregado en cualquier empresa; para la adaptabilidad y aceptación de estos cambios provocados por la industria 4.0 debe existir una inversión continua en procesos de gestión innovadores. Como conclusión se obtuvo que los cambios a gran escala requieren de un cambio transformacional al buscar la realineación de los procesos comerciales para hacer de la organización un ente más productivo y eficiente; la gestión del cambio debe enfocarse en crear estrategias ya que este tipo de transformación requiere de un cambio cultural significativo en toda la organización; esta afecta a los colaboradores ya que la cultura cambia haciendo de este proceso una adaptación progresiva. Como conclusión se obtuvo que la transformación que propone la industria 4.0 no solo es tecnológica sino también cultural e identitaria; el proceso de transformación requiere de un compromiso bastante profundo de parte de los colaboradores de las organizaciones, se debe eliminar la rigidez de las estructuras tradicionales y fomentar el trabajo colaborativo.	Asimismo, se recomendó, que el diseño de futuros estudios longitudinales para que sea capaz de probar efectos causales; que se replique el estudio con un enfoque cuantitativo en el para proporcionar evidencia definitiva.	
A67	Tohanean (2018)	Change management and artificial intelligence: The impact of digitalization on management processes.	Explicar la gestión del cambio en las organizaciones en un contexto de digitalización de los procesos e innovación.	El diseño de la investigación fue descriptivo-explicativo	El diseño de la investigación fue descriptivo-explicativo	La gestión del cambio requiere de un enfoque desde la cultura organizacional eliminando la rigidez de las estructuras tradicionales y fomentando el trabajo colaborativo (p.460). La gestión del cambio es clave para dar paso a los cambios planeados, este requiere de un fuerte y sólido liderazgo para dirigir la transformación (p.478). La gestión del cambio cumple un rol fundamental en el proceso de transformación de la organización. La cultura juega un papel clave y puede acelerar o frenar el proceso (p.17). La gestión del cambio desde la perspectiva de transformaciones a gran escala, debe buscar implantar una cultura hacia el cambio (p.76).	Se obtuvo como conclusión que el talento humano no debería ser olvidado ya que estos siguen siendo el núcleo de la creatividad, el conocimiento y por tanto el valor agregado en cualquier empresa; para la adaptabilidad y aceptación de estos cambios provocados por la industria 4.0 debe existir una inversión continua en procesos de gestión innovadores. Como conclusión se obtuvo que los cambios a gran escala requieren de un cambio transformacional al buscar la realineación de los procesos comerciales para hacer de la organización un ente más productivo y eficiente; la gestión del cambio debe enfocarse en crear estrategias ya que este tipo de transformación requiere de un cambio cultural significativo en toda la organización; esta afecta a los colaboradores ya que la cultura cambia haciendo de este proceso una adaptación progresiva. Como conclusión se obtuvo que la transformación que propone la industria 4.0 no solo es tecnológica sino también cultural e identitaria; el proceso de transformación requiere de un compromiso bastante profundo de parte de los colaboradores de las organizaciones, se debe eliminar la rigidez de las estructuras tradicionales y fomentar el trabajo colaborativo.	Se aconseja a futuras investigaciones indagar y reiterar la ir desde un enfoque cuantitativo tomando en consideración la procesos innovadores, tecnologías revolucionarias y capital para que se pueda obtener evidencia estadística de los obtenidos en este artículo de investigación.	
A68	Kumar, Loonam, Allen & Sawyer (2016)	Exploring enterprise social systems & organizational change: Implementation in a digital age	Explorar la gestión del cambio organizacional y la implementación de cambios en la era digital.	El diseño de la investigación fue descriptivo	El diseño de la investigación fue descriptivo	La gestión del cambio requiere de un enfoque desde la cultura organizacional eliminando la rigidez de las estructuras tradicionales y fomentando el trabajo colaborativo (p.460). La gestión del cambio es clave para dar paso a los cambios planeados, este requiere de un fuerte y sólido liderazgo para dirigir la transformación (p.478). La gestión del cambio cumple un rol fundamental en el proceso de transformación de la organización. La cultura juega un papel clave y puede acelerar o frenar el proceso (p.17). La gestión del cambio desde la perspectiva de transformaciones a gran escala, debe buscar implantar una cultura hacia el cambio (p.76).	Como conclusión se obtuvo que la transformación que propone la industria 4.0 no solo es tecnológica sino también cultural e identitaria; el proceso de transformación requiere de un compromiso bastante profundo de parte de los colaboradores de las organizaciones, se debe eliminar la rigidez de las estructuras tradicionales y fomentar el trabajo colaborativo.	Se recomendó que se sigan estudiando las variables propus un enfoque cuantitativo, a nivel macro y buscando la asociación, para poder comprender y tener evidencia significativa de cómo la introducción de nuevos sistemas afectan a las personas en las organizaciones.	
A69	Sastre, Morillas y Cansado (2019)	La Cultura Corporativa: Claves de La palanca para la verdadera transformación organizacional	elaborar un diagnóstico del proceso de transformación y su gestión en la industria 4.0	El diseño de la investigación fue descriptivo-explicativo utilizando entrevistas con expertos.	El diseño de la investigación fue descriptivo-explicativo utilizando entrevistas con expertos.	La gestión del cambio requiere de un enfoque desde la cultura organizacional eliminando la rigidez de las estructuras tradicionales y fomentando el trabajo colaborativo (p.460). La gestión del cambio es clave para dar paso a los cambios planeados, este requiere de un fuerte y sólido liderazgo para dirigir la transformación (p.478). La gestión del cambio cumple un rol fundamental en el proceso de transformación de la organización. La cultura juega un papel clave y puede acelerar o frenar el proceso (p.17). La gestión del cambio desde la perspectiva de transformaciones a gran escala, debe buscar implantar una cultura hacia el cambio (p.76).	Como conclusión se obtuvo que la transformación que propone la industria 4.0 no solo es tecnológica sino también cultural e identitaria; el proceso de transformación requiere de un compromiso bastante profundo de parte de los colaboradores de las organizaciones, se debe eliminar la rigidez de las estructuras tradicionales y fomentar el trabajo colaborativo.	Se recomendó profundizar los estudios en la instauración de abierta dentro de las organizaciones para ver sus efectos personas y su actitud ante los cambios planeados, estos nuevos deben ser longitudinales-experimentales lo que permitirá cambios de forma precisa.	
A70	Ayestarán (2016)	El imperativo digital: La gestión del cambio empresarial en la era digital	Explicar la gestión del cambio empresarial desde la perspectiva cliente y colaborador en contexto de la era digital.	El diseño de la investigación fue descriptivo-explicativo.	El diseño de la investigación fue descriptivo-explicativo.	La gestión del cambio requiere de un enfoque desde la cultura organizacional eliminando la rigidez de las estructuras tradicionales y fomentando el trabajo colaborativo (p.460). La gestión del cambio es clave para dar paso a los cambios planeados, este requiere de un fuerte y sólido liderazgo para dirigir la transformación (p.478). La gestión del cambio cumple un rol fundamental en el proceso de transformación de la organización. La cultura juega un papel clave y puede acelerar o frenar el proceso (p.17). La gestión del cambio desde la perspectiva de transformaciones a gran escala, debe buscar implantar una cultura hacia el cambio (p.76).	Como conclusión se obtuvo que un fuerte y sólido liderazgo es clave para dirigir la transformación, este debe fomentar una cultura de comunicación e innovación entre todos los niveles y debe estar orientada a la toma de decisiones.	Se propuso que en posteriores investigaciones se ahonde el cuanto a la cultura de la organización y su implicación transformaciones organizacionales, así como en los factores los cuales son el convencimiento de la necesidad por impacto y magnitud de reto.	
A71	Alumni y Llambias (2018)	Explorando la transformación organizacional desde adentro	Explorar distintas experiencias de la transformación y la gestión del cambio de las empresas en Argentina.	El diseño de la investigación fue descriptivo-explicativo utilizando entrevistas a profundidad.	El diseño de la investigación fue descriptivo-explicativo utilizando entrevistas a profundidad.	La gestión del cambio requiere de un enfoque desde la cultura organizacional eliminando la rigidez de las estructuras tradicionales y fomentando el trabajo colaborativo (p.460). La gestión del cambio es clave para dar paso a los cambios planeados, este requiere de un fuerte y sólido liderazgo para dirigir la transformación (p.478). La gestión del cambio cumple un rol fundamental en el proceso de transformación de la organización. La cultura juega un papel clave y puede acelerar o frenar el proceso (p.17). La gestión del cambio desde la perspectiva de transformaciones a gran escala, debe buscar implantar una cultura hacia el cambio (p.76).	Como conclusión se obtuvo que el papel del cliente interno y externo es importante en el proceso de transformación de la organización, la cultura juega un papel clave y puede acelerar o frenar el proceso, del mismo modo se debe promover la comunicación, capacitación, alineación y liderazgo ya que estos son pilares necesarios para afrontar y gestionar el cambio.	Se recomendó que se realicen investigaciones longitudinales empresas de otros países sobre la implementación de cambio tecnológico para conocer realmente las actitudes del personal y como este es gestionado.	
A72	Ochoa (2016)	Cultura Digital: Construyendo nuevos comportamientos y hábitos en la organización para maximizar el potencial de la tecnología	Explicar los nuevos comportamientos y hábitos en la organización en proceso de cambio.	El diseño de la investigación fue descriptivo-explicativo.	El diseño de la investigación fue descriptivo-explicativo.	La gestión del cambio requiere de un enfoque desde la cultura organizacional eliminando la rigidez de las estructuras tradicionales y fomentando el trabajo colaborativo (p.460). La gestión del cambio es clave para dar paso a los cambios planeados, este requiere de un fuerte y sólido liderazgo para dirigir la transformación (p.478). La gestión del cambio cumple un rol fundamental en el proceso de transformación de la organización. La cultura juega un papel clave y puede acelerar o frenar el proceso (p.17). La gestión del cambio desde la perspectiva de transformaciones a gran escala, debe buscar implantar una cultura hacia el cambio (p.76).	Como conclusión se obtuvo que se debía implantar una cultura hacia el cambio, debido a que facilitará la adaptación y adecuación de la transformación provocada por la cuarta revolución, se debe promover la comunicación abierta y fluida; así como también el liderazgo; esto permitirá la adaptación de la organización a los cambios requeridos de manera exitosa.	Se recomendó que se realicen estudios sobre la creación de digital desde sus multi-dimensiones las cuales son la experimentación y despliegue, el liderazgo y la transformación para de resultados veraces es necesaria una investigación experimental.	

A74	Ojii (2019)	Business Transformation: Towards an integrated capability framework for digitization and business value generation	Examinar el impacto de la capacidad de los recursos, capacidad de proceso y capacidad cultural en la transformación empresarial.	El diseño de la investigación descriptivo-explicativo	La gestión del cambio busca direccionar a los colaboradores en torno a una visión y valores compartidos para la transformación estructural (p.53) La gestión del cambio es utilizada para dirigir la transformación de forma exitosa en la organización.	Como conclusión se obtuvo que el éxito de la transformación empresarial depende de la capacidad de la organización para movilizar sus activos en torno a una visión y valores compartidos, los gerentes evalúan la cultura organizacional así como su estructura para poder llevar a cabo de manera exitosa una transformación a gran escala.	Se sugirió que investigaciones posteriores realicen estudios de profundidad desde un enfoque cuantitativo que permita la o resultados estadísticos sobre la cultura organizacional y su en los cambios organizacionales.
A75	Toves, Graf & Gould (2016)	Innovative use of force field analysis: Factors influencing technology-enabled change	Identificar los factores que influyen en la implementación de los cambios y su gestión.	La investigación tuvo un diseño descriptivo	una de las habilidades necesarias para dirigirla es el liderazgo; direccionado en el talento humano permite que su actitud hacia el cambio sea positiva (p.88). La gestión del cambio facilita el cambio en la actitud de los colaboradores, los ayuda a comprender y lidiar con el proceso de cambio (p.62).	Se obtuvo como conclusión que el liderazgo es uno de los factores fundamentales para llegar al cambio deseado; los líderes deben buscar enfoques efectivos para que los colaboradores asimilen y se adapten al cambio en los procesos y la nueva tecnología.	Se exhortó a que investigaciones posteriores repliquen el de una población más grande y desde diferentes segmentos, adición de información cuantitativa como la demografía del tamaño de la organización y los niveles de educación y podrían ayudar a comprender mejor el panorama de los fi ayudan a aceptar las iniciativas de cambio.
A77	Chaudhry (2018)	Managing employee attitude for a successful information system implementation: A change management perspective.	Examinar las características del desarrollo organizacional y los factores que influyen en la actitud de los colaboradores ante el cambio a gran escala.	El diseño de la investigación descriptivo-explicativo.	La necesidad de gestionar el cambio surge como aporte para cerrar brechas que pueden existir entre la formulación e implementación estratégica y también para minimizar las resistencias que puedan surgir y que pueden expresarse de diversas formas (p.49). La gestión del cambio organizacional permite afrontar debidamente los procesos de cambio, esto implica que si una organización desea reinventarse es necesario que mantenga una cultura flexible y propicia a los mismos para poder conseguir los mejores resultados. Los procesos de cambio que solamente se circunscriben a los elementos formales de la organización pero no logran permear a las personas, posiblemente no se puedan sostener. (p.154)	Como conclusión se obtuvo que las transformaciones a gran escala sólo son exitosas cuando los colaboradores están listos, abiertos y comprometidos con el cambio; las intervenciones del desarrollo organizacional facilitan el cambio en la actitud de los colaboradores, los ayuda a comprender y lidiar con el proceso de cambio.	Se recomendó que futuras investigaciones realicen estudios comparativos donde se investigue los diferentes aspectos de los empleados (preparación, apertura, compromiso) pueden influir en la eficacia de las intervenciones de desarrollo organizacional. Esto proporcionaría información interesante sobre la dinámica de la relación entre las intervenciones del desarrollo organizacional y las actitudes de los colaboradores para comprensión de estas como herramientas para la gestión del
A78	Soriano (2016)	Gestión del cambio: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico.	Describir los conceptos y enfoques de la gestión del cambio.	El diseño de la investigación fue descriptivo	La necesidad de gestionar el cambio surge como aporte para cerrar brechas que pueden existir entre la formulación e implementación estratégica y también para minimizar las resistencias que puedan surgir y que pueden expresarse de diversas formas (p.49). La gestión del cambio organizacional permite afrontar debidamente los procesos de cambio, esto implica que si una organización desea reinventarse es necesario que mantenga una cultura flexible y propicia a los mismos para poder conseguir los mejores resultados. Los procesos de cambio que solamente se circunscriben a los elementos formales de la organización pero no logran permear a las personas, posiblemente no se puedan sostener. (p.154)	Como conclusión se obtuvo que con una buena gestión del cambio habrá más posibilidades de comprensión y aceptación de la necesidad de cambiar y de involucrar a las personas en el proceso, los directivos deben crear un clima de apertura que permita la búsqueda permanente de la innovación y aprendizaje de manera individual, grupal y organizacional.	Se recomendó que dado que la implementación del modelo de cambio tuvo resultados positivos y se considera como éxito en la empresa Olímpica S.A.C, se pide que se replique en organizaciones que entrarán en un proceso de cambio tener precedentes los resultados anteriores.
A79	Duque (2014)	Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor.	Explorar algunos de los elementos inherentes a la generación de cambios organizacionales como parte de la gestión gerencial en la búsqueda de creación de valor.	El diseño de la investigación fue una revisión bibliográfica	La gestión del cambio debe ser llevada a cabo por los equipos directivos lo que permitirá que se desarrolle el liderazgo y se pueda persuadir a los colaboradores para tener actitudes positivas hacia el cambio (p.31). Los procesos de gestión del cambio conciben a las personas como el principal activo de la organización en aras de generar procesos de cambio al interior de las compañías (p.210).	Como conclusión se obtuvo que la gestión del cambio organizacional tiene muchas facetas que deben ser comprendidas con anterioridad, para responder de manera adecuada hacia los cambios.	Se recomendó que se continúe con las investigaciones a desde los siguientes elementos: los procesos de ajuste que se en la cultura de las organizaciones para lograr cambios en sus actitudes y el impacto de las personas en la organización cambios y cómo direccionarlas, los ritmos del cambio generados por decisiones de estrategia y estructura organizacional, perspectiva académica y más importante desde el papel de en la búsqueda de la competitividad organizacional.
A80	Vegas (2016)	Gestión del cambio en equipos directivos: la asignatura pendiente.	Realizar un diagnóstico de un equipo directivo identificando las acciones que debería implementar para subir un peldaño en el proceso de cambio.	El diseño de la investigación fue descriptivo	Los procesos de gestión del cambio conciben a las personas como el principal activo de la organización en aras de generar procesos de cambio al interior de las compañías (p.210).	Como conclusión se obtuvo que el nivel de integración, formalización, la capacidad de orientación estratégica, comunicación, compromiso y liderazgo son factores que debe considerar un equipo directivo para gestionar el cambio de manera eficaz.	Se recomendó que se lleve la investigación desde un enfoque longitudinal y aplicable en las organizaciones para realizar un diagnóstico de un equipo directivo identificando las acciones que debería implementar para subir un peldaño en su proceso de desarrollo
A81	Gonzales, Rodríguez y Gonzales (2016)	Cambio organizacional en las medianas y grandes empresas del Valle de Sugamuxi.	La caracterización de los procesos de gestión del cambio, barreras, políticas y factores.	El diseño del estudio fue descriptivo-explicativo	Los procesos de gestión del cambio conciben a las personas como el principal activo de la organización en aras de generar procesos de cambio al interior de las compañías (p.210).	Se llegó a la conclusión que la gestión del cambio es fundamental para llevar a cabo los cambios en las organizaciones ya que se ven afectados por las culturas corporativas rígidas así como el tradicionalismo.	Se recomendó que se lleven a cabo más estudios a profundidad con muestras amplias para conocer mejor las barreras internas (las normas y el tradicionalismo, la multitud de profesiones, la resistencia al cambio, imposición del criterio de los empleados más antiguos) y las barreras externas (el modelo de poder adquisitivo y la influencia del medio ambiente) y su impacto en la búsqueda de la transformación de las organizaciones.

Matriz de síntesis de resultados del objetivo 1a. Liderazgo transformacional

Autor	Definición	Análisis	Síntesis	Conclusión	Recomendación
Schwarz Müller, Brosi, Duman & Welppe (2018)	El modelo de liderazgo transformacional es el mejor modelo para responder a situaciones inusuales. En este contexto, cuando la adaptación a los cambios del entorno es el principal objetivo de las organizaciones, el liderazgo transformacional se convierte en un modelo de liderazgo más aceptado (p.114).	Los autores concuerdan que las definiciones sobre el liderazgo y el cambio, están relacionadas. El liderazgo transformacional opera a través de ciertos mecanismos los cuales son el afecto, cogniciones y el comportamiento de los seguidores (Soriano, 2016). En este sentido este estilo de liderazgo fomenta el compromiso de los seguidores hacia la organización, con la finalidad de superar sus propios intereses en favor de esta para producir grandes cambios al interior de ella (Chaudhry, 2018). Del mismo modo, se expone que el liderazgo transformacional implica una fuerte identificación entre los seguidores y el líder, ya que integra una visión compartida del futuro (Toves, <i>et al.</i> , 2016). Se ha propuesto que durante el cambio, los líderes transformacionales desarrollan una visión clara y la ejecuta a través de la motivación y la inspiración; es importante recalcar que el liderazgo transformacional tiene un efecto frente a la disminución de la resistencia al cambio (Ayestarán, 2016). Para finalizar, la investigación en el campo del liderazgo ha revelado que el modelo de liderazgo transformacional es el mejor modelo para responder a situaciones inusuales o transformación en las empresas; se observa que el liderazgo transformacional es el modelo adecuado para dirigir los tipos de cambio con determinadas características (Schwarz Müller, <i>et al.</i> 2018).	En síntesis, uno de los factores principales que fundamentan a la gestión del cambio es el liderazgo transformacional. Este estilo de liderazgo se caracteriza por inspirar a los seguidores a través de sistemas de creencias compartidas y emociones positivas. Las investigaciones realizadas con anterioridad afirman que el modelo de liderazgo transformacional es el más adecuado cuando la organización pasa por un proceso de transformación estructural o cambios a gran escala; permitiendo que se genere el compromiso de los colaboradores frente a situaciones de cambio y se disminuya la resistencia.	Se concluyó que; además de los esfuerzos realizados por las empresas para responder a este cambio afrontado mediante la reconstrucción de su estructura y sus procesos, la incipiente competencia mundial en la estructura demográfica y los requisitos de calidad de la fuerza de trabajo ha creado nuevas expectativas para los futuros líderes de las empresas. El nuevo modelo de liderazgo que revelan estas expectativas es el modelo de liderazgo transformacional que permite la adaptación a los cambios del entorno y la transformación de las empresas al mismo tiempo. Se concluyó que; tanto la gestión del cambio como el liderazgo transformacional están de hecho asociados con resultados de cambio positivos. Este hallazgo en particular sugiere que, independientemente del sector, tanto el liderazgo transformacional (informar y comunicar, involucrar y apoyar) como la gestión del cambio (la forma en que se abordan los cambios, la confianza en las competencias y razones del cambio de los directivos) presentan soluciones eficaces a los retos del cambio organizativo, como impulsores universales de resultados positivos. Se concluyó que; el liderazgo transformacional es un factor fundamental en la gestión de los cambios organizacionales, se demostró a través de la revisión de la literatura que a medida que aumenta el nivel de liderazgo transformacional en la gestión de los cambios organizacionales es más probable obtener resultados positivos en la transformación estructural de las organizaciones, reflejados en la aceptación del cambio, el compromiso y la eficiente adaptación del talento humano.	Asimismo, se recomendó, que el diseño de futuros estudios sea longitudinal para que sea capaz de probar efectos causales y también que se replique el estudio con un enfoque cuantitativo en otros países para proporcionar evidencia definitiva.
Ayestarán (2016)	El rol del liderazgo transformacional frente a situaciones de cambio está caracterizado por desarrollar la visión y establecer la dirección, comunicarla, ejecutarla mediante la motivación y la inspiración, y promover nuevos enfoques como resultado (p.395).				Se propuso que en posteriores investigaciones se ahonde el estudio en cuanto a la cultura de la organización y su implicación en las transformaciones organizacionales, así como en los factores planteados los cuales son el convencimiento de la necesidad por impacto, relevancia y magnitud de reto.
Toves, Graf & Gould (2016)	El estilo de liderazgo transformacional es uno que crea cambios positivos en los seguidores, mientras que la organización crece significativamente (p.10).				Se exhortó a que investigaciones posteriores repliquen el estudio con una población más grande y desde diferentes segmentos, además la adición de información cuantitativa como la demografía del personal, el tamaño de la organización y los niveles de educación y experiencia podrían ayudar a comprender mejor el panorama de los factores que ayudan a aceptar las iniciativas de cambio.
Chaudhry (2018)	El liderazgo transformacional hace referencia al proceso por el cual los líderes fomentan el compromiso de los seguidores y los inducen a superar sus propios intereses en favor de los objetivos de la organización, obteniendo su compromiso para producir grandes cambios y un alto rendimiento (p.46).			Se concluyó que, el liderazgo transformacional tiene un efecto mediador en la gestión de los cambios organizacionales, generando compromiso organizacional para producir cambios y un alto rendimiento.	Se recomendó que futuras investigaciones realicen estudios empíricos y comparativos donde se investigue los diferentes aspectos de las actitudes de los empleados (preparación, apertura, compromiso) y como pueden influir en la eficacia de las intervenciones de desarrollo organizacional. Esto proporcionaría información interesante sobre la dinámica de la relación entre las intervenciones del desarrollo organizacional y las actitudes de los colaboradores para mejorar la comprensión de estas como herramientas para la gestión del cambio.
Soriano (2016)	El liderazgo transformacional opera a través de un espectro de mecanismos afecto, cogniciones y comportamiento. Por tanto, inspira a sus seguidores a través de sistemas de creencias compartidas y emociones positivas (p.195).			Se concluyó que; el estilo de liderazgo transformacional favorece significativamente en la gestión de los cambios. El liderazgo transformacional se caracteriza por los esfuerzos de los líderes por empoderar y orientar a los empleados proporcionándoles abundantes oportunidades, desafíos e impulsores inspiradores.	Se recomendó que dado que la implementación del modelo de gestión del cambio tuvo resultados positivos y se considera como un caso de éxito en la empresa Olímpica S.A.C, se pide que se replique el modelo en organizaciones que entrarán en un proceso de cambio teniendo como precedentes los resultados anteriores.

Matriz de síntesis de resultados del objetivo 1b. Compromiso hacia el cambio

Autor	Definición	Análisis	Síntesis	Conclusión	Recomendación
Whysall, Owtram y Brittain (2019)	El compromiso hacia el cambio es una fuerza o mentalidad que une a un individuo a un curso de acción considerado necesario para la aplicación con éxito de una iniciativa de cambio. Está conceptualizado en dos perspectivas: unidimensional y multidimensional (p. 225).	Los autores concuerdan que el compromiso hacia el cambio y la gestión del cambio son temas que se encuentran asociados. El compromiso hacia el cambio representa la figura de actitud positiva de los colaboradores hacia los cambios planeados incluyendo su voluntad de asegurar el éxito del cambio (Kumar, <i>et al.</i> , 2016). Los autores definen al compromiso hacia el cambio desde dos perspectivas: la unidimensional, la cual sostiene que el compromiso hacia el cambio es un sentimiento general de un colaborador.	En síntesis, el compromiso hacia el cambio es el segundo factor clave para gestionar los cambios en las organizaciones desde un contexto de transformación estructural. El compromiso hacia el cambio es la actitud positiva y la voluntad de apoyar las iniciativas de cambio frente a reformas que se dan en la organización. En este sentido, se plantean tres modelos de compromiso hacia el cambio: el afectivo, normativo y continuo. Frente a situaciones de cambio el modelo que realiza una mejor predicción de aceptación, actitudes positivas, apoyo e innovación es el modelo afectivo, este permite que los colaboradores se adapten con mayor facilidad a los nuevos procesos y tecnología que se deseen implementar.	Se concluyó que; mientras los empleados consideren que el cambio requerido es apropiado para la empresa, siguen estando motivados y, como resultado, tienden a mostrar su compromiso afectivo con la iniciativa de cambio. Significa que prefieren aceptar el cambio a su voluntad.	Se recomendó que estudios venideros se enfoquen más a fondo en la gestión del cambio y el talento humano desde una perspectiva sistémica más dinámica en el contexto de la transformación digital como consecuencia de la Industria 4.0.
Tohànean (2018)	El compromiso hacia el cambio se introduce como la construcción del colaborador. El compromiso hacia el cambio por definición es diferente del compromiso organizacional, se encuentra el compromiso normativo, afectivo y continuo (p.339).	En contraste, la perspectiva multidimensional sostiene que el compromiso hacia el cambio refleja una fuerza afectiva, de continuidad y normativa, también integra a un colaborador con ciertos cursos de acción requeridos para implementar una iniciativa de cambio exitosa en una organización (Whysall, <i>et al.</i> , 2019). Es así que se presentan 3 modelos de compromiso hacia el cambio el afectivo, normativo y continuo. (Tohànean, 2018). El primero hace referencia en apoyar el cambio basado en los beneficios que se obtendrán, el segundo apoya al cambio basado en el deber y obligación y el último apoya el cambio debido a que no tiene otra opción (Alunni, <i>et al.</i> , 2019). Diversos estudios han demostrado que frente a situaciones de cambio el compromiso hacia el cambio en el modelo afectivo es el mejor predictor de actitudes positivas y apoyo hacia las iniciativas de cambio (Vegas, 2016).	En este sentido, se plantean tres modelos de compromiso hacia el cambio: el afectivo, normativo y continuo. Frente a situaciones de cambio el modelo que realiza una mejor predicción de aceptación, actitudes positivas, apoyo e innovación es el modelo afectivo, este permite que los colaboradores se adapten con mayor facilidad a los nuevos procesos y tecnología que se deseen implementar.	Se concluyó que existe un vínculo entre el compromiso hacia el cambio y la gestión de los cambios organizacionales, quedó demostrado a través de la teoría expuesta en el artículo, que explica que la intención se genera desde la actitud, y la actitud es creada a partir de la creencia. Todo esto terminando en el compromiso que se debe generar al momento de implementar cambios en las empresas.	Se aconseja a futuras investigaciones indagar y reiterar la investigación desde un enfoque cuantitativo tomando en consideración la gestión de procesos innovadores, tecnologías revolucionarias y capital humano, para que se pueda obtener evidencia estadística de los resultados obtenidos en este artículo de investigación.
Kumar, Loonam, Allen & Sawyer (2016)	El compromiso hacia el cambio representa la actitud positiva de los empleados hacia el cambio organizacional e incluye su voluntad de ajustar, apoyar y asegurar el éxito del cambio (p.373).	El primer modelo de compromiso hacia el cambio es el afectivo, normativo y continuo. (Tohànean, 2018). El primero hace referencia en apoyar el cambio basado en los beneficios que se obtendrán, el segundo apoya al cambio basado en el deber y obligación y el último apoya el cambio debido a que no tiene otra opción (Alunni, <i>et al.</i> , 2019). Diversos estudios han demostrado que frente a situaciones de cambio el compromiso hacia el cambio en el modelo afectivo es el mejor predictor de actitudes positivas y apoyo hacia las iniciativas de cambio (Vegas, 2016).	En este sentido, se plantean tres modelos de compromiso hacia el cambio: el afectivo, normativo y continuo. Frente a situaciones de cambio el modelo que realiza una mejor predicción de aceptación, actitudes positivas, apoyo e innovación es el modelo afectivo, este permite que los colaboradores se adapten con mayor facilidad a los nuevos procesos y tecnología que se deseen implementar.	Se concluyó que; las empresas han operado en un entorno comercial rápidamente cambiante; por lo tanto los ajustes o las reformas organizativas son fundamentales para la supervivencia; el compromiso hacia el cambio es un factor que permitirá que los cambios que se deseen implementar sean aceptados creando preparación para la transformación en los colaboradores, promoviendo actitudes positivas hacia el cambio.	Se recomendó que se sigan estudiando las variables propuestas desde un enfoque cuantitativo, a nivel macro y buscando la asociación de las mismas, para poder comprender y tener evidencia estadística significativa de cómo la introducción de nuevos sistemas y cambios afectan a las personas en las organizaciones.
Vegas (2016)	Estudios sobre gestión del cambio han resaltado el valor de conseguir el compromiso de los colaboradores hacia el cambio. Es descrito en tres dimensiones: afectivo, normativo y continuo; siendo el compromiso hacia el cambio en el modelo afectivo el mejor predictor de actitudes positivas y apoyo hacia las iniciativas de cambio (p.915).	El primer modelo de compromiso hacia el cambio es el afectivo, normativo y continuo. (Tohànean, 2018). El primero hace referencia en apoyar el cambio basado en los beneficios que se obtendrán, el segundo apoya al cambio basado en el deber y obligación y el último apoya el cambio debido a que no tiene otra opción (Alunni, <i>et al.</i> , 2019). Diversos estudios han demostrado que frente a situaciones de cambio el compromiso hacia el cambio en el modelo afectivo es el mejor predictor de actitudes positivas y apoyo hacia las iniciativas de cambio (Vegas, 2016).	En este sentido, se plantean tres modelos de compromiso hacia el cambio: el afectivo, normativo y continuo. Frente a situaciones de cambio el modelo que realiza una mejor predicción de aceptación, actitudes positivas, apoyo e innovación es el modelo afectivo, este permite que los colaboradores se adapten con mayor facilidad a los nuevos procesos y tecnología que se deseen implementar.	Se concluyó que; desde un contexto de transformación en las organizaciones el modelo de compromiso adecuado para afrontar estos cambios es el modelo afectivo del compromiso ya que se encuentra mayormente relacionado con la innovación, el cambio y la aceptación.	Se recomendó que se lleve la investigación desde un enfoque longitudinal y aplicable en las organizaciones para realizar un diagnóstico de un equipo directivo identificando las acciones que debería implementar para subir un peldaño en su proceso de desarrollo.
Alunni y Llambías (2018)	El compromiso hacia el cambio hace referencia a la intención del colaborador de apoyar un cambio basado en los beneficios subyacentes que un programa de cambio puede ofrecer, también apoyar el cambio basado en el sentimiento de deber y obligación, por último apoyar el cambio basado en el sentimiento de que no hay otra opción excepto apoyar el cambio (p.389).	El primer modelo de compromiso hacia el cambio es el afectivo, normativo y continuo. (Tohànean, 2018). El primero hace referencia en apoyar el cambio basado en los beneficios que se obtendrán, el segundo apoya al cambio basado en el deber y obligación y el último apoya el cambio debido a que no tiene otra opción (Alunni, <i>et al.</i> , 2019). Diversos estudios han demostrado que frente a situaciones de cambio el compromiso hacia el cambio en el modelo afectivo es el mejor predictor de actitudes positivas y apoyo hacia las iniciativas de cambio (Vegas, 2016).	En este sentido, se plantean tres modelos de compromiso hacia el cambio: el afectivo, normativo y continuo. Frente a situaciones de cambio el modelo que realiza una mejor predicción de aceptación, actitudes positivas, apoyo e innovación es el modelo afectivo, este permite que los colaboradores se adapten con mayor facilidad a los nuevos procesos y tecnología que se deseen implementar.	Se concluyó, que el compromiso hacia el cambio está relacionado con la gestión de los cambios, para generar el compromiso es necesario el liderazgo transformacional que guíe a los colaboradores hacia una visión compartida.	Se recomendó que se realicen investigaciones longitudinales y en empresas de otros países sobre la implementación de cambios a nivel tecnológico para conocer realmente las actitudes del personal hacia el cambio y como este es gestionado.

Matriz de síntesis de resultados del objetivo 1c. Cultura organizacional

Autor	Definición	Análisis	Síntesis	Conclusión	Recomendación
Sastre, Morillas y Cansado (2019)	Las empresas, como entidades sociales, cuentan con una cultura, denominada cultura organizacional. Definida como los comportamientos, normas, valores y filosofía que existen dentro de una organización que definen y condicionan el comportamiento de los miembros de dicha entidad, la organización del trabajo y la forma de realizar distintas tareas (p.445).	Los autores concuerdan que la cultura organizacional y la gestión de los cambios, están asociadas. Se expuso que la cultura organizacional es un fenómeno tangible y visible, que se encuentra en las actividades cotidianas de las organizaciones (Orji, 2019). Esta genera sentido de identidad, debe orientar las conductas de los colaboradores hacia las metas, debe facilitar la adaptación, el aprendizaje y el cambio (Duque, 2014). Las organizaciones como entidades sociales, cuentan con una cultura organizacional, inspirada en la identidad corporativa y es parte variable de lo que se conoce como carta de identidad corporativa (Sastre, <i>et al.</i> , 2019). Del mismo modo, en los ámbitos organizacionales esta cultura está articulada a partir de las creencias compartidas, valores y actitudes que se instauran en las empresas y son las que mantienen la estructura y los procesos organizacionales. Es necesario que las organizaciones consideren a la cultura organizacional como un recurso y potencialmente pueda convertirse en un activo estratégico (Ochoa, 2016). Desde un contexto de transformación estructural y su gestión, la cultura organizacional es un factor clave en este proceso, ya que estos cambios a gran escala tienen un impacto en la cultura debido a que suele implicar una nueva conformación de políticas, procesos, un nuevo diseño organizacional y una nueva propuesta de valor al cliente deviniendo en un cambio cultural en sí mismo (Aluni, <i>et al.</i> , 2018).	En síntesis, la cultura organizacional es el tercer factor principal en la gestión de los cambios organizacionales. La cultura organizacional se encuentra en las prácticas y tareas cotidianas en la organización. En ella se encuentra presente el comportamiento, las normas, valores y la filosofía existentes en las organizaciones. La cultura genera sentido de identidad y pertenencia, es la que orienta el comportamiento de los colaboradores frente a situaciones de cambio. En este sentido, es necesario que las organizaciones creen una cultura flexible o hacia el cambio, de este modo se facilitará la adaptación de los colaboradores a estos nuevos procesos, etc. además, investigaciones recientes afirman que la cultura organizacional debe considerarse como un recurso y de esta manera se pueda convertir en un activo estratégico para la administración de las compañías.	Se concluyó que la cultura organizacional no puede convertirse en el refugio de las incertidumbres, ni de frenos frente a la transformación estructural de las empresas. Para ello es necesario que las organizaciones interioricen los procesos de cambio, normalizándolos en su día a día y en el de sus colaboradores, haciéndolos propios. Se trata, por lo tanto, de comenzar el proceso por los cimientos de la organización y no por su fachada. Se concluyó que la transformación de las organizaciones empieza desde un cambio en la cultura organizacional.	Se recomendó profundizar los estudios en la instauración de una cultura abierta dentro de las organizaciones para ver sus efectos en las personas y su actitud ante los cambios planeados, estos nuevos estudios deben ser longitudinales-experimentales lo que permitirá observar los cambios de forma precisa.
Aluni y Llambias (2018)	La cultura organizacional cumple un papel fundamental como factor clave en el proceso de la transformación. Los procesos de transformación estructural requieren de un cambio en la cultura de la organización (p.18).			Se recomendó que se realicen investigaciones longitudinales y en empresas de otros países sobre la implementación de cambios a nivel tecnológico para conocer realmente las actitudes del personal hacia el cambio y como este es gestionado.	
Ochoa (2016)	La cultura organizacional es el conjunto emergente de valores y prácticas que representan los fundamentos de actuación de las personas en las empresas (p.75)			Se recomendó que se realicen estudios sobre la creación de una cultura digital desde sus multi-dimensiones las cuales son la experimentación, el desarrollo y despliegue, el liderazgo y la transformación para la obtención de resultados veraces es necesaria una investigación longitudinal-experimental.	
Orji (2019)	La cultura organizacional es un fenómeno tangible y visible, el cual se expresa en todos los procesos y en las prácticas cotidianas de la institución (p.19)			Se sugirió que investigaciones ulteriores realicen estudios empiricos a profundidad desde un enfoque cuantitativo que permita la obtención de resultados estadísticos sobre la cultura organizacional y su implicancia en los cambios organizacionales.	
Duque (2014)	La cultura organizacional debe cumplir con hacer diferentes a las organizaciones, generar un sentido de identidad, orientar las conductas hacia las metas institucionales, facilitar la adaptación, al aprendizaje, al cambio y mantener estable el sistema social interno (p.354).			Se recomendó que se continúe con las investigaciones a profundidad desde los siguientes elementos los procesos de ajuste que se requieren en la cultura de las organizaciones para lograr cambios sostenibles, las actitudes y el impacto de las personas en la organización frente a los cambios y cómo direccionarlas, los ritmos del cambio generados por las decisiones de estrategia y estructura organizacional, desde la perspectiva académica y más importante desde el papel de la gerencia en la búsqueda de la competitividad organizacional.	

Matriz de síntesis de resultados del objetivo 1d. Comunicación

Autor	Definición	Análisis	Síntesis	Conclusión	Recomendación
Yeo & Marquardt (2015)	La comunicación en la organización es importante en un contexto de cambios organizacionales, ya que puede crear división entre los colaboradores (p.163)	Los autores concuerdan que la comunicación está asociada con la gestión de los cambios organizacionales. Se afirma que la comunicación es importante en un contexto de cambios organizacionales debido a la información que es transmitida puede crear división entre los colaboradores, ya que si los miembros de la organización no tienen la oportunidad de participar en el proceso de planificación y preparación del cambio, no pueden experimentar la sensación de influencia y control sobre los procesos. Como resultado, aparece la falta de confianza y enemistad en lugar de esperanza y compromiso; lucha en lugar de cooperación (Yeo, <i>et al.</i> , 2015). En un contexto de cambio organizacional, la información que es transmitida es de vital importancia y las personas son las que forman parte de este flujo de información (Tohãnean, 2018) Del mismo modo, la tecnología asume un papel protagónico en cuanto a la comunicación, es por ello que la información que se brinda a través de estos portales organizacionales debe ser clara y objetiva (Ochoa, 2016). Además, la calidad de la comunicación durante un cambio organizacional hace referencia al grado en que una organización proporciona información útil, oportuna y suficiente acerca del cambio implantado ejerciendo una influencia significativa sobre las actitudes del colaborador ante el contexto de transformación estructural (Chaudhry, 2018). Finalmente, un componente esencial para el éxito de un proceso de cambio organizacional radica en una buena estrategia de comunicación que se sustenta en elementos que la comunidad laboral valora, como su cultura, lo cual le permitirá apreciar la conexión entre los procesos de comunicación, el poder y los objetivos de los cambios realizados (Duque, 2014).	En síntesis, la comunicación es el cuarto factor imprescindible para gestionar de forma adecuada los cambios e implementar la transformación estructural de las empresas. Es así que la comunicación efectiva debe estar direccionada a brindar información clara, precisa, oportuna y útil. Solo de esta manera crearemos equipos de trabajo direccionados a la nueva visión de la organización así como al cumplimiento de los objetivos a los que se desea llegar por estos cambios implementados.	Se concluyó que la comunicación en un contexto de cambios organizacionales es la clave para llevarlo a cabo con éxito, permitiendo de esta manera la creación de sentido a participación activa de los colaboradores.	Se sugirió que futuros estudios tengan un enfoque longitudinal y aumenten la muestra para que los resultados puedan ser más generalizables, del mismo modo, se debe examinar a profundidad la creación de sentido a nivel individual y colectivo y como este permite o limita el cambio.
Tohãnean (2018)	La comunicación permite que la información llegue a todos los miembros de la organización, la información es un recurso estratégico básico mediante el cual se logran los objetivos de la empresa (p.3)				
Ochoa (2016)	La comunicación en la organización atraviesa un momento de cambio en el que la tecnología ha asumido un papel protagónico. Su inclusión simplifica y mejora algunos procesos de trabajo pero motiva a reflexiones en torno al uso de datos, la honestidad de la información, la transparencia y la medición de resultados (p.1)			Se concluyó que la tecnología cumple un papel esencial en las comunicaciones de la organización es por ello que se necesita que la información que se brinde sea la adecuada.	Se recomendó que se realicen estudios sobre la creación de una cultura digital desde sus multi-dimensiones las cuales son la experimentación, el desarrollo y despliegue, el liderazgo y la transformación para la obtención de resultados veraces es necesaria una investigación longitudinal-experimental.
Chaudhry (2018)	La comunicación se ha visto relacionada con el bienestar de los colaboradores, pues a través de esta se busca lograr una implementación efectiva de programas de cambio organizacional que disminuyan los sentimientos de incertidumbre en los trabajadores (p.3)				
Duque (2014)	Mediante una comunicación eficaz sobre la importancia y el alcance de los cambios que se quieren implementar, los empleados estarán con una mejor predisposición para aceptar los cambios y colaborar para la concreción de los objetivos organizacionales y por lo tanto se reducirán las posibilidades de resistencia que se puedan generar a raíz de los cambios implementados (p.105)	Se concluyó que una comunicación abierta es una capacidad necesaria para las organizaciones enfocadas en la innovación de procesos o transformación estructural de las empresas.	Se recomendó que se continúe con las investigaciones a profundidad desde los siguientes elementos los procesos de ajuste que se requieren en la cultura de las organizaciones para lograr cambios sostenibles, las actitudes y el impacto de las personas en la organización frente a los cambios y cómo direccionarlas, los ritmos del cambio generados por las decisiones de estrategia y estructura organizacional, desde la perspectiva académica y más importante desde el papel de la gerencia en la búsqueda de la competitividad organizacional.		

Matriz de síntesis de resultados del objetivo 1e. Resistencia al cambio

Autor	Definición	Análisis	Síntesis	Conclusión	Recomendación
Gonzales, Rodríguez y Gonzales (2016)	La resistencia al cambio puede ser tomada como reacción normal e inevitable que se presenta en un periodo de pérdida de control, que se suscita ante la ambigüedad e inseguridad de lo que vendrá y que siempre dependerá de la percepción de cada persona (p.48)	Los autores concuerdan que la resistencia al cambio está ligada con la transformación estructural de las empresas y la gestión de los cambios. La resistencia al cambio es una reacción que tienen los colaboradores para evitar o interferir con el éxito de la implementación de los cambios (Yeo, <i>et al.</i> , 2015). Se presenta ante la ambigüedad e inseguridad de lo que vendrá y depende de la percepción de cada persona (Gonzales, <i>et al.</i> , 2016). Además, es una expresión de miedo a lo desconocido lo que causa que los colaboradores no acepten la necesidad de llevar a cabo el cambio (Orji, 2019). Diversos estudios reconocen que la resistencia dificulta la implementación de cambios planeados al interior de la organización (Soriano, 2016). También, se encuentra presente en todos los niveles estructurales e integrantes de la organización, debido a que involucra la variación del estatus quo, de lo normal, de la rutina, de las competencias adquiridas y dominantes (Kumar, <i>et al.</i> , 2016).	En síntesis, la disminución de la resistencia al cambio en el talento humano favorece a la transformación estructural de las empresas y es el quinto factor fundamental en la gestión de los cambios. En este sentido, la resistencia siempre va estar presente en las situaciones de cambio, generando actitudes negativas hacia estas implementaciones, estas se pueden dar de manera colectiva o individual, interfiriendo con la implementación adecuada de los cambios organizacionales, ya que implica una variación del estatus quo, de lo normal, de la rutina, de las competencias adquiridas y dominantes, por otras acciones que nos genera el transfigurar de lo conocido a lo desconocido y nuevo por aprender, como sinónimo de sacrificio, tiempo y dedicación.	Se concluye que el principal factor que puede obstaculizar un cambio en una organización es la resistencia del talento humano, por esa razón, es importante informar, socializar, motivar y comprometer a los involucrados con el fin de adherir esfuerzos para lograr los objetivos planteados, una buena comunicación es la clave del éxito en la implementación de cualquier cambio. Se concluyó que el miedo produce resistencia al cambio, ya que los trabajadores prefieren evitar riesgos y mantener sus costumbres, lo que genera visión a corto plazo y estancamiento organizacional, a la vez que incide en la implementación de cambios para competir en el mercado y formular estrategias a largo plazo	Se recomendó que se lleven a cabo más estudios a profundidad de enfoque cuantitativo y con muestras amplias para conocer más sobre las barreras internas (las normas y el tradicionalismo, la multidisciplinariedad de profesiones, la resistencia al cambio, imposición del criterio de los empleados más antiguos) y las barreras externas (el modelo económico, poder adquisitivo y la influencia del medio ambiente) y su intervención en la búsqueda de la transformación de las organizaciones. Se sugirió que investigaciones ulteriores realicen estudios empíricos a profundidad desde un enfoque cuantitativo que permita la obtención de resultados estadísticos sobre la cultura organizacional y su implicancia en los cambios organizacionales.
Orji (2019)	La resistencia por parte de los trabajadores es una expresión de miedo [...] el miedo a lo desconocido genera que las mentes se cierran a cualquier justificación de por qué es necesario el cambio (p.66)	Los autores concuerdan que la resistencia al cambio está ligada con la transformación estructural de las empresas y la gestión de los cambios. La resistencia al cambio es una reacción que tienen los colaboradores para evitar o interferir con el éxito de la implementación de los cambios (Yeo, <i>et al.</i> , 2015). Se presenta ante la ambigüedad e inseguridad de lo que vendrá y depende de la percepción de cada persona (Gonzales, <i>et al.</i> , 2016). Además, es una expresión de miedo a lo desconocido lo que causa que los colaboradores no acepten la necesidad de llevar a cabo el cambio (Orji, 2019). Diversos estudios reconocen que la resistencia dificulta la implementación de cambios planeados al interior de la organización (Soriano, 2016). También, se encuentra presente en todos los niveles estructurales e integrantes de la organización, debido a que involucra la variación del estatus quo, de lo normal, de la rutina, de las competencias adquiridas y dominantes (Kumar, <i>et al.</i> , 2016).	En síntesis, la disminución de la resistencia al cambio en el talento humano favorece a la transformación estructural de las empresas y es el quinto factor fundamental en la gestión de los cambios. En este sentido, la resistencia siempre va estar presente en las situaciones de cambio, generando actitudes negativas hacia estas implementaciones, estas se pueden dar de manera colectiva o individual, interfiriendo con la implementación adecuada de los cambios organizacionales, ya que implica una variación del estatus quo, de lo normal, de la rutina, de las competencias adquiridas y dominantes, por otras acciones que nos genera el transfigurar de lo conocido a lo desconocido y nuevo por aprender, como sinónimo de sacrificio, tiempo y dedicación.	Se concluyó que 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.	Se recomendó que dado que la implementación del modelo de gestión del cambio tuvo resultados positivos y se considera como un caso de éxito en la empresa Olímpica S.A.C, se pide que se replique el modelo en organizaciones que entrarán en un proceso de cambio teniendo como precedentes los resultados anteriores.
Soriano (2016)	La resistencia al cambio es un suceso normal que dificulta la implementación de nuevos sistemas a la organización (p.90)	Los autores concuerdan que la resistencia al cambio está ligada con la transformación estructural de las empresas y la gestión de los cambios. La resistencia al cambio es una reacción que tienen los colaboradores para evitar o interferir con el éxito de la implementación de los cambios (Yeo, <i>et al.</i> , 2015). Se presenta ante la ambigüedad e inseguridad de lo que vendrá y depende de la percepción de cada persona (Gonzales, <i>et al.</i> , 2016). Además, es una expresión de miedo a lo desconocido lo que causa que los colaboradores no acepten la necesidad de llevar a cabo el cambio (Orji, 2019). Diversos estudios reconocen que la resistencia dificulta la implementación de cambios planeados al interior de la organización (Soriano, 2016). También, se encuentra presente en todos los niveles estructurales e integrantes de la organización, debido a que involucra la variación del estatus quo, de lo normal, de la rutina, de las competencias adquiridas y dominantes (Kumar, <i>et al.</i> , 2016).	En síntesis, la disminución de la resistencia al cambio en el talento humano favorece a la transformación estructural de las empresas y es el quinto factor fundamental en la gestión de los cambios. En este sentido, la resistencia siempre va estar presente en las situaciones de cambio, generando actitudes negativas hacia estas implementaciones, estas se pueden dar de manera colectiva o individual, interfiriendo con la implementación adecuada de los cambios organizacionales, ya que implica una variación del estatus quo, de lo normal, de la rutina, de las competencias adquiridas y dominantes, por otras acciones que nos genera el transfigurar de lo conocido a lo desconocido y nuevo por aprender, como sinónimo de sacrificio, tiempo y dedicación.	Se concluyó que el proceso de cambio es un ejercicio situacional, que debe ser planificado y estructurado puesto que está involucrado el talento humano como elemento decisorio de una organización cuyas reacciones permiten alcanzar el éxito o el fracaso de la transformación.	Se recomendó que se sigan estudiando las variables propuestas desde un enfoque cuantitativo, a nivel macro y buscando la asociación de las mismas, para poder comprender y tener evidencia estadística significativa de cómo la introducción de nuevos sistemas y cambios afectan a las personas en las organizaciones.
Kumar, Loonam, Allen & Sawyer (2016)	Uno de los elementos primordiales que asedian o causan problemas a la gestión del cambio es la resistencia por parte de sus actores, y está presente en todos los niveles estructurales e integrantes de una organización (p.92)	Los autores concuerdan que la resistencia al cambio está ligada con la transformación estructural de las empresas y la gestión de los cambios. La resistencia al cambio es una reacción que tienen los colaboradores para evitar o interferir con el éxito de la implementación de los cambios (Yeo, <i>et al.</i> , 2015). Se presenta ante la ambigüedad e inseguridad de lo que vendrá y depende de la percepción de cada persona (Gonzales, <i>et al.</i> , 2016). Además, es una expresión de miedo a lo desconocido lo que causa que los colaboradores no acepten la necesidad de llevar a cabo el cambio (Orji, 2019). Diversos estudios reconocen que la resistencia dificulta la implementación de cambios planeados al interior de la organización (Soriano, 2016). También, se encuentra presente en todos los niveles estructurales e integrantes de la organización, debido a que involucra la variación del estatus quo, de lo normal, de la rutina, de las competencias adquiridas y dominantes (Kumar, <i>et al.</i> , 2016).	En síntesis, la disminución de la resistencia al cambio en el talento humano favorece a la transformación estructural de las empresas y es el quinto factor fundamental en la gestión de los cambios. En este sentido, la resistencia siempre va estar presente en las situaciones de cambio, generando actitudes negativas hacia estas implementaciones, estas se pueden dar de manera colectiva o individual, interfiriendo con la implementación adecuada de los cambios organizacionales, ya que implica una variación del estatus quo, de lo normal, de la rutina, de las competencias adquiridas y dominantes, por otras acciones que nos genera el transfigurar de lo conocido a lo desconocido y nuevo por aprender, como sinónimo de sacrificio, tiempo y dedicación.	Se concluyó que la resistencia al cambio es uno de los principales problemas que afecta la gestión de los cambios.	Se sugirió que futuros estudios tengan un enfoque longitudinal y aumenten la muestra para que los resultados puedan ser más generalizables, del mismo modo, se debe examinar a profundidad la creación de sentido a nivel individual y colectivo y como este permite o limita el cambio.
Yeo & Marquardt (2015)	Acción u omisión de los empleados que tiene por objeto evitar un cambio y / o interferir con el éxito la aplicación de un cambio en su forma actual (p.313)	Los autores concuerdan que la resistencia al cambio está ligada con la transformación estructural de las empresas y la gestión de los cambios. La resistencia al cambio es una reacción que tienen los colaboradores para evitar o interferir con el éxito de la implementación de los cambios (Yeo, <i>et al.</i> , 2015). Se presenta ante la ambigüedad e inseguridad de lo que vendrá y depende de la percepción de cada persona (Gonzales, <i>et al.</i> , 2016). Además, es una expresión de miedo a lo desconocido lo que causa que los colaboradores no acepten la necesidad de llevar a cabo el cambio (Orji, 2019). Diversos estudios reconocen que la resistencia dificulta la implementación de cambios planeados al interior de la organización (Soriano, 2016). También, se encuentra presente en todos los niveles estructurales e integrantes de la organización, debido a que involucra la variación del estatus quo, de lo normal, de la rutina, de las competencias adquiridas y dominantes (Kumar, <i>et al.</i> , 2016).	En síntesis, la disminución de la resistencia al cambio en el talento humano favorece a la transformación estructural de las empresas y es el quinto factor fundamental en la gestión de los cambios. En este sentido, la resistencia siempre va estar presente en las situaciones de cambio, generando actitudes negativas hacia estas implementaciones, estas se pueden dar de manera colectiva o individual, interfiriendo con la implementación adecuada de los cambios organizacionales, ya que implica una variación del estatus quo, de lo normal, de la rutina, de las competencias adquiridas y dominantes, por otras acciones que nos genera el transfigurar de lo conocido a lo desconocido y nuevo por aprender, como sinónimo de sacrificio, tiempo y dedicación.	Se concluyó que la resistencia al cambio es uno de los principales problemas que afecta la gestión de los cambios.	Se sugirió que futuros estudios tengan un enfoque longitudinal y aumenten la muestra para que los resultados puedan ser más generalizables, del mismo modo, se debe examinar a profundidad la creación de sentido a nivel individual y colectivo y como este permite o limita el cambio.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

Declaratoria de Originalidad del Autor

Yo, ARROYO GUERRERO MIREYA JUDITH estudiante de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, declaro bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "GESTIÓN DEL CAMBIO Y LA TRANSFORMACIÓN ESTRUCTURAL DE LAS EMPRESAS. REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA.", es de mi autoría, por lo tanto, declaro que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. He mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicada, ni presentada anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Nombres y Apellidos	Firma
ARROYO GUERRERO MIREYA JUDITH DNI: 75462126 ORCID 0000-0003-4181-9947	Firmado digitalmente por: MARROYOGU el 30-12- 2020 13:07:01

Código documento Trilce: INV - 0238122