



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**La gestión del cambio e innovación organizacional. Revisión  
sistemática**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
Licenciado en Administración

**AUTORES:**

Incio Cabanillas, Robert Kelvin (ORCID: 0000-0002-4616-9886)

Ramos Villena, Shirley Mailyln (ORCID: 0000-0002-8300-8440)

**ASESOR:**

Mgr. Huamani Cajaleon, Diana Lucia (ORCID: 0000-0001-8879-3575)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

LIMA — PERÚ

2021

### **Dedicatoria**

La presente investigación va dedicada a nuestra familia, docente, asesores y amistades que formaron en todo el transcurso durante nuestro largo camino universitario.

### **Agradecimiento**

Hacemos reconocimiento al esfuerzo de nuestros padres por inculcarnos las ganas de seguir adelante y persistir hasta lograr nuestros objetivos y agradecemos a nuestro docente por instruirnos del conocimiento necesario para cumplir con nuestro cometido en la Universidad.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
índice de contenido.....	iv
índice de tablas.....	v
índice de figuras.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	5
III. METODOLOGÍA.....	11
3.1. Tipo de investigación.....	11
3.2. Protocolo y registro.....	11
3.3. Criterios de elegibilidad.....	12
3.4. Fuentes de información.....	13
3.5. Búsqueda.....	14
3.6. selección de estudios.....	14
3.7. Proceso de extracción de datos.....	15
3.8. Lista de estudios.....	17
3.9. Aspectos éticos.....	17
IV. RESULTADO.....	18
V. DISCUSIÓN.....	24
VI. CONCLUSIONES.....	30
VII. RECOMENDACIONES.....	32
REFERENCIAS.....	34
ANEXO.....	1

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Objetivos.....	4
Tabla 2: Protocolo y registro .....	12
Tabla 3: Criterios de elegibilidad .....	13
Tabla 4: Base de búsqueda.....	13
Tabla 5: Resultados de filtrado Semi-Automático y proceso manual .....	14
Tabla 6: Métodos de recopilación de datos .....	17
Tabla 7: Publicación de Revistas desde 2017 al 2021 .....	19
Tabla 8: Relación de los Journals de cada articulo.....	20
Tabla 9: Matriz de categorización .....	22
TABLA 10: Matriz de Hallazgos.....	23

## ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1 Diagrama de flujo o declaración PRISMA de artículos científicos .....	16
Gráfico 2 Publicación de revistas desde 2017 al 2021 .....	19
Gráfico 3 Relación de los Journals de cada articulo.....	21

## **Resumen**

La gestión del cambio es un enfoque que permite realizar cambios dentro de la empresa, generando nuevos métodos de procesos y nuevas aplicaciones de estrategias para poder implementar en la organización ayudando a aumentar el desempeño organizacional a través de la innovación y la satisfacción de sus trabajadores (Herrero, Armellini & Solar, 2020, p. 4) El presente documento persigue la finalidad de analizar el impacto de la gestión del cambio e innovación organizacional. Por ello el objetivo del estudio Realizar una revisión sistemática orientado a la gestión del cambio e innovación organizacional. Se realizó una revisión sistemática de la literatura en base a la información de diez artículos científicos indizados, atreves de diversas bases como: Proquest, Scielo, Scopus y Ebsco. Los resultados indican que las categorías liderazgo, comunicación y compromiso siguen teniendo resultados positivos en las organizaciones. En los diversos artículos científicos obtenidos en la matriz de información seleccionada, tienen efecto significativo donde mencionan que la innovación organizacional se complementa con la gestión del cambio. Finalmente, las organizaciones deben enfatizar el uso de las categorías mencionadas para lograr un cambio éxito e innovador.

Palabras clave: Cambio, Liderazgo, Adaptación.

## **Abstract**

Change management is an approach that allows changes to be made within the company, generating new methods of processes and new applications of strategies to be able to implement in the organization, helping to increase organizational performance through innovation and the satisfaction of its workers (Herrero, Armellini & Solar, 2020, p. 4) This document aims to analyze the impact of organizational change and innovation management. For this reason, the objective of the study to carry out a systematic review oriented to the management of organizational change and innovation. A systematic review of the literature was carried out based on the information of ten indexed scientific articles, through various bases such as: Proquest, Scielo, Scopus and Ebsco. The results indicate that the leadership, communication and commitment categories continue to have positive results in organizations. In the various scientific articles obtained in the selected information matrix, they have a significant effect where they mention that organizational innovation is complemented by change management. Finally, organizations must emphasize the use of the aforementioned categories to achieve successful and innovative change.

Keywords: Change, Leadership, Adaptation.

## I. INTRODUCCIÓN

Para desplegar este primer capítulo, fue necesario abordar como un proceso sistemático de la información obtenida. En un primer momento se describe la variable principal gestión del cambio desde un término holístico, justificando la gran importancia que este resulta para las organizaciones. Por consiguiente, se explicó los factores que abordo el estudio, con la información obtenida de artículos científicos indizados. Así mismo, se procedió a plantear el problema de investigación de forma positiva, seguidamente, se mencionó las justificaciones desde tres entornos diferentes y se formuló los objetivos de la investigación.

Define la gestión del cambio como el medio de mantener y crear competitividad, viabilidad, productividad e innovación en la organización, ya que estas necesitan adaptarse o cambiar para seguir siendo competitivo en el mercado. Así mismo la gestión del cambio permite a los miembros participar en el cambio sin esfuerzo mientras, simultáneamente someten su impacto y resistencia al proceso de cambio, los cuales incluyen: adaptarse al cambio, controlar el cambio y afectar un cambio (Sung & Kim, 2021, p. 2, 3; Herrero, Armellini & Solar, 2020, p. 4), tomando en cuenta que muchas veces antes de lograr la eficiencia de estos puntos, estos pueden llegar a mostrar oposición durante cambio, por el cual, los académicos sugirieron que las organizaciones deben brindar información sobre el cambio a sus empleados, la necesidad de cambio, el proceso o del cambio y los impactos posteriores del cambio (Li, San, Tao, & Lee, 2021, p. 2), para reducir la resistencia al cambio y ayudar a los empleados en la aceptación.

La innovación organizacional son aquellas nuevas formas en las que se puede organizar el trabajo y lograr los objetivos planteados dentro de la empresa, teniendo la finalidad de fomentar y promover la ventaja competitiva (Vlados, Deniozos & Chatzinikolaou, 2018, p. 9), además de ello toda innovación gira entorno al cambio, aunque no todos los cambios son innovadores, es por ello que la misma alienta al igual que el líder a pensar de forma diferente y creativa frente a los desafíos empresariales que puedan surgir mediante el cambio oposiciones (Sung & Kim, 2021 p. 5), Así mismo es importante persistir y controlar la innovación para poder seguir innovando en un entorno que se encuentra en constante cambio, realizar un seguimiento continuo del entorno tanto interno como externo para determinar que apoya o dificulta la innovación (Pachura, 2021, p. 5).

Seguidamente al hablar de gestión del cambio en las empresas es algo inevitable, debido a los conflictos pandémicos que se presentan globalmente hoy en día en las organizaciones, lo cual, los lleva a adaptarse a los cambios necesarios para subsistir en el mercado y lograr avanzar (Abdulla, Ali, Nahyan & Amrik, 2017, p. 2); además de ello, tomando en cuenta que el mercado cada vez es más competitivo, por ello es mayor la importancia de innovar, ya que este es el mecanismo que impulsa la transformación y el crecimiento de las compañías (Mitra, Zanjaba & Guacos, 2019, p. 2071). por último, la implantación de este tema será útil para los gerentes y colaboradores, ya que les permitiría aplicar una buena gestión del cambio, tomando en cuenta la importancia de la innovación en este proceso.

Los estudios señalaron que, la gestión del cambio puede contribuir a resultados positivos en la organización (Buhusayen, Seet & Coetzer, 2020, p.9), así mismo posibilita mejoras en el desempeño y competitividad de las organizaciones empresariales (Oh, SH y Park, HS 2018 p. 4). Por otro lado, debido a esta actual crisis pandémica de coronavirus y el bloqueo económico ha obligado a gerentes y empleados que se queden atrapados en casa y los ha llevado a trabajar de forma remota, más que nunca, adaptándose a los cambios existentes (Chinoperekweyi, BCom & PhD, F.C.I.L.G., 2020, p.4; Vlachopoulos, 2021, p. 3); por ende las organizaciones han planteado tácticas de cómo gestionar los cambios repentinos creados por estos desafíos sin precedentes, ayudando a que el cambio sea exitoso sin afectar sus funciones de los miembros de la empresa.

En base a lo mencionado en los párrafos anteriores se puede decir que, toda investigación mediante el proceso de identificación, observación y descripción de un suceso registra múltiples cosas que pueden no funcionar bien, el cual permite plantear posibles soluciones (Bauce2007, citado en Arias, 2018, p.1). Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), menciona que, se tiene que explicar la finalidad, precisar las razones, la importancia y la necesidad de realizar una investigación (p. 40). A partir de lo mencionado en líneas anteriores se procedió a plantear el siguiente problema de investigación: ¿Existe la necesidad de realizar una investigación sobre la gestión del cambio e innovación dentro de las organizaciones?

Seguidamente se procedió a dar las justificaciones brindando la importancia que tiene el desarrollo de la misma desde tres ámbitos distintos. Según Chaves (2017), señala que la justificación es la medida oportuna para dar argumento convincente a tal selección, lo cual se puede lograr por varios procedimientos; como el teórico, práctico, metodológico y social (p. 2). Para ello debe de mencionarse de forma clara y concisa, resultando beneficioso, no solo para el investigador, sino para el entorno (Difabio, 2015, p. 41). Sin embargo, para el presente estudio de revisión sistemática, se procederá a mencionar las justificaciones en aspecto teórico, metodológico y social.

Justificación teórica, según Escobar, Bilbao (2020) menciona que el propósito de estudio es crear reflexión y debate académico sobre el conocimiento actual, confrontar una teoría, comparar resultados del conocimiento existente (p, 26). En otras palabras, se plantea ofrecer conocimientos recientes a los actuales investigadores sobre resultados obtenidos en los trabajos ya realizados. Así mismo se propone acotar mayores conocimientos al tema gestión del cambio e innovación organizacional por ser de suma importancia en un contexto actual.

La justificación metodológica; propone un nuevo método o estrategias planteándolo de forma diferente al realizar algo, proporcionando información válida y confiable acercándose a una presentación concreta (Escobar y Bilbao, 2020, p. 103). Para Pineda (2019) la mejor manera de saber cuánto conocimiento metodológico existe en el campo es por medio de la bibliometría (p. 118). Por todo anterior mencionado, se afirma que la presente investigación es de tipo revisión sistemática, el cual permitirá dar respuesta a la problemática planteada en los párrafos anteriores.

La justificación social según Monsalve (2018), indica que la investigación se encargará de resolver interrogantes sociales brindando información clara que pueda ser de utilidad para futuros descubridores (p, 221). Para Chaverri (2017) la justificación social debe mantener un abordaje crítico, ya que la investigación es de interés de otras personas (p.186). El estudio tiene como finalidad, servir de aporte para estudios posteriores, para investigadores, empresarios y estudiantes en formación que busquen conocer del tema.

Fundamentadas las justificaciones, se procedió a establecer los objetivos de la investigación se hizo mención a Corona, Fonseca & Corona (2017) quienes indican que, el objetivo debe tener correlación total con el problema de la investigación y debe expresar de manera clara y precisa la intención del proyecto, teniendo como finalidad evitar posibles declinaciones (p. 3). En base a lo definido, se procederá a mencionar los objetivos en la siguiente tabla.

**Tabla 1:**

*Objetivos*

Orden	Descripción
Objetivo 1	Realizar una revisión sistemática orientado a la gestión del cambio bajo la innovación organizacional.
Objetivo 1a	Contextualizar la clasificación de la categoría liderazgo orientado a la gestión del cambio.
Objetivo 1b	Contextualizar la clasificación de la categoría comunicación orientado a la gestión del cambio.
Objetivo 1c	Contextualizar la clasificación de la categoría compromiso orientado a la gestión del cambio.

*Nota.* El objetivo1, refiere al tema, gestión del cambio e innovación organizacional. Los excedentes refieren a las categorías: liderazgo, comunicación y compromiso.

## II. MARCO TEÓRICO

Para desarrollar el segundo capítulo fue necesario recopilar información de artículos científicos e indizados en relación al tema de estudio, posterior a ello, se comenzó a redactar aspectos importantes de la información recabada, donde se mencionan el autor o los autores, seguido del año de publicación, seguidamente el objetivo del estudio, posterior a ello, se mencionó las conclusiones y recomendaciones. Finalmente se procedió a definir las variables de estudios, así como las categorías que adopta la investigación desde un enfoque teórico.

Sung & Kim, (2021) plantearon como propósito de investigación, investigar el impacto de la gestión del cambio en la organización a través de comportamientos innovadores. Para ello usaron una metodología de revisión de literatura, trabajando con una muestra de 4000 funcionarios públicos en Corea. Los investigadores llegaron a la conclusión que, para una gestión eficaz del cambio (objetivo organizacional, liderazgo, participación y comunicación), las organizaciones pueden cambiar la implementación de cambios por parte de los miembros, logrando la innovación organizacional. Finalmente recomendaron. La gestión del cambio es muy importante para impulsar de forma eficaz la innovación, además puede lograr no solo el comportamiento innovador de los miembros de la organización, sino también en última instancia e innovación organizativa.

Nurul, Sahadila & Mohd, (2020) plantearon como objetivo identificar el nivel de indicadores de cambio y también explorar la implementación de los indicadores de cambio en el fortalecimiento de los PPD. Para ello usaron una metodología Cualitativo, trabajando con una muestra de 95 jefes de la Oficina de Educación del Distrito en 5 zonas de Malasia. Los investigadores llegaron a la conclusión de que los indicadores de cambio relevantes son esencial: las funciones y responsabilidades del participante, los administradores de programas, Diálogo de desempeño; Gestión de aprovisionamiento; son Indicadores clave de rendimiento (KPI). Finalmente se recomiendan estudios en profundidad para explorar los factores que influyen en el éxito del cambio. y práctica de la organización de aprendizaje de los PPD.

Oh & Park (2018) Plantearon como propósito de investigación, ver el efecto de la innovación y la gestión entre la responsabilidad social corporativa y el desempeño financiero. Para ello usaron una metodología de revisión cualitativa,

trabajando de la mano con 517 encuestas a una empresa de fabricación nacional. Los investigadores llegaron a la conclusión que, la innovación gerencial es un punto fuerte para lograr objetivos corporativos ayudando a cambiar negocios y tareas existentes con nuevas ideas o métodos. Finalmente recomendaron que, se debiese analizar el impacto de las actividades de responsabilidad de los grupos de interés en la innovación en la gestión.

Shin, (2017) planteo como propósito estudiar las nuevas estrategias de innovación con el internet en Corea del Sur llevándolo a un camino de crecimiento y sostenible. Para ello usaron una metodología de revisión cualitativa, trabajando con una muestra de encuestas a 25 pymes. Los investigadores llegaron a la conclusión que, muchas empresas pymes tiene muy poca información para lograr percibir y juzgar la situación en la que se encuentra el mercado. Finalmente recomienda mejorar su estructura y capacidades con los procesos, ya que esto ayudara a que creen mejores negocios y logren meterse de mejor forma al mercado.

Vlados et al., (2018) plantearon como propósito de esta investigación que mecanismos de innovación requiere un nuevo modelo de reestructuración para incorporar cambios en las organizaciones en medio de una crisis global. Para ello usaron una metodología de revisión sistemática de literatura, trabajando con una muestra de recopilación de artículos científicos. Los investigadores llegaron a la conclusión de que el proceso de reestructuración para la gestión del cambio terminará beneficiando únicamente el desarrollo socioeconómico cuando exista un nuevo tríptico empresarial estructural cambie y establecerá de forma efectiva un nuevo proceso de cambio. Finalmente se recomienda que, no solo la teoría sino también la práctica de la gestión del cambio parece resultar, en nuestro tiempo, concurrente e inherente de un gran número de ramas de los estudios sociales y de diversas tradiciones teóricas interdisciplinarias.

Perides et al., plantearon como propósito de este artículo fue investigar cómo las prácticas de gestión del cambio, adoptados por una institución financiera en su proyecto de Transformación Digital, contribuyen a reducir las resistencias y Facilitar la adopción de nuevos procesos y comportamientos innovadores. Para ello usaron una metodología cualitativa, trabajando con una muestra de recopilación de artículos científicos y tres entrevistas semiestructuradas en Brasil. Los

investigadores llegaron a la conclusión que, al analizar la interacción entre prácticas de Proyectos de transformación y gestión del cambio. La contribución práctica está asociada con este artículo al analizar la interacción entre prácticas de Proyectos de transformación y gestión del cambio. Finalmente se recomienda que, las futuras investigaciones pueden ampliar el número de organizaciones analizadas, realizando comparaciones con respecto a la interacción de la gestión del cambio y los proyectos de transformación digital, por lo tanto, profundizar el conocimiento sobre este tema.

Vlado et al., (2019) plantearon como propósito de esta investigación que este artículo sostiene, lucha por emerger hoy en día, en medio de varias detenciones y puntos de vista opuestos, diferentes perspectivas, predestina una nueva fase de cambio que todavía no ha sido completamente formulado. Para ello usaron una metodología cualitativa, trabajando con una muestra de encuestas a micro y pequeñas empresas. Los investigadores llegaron a la conclusión que, esta fase es una nueva fase de evolución en el desarrollo de la innovación organizacional, donde el "recién nacido" trata de salir adelante y sobrevivir en el "viejo" régimen. Finalmente se recomienda, invertir y atraer capital hacia el interior y esto, a su vez, impulsa producción y, gracias a los beneficios de la innovación y recompensas, aumenta la productividad, fortaleciendo así la competitividad y favoreciendo la afluencia de más trabajadores.

Vlados, (2019) plantea como propósito de investigación, el estudio de la gestión del cambio con la innovación teniendo consigo ver el impacto de la tecnología, gestión e innovación dentro las organizaciones, logrando observar de qué forma genera un buen impacto la gestión del cambio de la mano con la innovación. Para ello usaron una metodología de revisión de literatura, trabajando con una muestra de recopilación de artículos científicos. Llegado a la conclusión de la gestión del cambio con la innovación es un buen método para que las organizaciones lograr sobrevivir al mercado laboral. Finalmente se recomendó que la innovación es un buen punto de apoyo para la gestión del cambio ya que este ayuda a que estén mejor adaptados a los nuevos cambios.

Vlados, et al., (2019) plantearon como objetivo de la investigación ver la importancia de la gestión del cambio debe plantearse en trabajar en conjunto con la innovación ya que estos ayudaran a desarrollar una mejor productividad para las

empresas. Para ello usaron una metodología de revisión cualitativa, trabajando con una muestra de micro y pequeñas empresas. Los investigadores llegaron a la conclusión que la innovación es un punto fuerte y que se debe de tomar en consideración para toda empresa que desee surgir. Finalmente, que se debe tener una buena gestión del cambio en la empresa para que se logran adaptar bien a las nuevas innovaciones que deseen implementar.

Pachura, (2017) planteo como propósito de investigación, desarrollar un modelo de la innovación con el cambio en red en la cual se basa en observar los procesos que se deben desarrollar una buena innovación dentro de las empresas. Para ello usaron una metodología de revisión de la literatura, trabajando con una muestra de recopilación de artículos científicos. Los investigadores llegaron a la conclusión que es importante mantener informados a sus colaboradores sobre los nuevos métodos en las cuales va a pasar la empresa para que logren trabajar y adaptar a los nuevos cambios.

La gestión del cambio se refiere al proceso en el que una organización cambia su estructura existente, rutinas de trabajo, estrategias o cultura que puede afectar significativamente a la organización (Sung & Kim, 2021, p. 3; Orpi, Judson & Davis, 2020, p. 297). Así mismo la literatura hace referencia a los desafíos asociados con comprender los atributos de secuenciación del cambio (Wookjoon & Changil, 2021 p. 4), por ende, la innovación organizacional es eficaz para la gestión del cambio, también asociado con el liderazgo, ya que busca guiar y brindar apoyo para la aceptación de los procesos y sistemas en una empresa que está trabajando para adoptar un cambio (Mitra, Sanjaya, & Giacosa, 2019, p. 14; Cone, C. y Unni, E. (2020, p. 2; Ferreira, Araujo, Oliveira and Echeveste, 2020, p. 4). Por otro lado, para gestionar un buen cambio es necesario, brindar comunicación efectiva, capacitación y educación, así como desarrollar protocolos y procesos de trabajo para facilitar los cambios relacionados con el trabajo (Harrison, Fischer, Walpola, Chauhan, Babalola, Mears & Le-Dao, 2021, p. 10).

La innovación o quienes lo lideren son piezas esenciales para la gestión del cambio tenga éxito, ya que el proceso consiste en renovar, así mismo una adecuada comunicación entre diversas áreas ayuda a identificar las necesidades de cambio que presenta la empresa y los empleados para mejora de la organización y supervivencia o liderar el mercado (Komodromos, Halkias & Harkiolakis, 2019, p.

9). Además de ello en la actualidad se presentan nuevos descubrimientos y hallazgos, los cuales reemplazan la forma de costumbre de hacer las cosas, permitiendo el equilibrio al implementar el proceso, el cual es simple de entender y utilizar para las organizaciones, ya que contiene diferentes estrategias en la incorporación del modelo mencionado (Korumaz, Kılıç & Kocabaş, 2021, p. 1054; Cone & Unni, 2020, p. 2) permitiendo a su vez la adaptación al cambio y un cambio efectivo.

Un estudio sobre el liderazgo reveló que comportamientos como el desarrollo de una visión, modelar el cambio, motivar al grupo hacia el cambio, entrenar y crear una cultura que acepta el cambio es importante para permitir el cambio. (Ma Regina, Caringal-Go & Magsaysay, 2018, p. 917; Fadzil, Mohamad, Hassan, Hamid & Zainudin, 2019, p. 345), además asegurarse de que todos tengan una oportunidad de discutir sus propias circunstancias, y, posteriormente, priorizar las cargas de trabajo de bajo riesgo y circunstancias de trabajo a domicilio, ya que la mayoría es vulnerable. (Orpin, Judson & Davis, 2020, p. 299). Así mismo el liderazgo es influyente en la aceptación de cambios y reducir la resistencia de los empleados a él, el cual, lleva a la colaboración entre líderes y colaboradores para que puedan construir el cambio juntos permitiendo la sostenibilidad de la organización. (Abdulla, Singh, Al-Nahyan & Amrik, 2017, p. 7; Alves, et al, 2021, p. 7).

Una comunicación eficiente también es considerada relevante para mejorar las interacciones y la transferencia de conocimientos a los trabajadores que deben conocer los cambios de visión, las personas involucradas y cómo proceder con sus acciones (Ferreira, Araujo, Oliveira and Echeveste, 2020, p. 5). Así mismo la comunicación con los empleados durante el cambio ha sido reconocida como un determinante fundamental de cómo se entiende el cambio, interpretado y gestionado por empleados. (Li, Sun, Tao & Lee, 2021, p. 2; Miletic, 2019, p. 61). Finalmente, la literatura sugiere que tales prácticas preliminares están estrechamente relacionadas con el éxito de la gestión del cambio (Bassam, Pi-Shen & Coetzerp, 2020, p. 16; Najm, Aboyassin, Said & Al-Lozi, 2018, p. 6).

El compromiso se ha planteado en diferentes contextos en la literatura

reciente, que van en términos de conocimiento creación como parte de la estrategia de participación entre los receptores del cambio, desarrollo de nuevas rutinas de trabajo individual, hasta su vinculación con el papel visionario del liderazgo en el cambio organizacional. (Junnaid, Miralam & Jeet, 2020, p. 12), por ello el compromiso consiste en tres dimensiones: el compromiso afectivo, el compromiso de continuidad, el compromiso normativo. Aunque la validez de estas tres dimensiones fue apoyada, solo el compromiso afectivo fue predicho de manera consistente, ya que brinda un apoyo conductual para el cambio. (Ma Regina, Caringal-Go, & Magsaysay, 2018, p. 915), de acuerdo a ello para implementar cualquier operación, funcional, estratégica, cambio organizativo o técnico dentro de una empresa, es imperativo contar con el mayor compromiso de gestión (Herrero, Armellini & Solar-Pelletier, 2020, p. 9). Por otro lado, el compromiso también fue citado por la mayoría de los entrevistados como un factor crítico para proyectar éxito en las empresas. (Musungwini, & Mondo, 2019, p. 56; Khan, Manzoor & Rashid, 2018, p. 3).

### **III. METODOLOGÍA**

En el tercer capítulo se menciona como fue la recolección de información primaria, la forma como se realizó la búsqueda de información, de que fuente se extrajo la información, la forma como se realizó la elección de artículos que fueron considerados para procesar la información.

#### **3.1. Tipo de investigación**

La presente investigación se realizó bajo el tipo de investigación de revisión sistemática. Así mismo los autores Moreno et al. (2018). Mencionan que las revisiones sistemáticas son resúmenes claros y estructurados de la información disponible orientada a una pregunta específica. es decir, una revisión sistemática acumula información con claridad, permitiendo dar respuesta a la problemática planteada en el estudio (p. 7).

Por otro lado, Paramo (2020) indica que la revisión sistemática es el fundamento o punto de partida de cualquier investigación de hecho es en sí misma una investigación y hace parte de la estrategia conocida como investigación documental. (p. 3) Con respecto a lo mencionado líneas atrás, este ayuda a recopilar información en estudios primarios ya existentes con el fin de extraer y sintetizar lo obtenido, logrando dar conocer a fondo dicha investigación ante los problemas presentados y sean resueltos satisfactoriamente.

#### **3.2. Protocolo y registro**

El presente estudio según Gonzales, Cabo y Vilaro (2014), es sistemático y emplea el protocolo y registro, documento mediante el cual se orienta y dirige la ejecución de la investigación, es decir que este es una guía donde se obtendrá información para desarrollar cada etapa en la investigación con mucha claridad y concreta posible (p. 5).

En esta investigación se extrajo información de diferentes páginas de revistas indexadas donde se consultaron artículos científicos, los cuales son: Scopus, Scielo, EBSCO, ProQuest, Google académico. Adicional a ello se procedió a verificar la validez de nuestros artículos científicos ingresando a la página oficial SCOPUS Y WEB OF SICE, luego de realizar la validación correspondiente los artículos seleccionados son tomados en cuenta.

**Tabla 2:***Protocolo y registro*

Base de datos	Resultados	Palabras claves y otros filtros aplicados
Scopus	159 553	Se buscó con el nombre de la variable principal en inglés (Gestión de cambio), así como algunos sinónimos (innovación organizacional, gestión estratégica, estrategia empresarial, liderazgo), de igual forma se buscó con los factores de la variable X en inglés (Gestión de cambio, innovación, cambio, resistencia al cambio, adaptación al cambio), también sinónimos como cambio exitoso, necesidad de cambio; todos provenientes de artículos indizados (DOI), con un rango de año de 2017-2021, con preferencia en 2019-2021.
Scielo	989	Se buscó con el nombre de gestión del cambio e innovación organizacional en inglés de los años de publicación de 2017-2021, así mismo de vinculación estratégica de artículos científicos indizados (DOI).
EBSCO	629098	Se buscó con el nombre de gestión de cambio en inglés, búsqueda de los factores de la liderazgo, comunicación y compromiso, Resistencia al cambio, desempeño, objetivo del cambio, toma de decisiones, a partir de 2017-2020.
Proquest	937 208	Se buscó con el nombre de la variable principal, implementación de cambios solo en inglés y que se encuentre en un rango de publicación de 5 años.
Google académico	130 000	Se buscó con el nombre de la variable principal en inglés <i>Change Management</i> todos sean provenientes de artículos indizados (DOI) desde 2017-2020.

*Nota.* Esta tabla forma parte de la recolección de información, como sinónimos y palabras claves utilizadas para búsqueda.

### 3.3. Criterios de elegibilidad

Según Arias, Villasis y Miranda (2016). Definen que los criterios se basan en que los investigadores deben especificar y seleccionar para excluir e incluir y eliminarlos dichos artículos, es decir, los criterios ayudan a seleccionar las investigaciones científicas para determinar con cuales serían útiles para la investigación. Además, se colecciona información de datos públicos los cuales son aprobados y pasados por varios procesos para ser validados (p. 15).

Por otro lado, los artículos tienen que ser el mismo al tema a investigar, utilizando palabras claves en inglés y español que contengan el tema, categorías y sinónimos en relación al estudio, provenientes de bases de datos reconocidos por la comunidad científica, estar registrados con el código DOI e indizados, para brindar mayor confiabilidad a la investigación y la base de datos, se debe tomar en cuenta el problema general, no debe contar con más de 5 años de antigüedad, siendo estas mencionadas en la tabla tres.

**Tabla 3:***Criterios de elegibilidad*

Palabras claves	
Español	Inglés
Gestión de cambio	Change management
Innovación organizacional	Organizational innovation
Liderazgo	Leardship
Compromiso	Commitment
Cambio	Change
Comunicación	Communication
Cambio exitoso	Successful Change

*Nota.* Esta tabla detalla palabras utilizadas para desarrollar la información de base de datos.

### 3.4. Fuentes de información

Las fuentes de información son diversos tipos de documentos que contienen informaciones relevantes, teniendo como objetivo satisfacer una demanda de información o conocimiento. Las cuales son, páginas webs, revistas científicas donde llegamos a obtener información para reforzar y poder llegar al propósito de nuestra investigación (Moncada, 2014, p.111).

Por otro lado, las fuentes de investigación empleadas son sumamente confiables para poder incorporarlas en nuestra investigación, además las revistas científicas tienen la información adecuada para nuestras variables que son obtenidas de entidades aprobadas. Por último, las fuentes de información para esta investigación fueron los artículos científicos INDIZADOS que tengan código DOI con una totalidad de 57 artículos científicos que estudiaron cada punto del tema investigado para reforzar la teoría que se estableció en esta investigación.

**Tabla 4:***Base de búsqueda*

Scopus	<a href="https://www.scopus.com/">https://www.scopus.com/</a>
Scielo	<a href="https://www.scielo.org/">https://www.scielo.org/</a>
EBSCO	<a href="http://eds.b.ebscohost.com/">http://eds.b.ebscohost.com/</a>
Proquest	<a href="https://www.proquest.com/">https://www.proquest.com/</a>
Google académico	<a href="https://scholar.google.es/">https://scholar.google.es/</a>

*Nota.* En el cuadro se observan las bases de información en la que se obtuvo las revistas indizadas de nivel internacional en la cual paso por una filtración rigurosa, de esta forma se lograr que la investigación este en una calificación sobresaliente y con calidad.

### 3.5. Búsqueda

La búsqueda es una recopilación sistemática de la información relacionada con un tema, es decir, que en dicha investigación se realizó un procedimiento donde podamos recolectar datos estadísticos para tener como evidencia sobre el problema que existe en nuestro tema (Moranga, Manterola, Cartes y Urrutia, 2014, p. 503). Este proceso de búsqueda se realizó de la siguiente manera

Se realizó una búsqueda teniendo acceso a la biblioteca virtual de nuestra plataforma virtual Trilce, ingresando a recursos digitales en las cuales se encuentran las páginas como ProQuest, Scopus, Scielo, EBSCO. Por lo cual se ingresa el nombre de nuestro tema en inglés, procediendo a colocar filtros donde se establezcan la preferencia de artículos científicos con cinco años de antigüedad y descargamos los artículos en PDF, de esa manera se obtienen esas fuentes de información, verificamos que sean indizadas para ser seleccionadas perteneciendo a nuestra investigación y por último descargarla en PDF y guardar.

**Tabla 5:**

*Resultados de filtrado Semi-Automático y proceso manual*

Repositorio	Original	Semi-Automático		Proceso manual	
		Exclusión	Inclusión	Duplicado	Resumen
Scopus	159 553	19 944	139 609	139 601	8 artículos
Scielo	988	495	493	489	4 artículos
EBSCO	629 094	78 636	550 458	550 442	16 artículos
Proquest	937 208	17 151	920 057	920 033	22 artículos
Google académico	130 000	16 250	113 750	113 743	7 artículos
Total	1 856 841	132 476 724 365	1	1 724 308	57

*Nota.* En este cuadro se desarrolló la totalidad de los artículos científicos encontrados en los repositorios, para después pasarlos a la filtración Semi-Automático y de manera manual, con el objetivo de lograr reconocer los artículos que no cumplan con los criterios de inclusión.

### 3.6. selección de estudios

La selección de estudio es la identificación y selección de información recadaba de todos los artículos primarios sobre el tema investigado, posterior a ello, se seleccionarían solo aquellos que cumplan el criterio de inclusión y exclusión que adopten el o los investigadores, es decir, se seleccionarían aquellos que cumplen con los requisitos para dicha investigación tales como, contener información de nuestro tema, mínimo cinco años de antigüedad e información respecto a las categorías utilizadas (García y Herney, 2015, p. 30). La selección de estudios establece una de las funciones principales y con más importancia para la formación

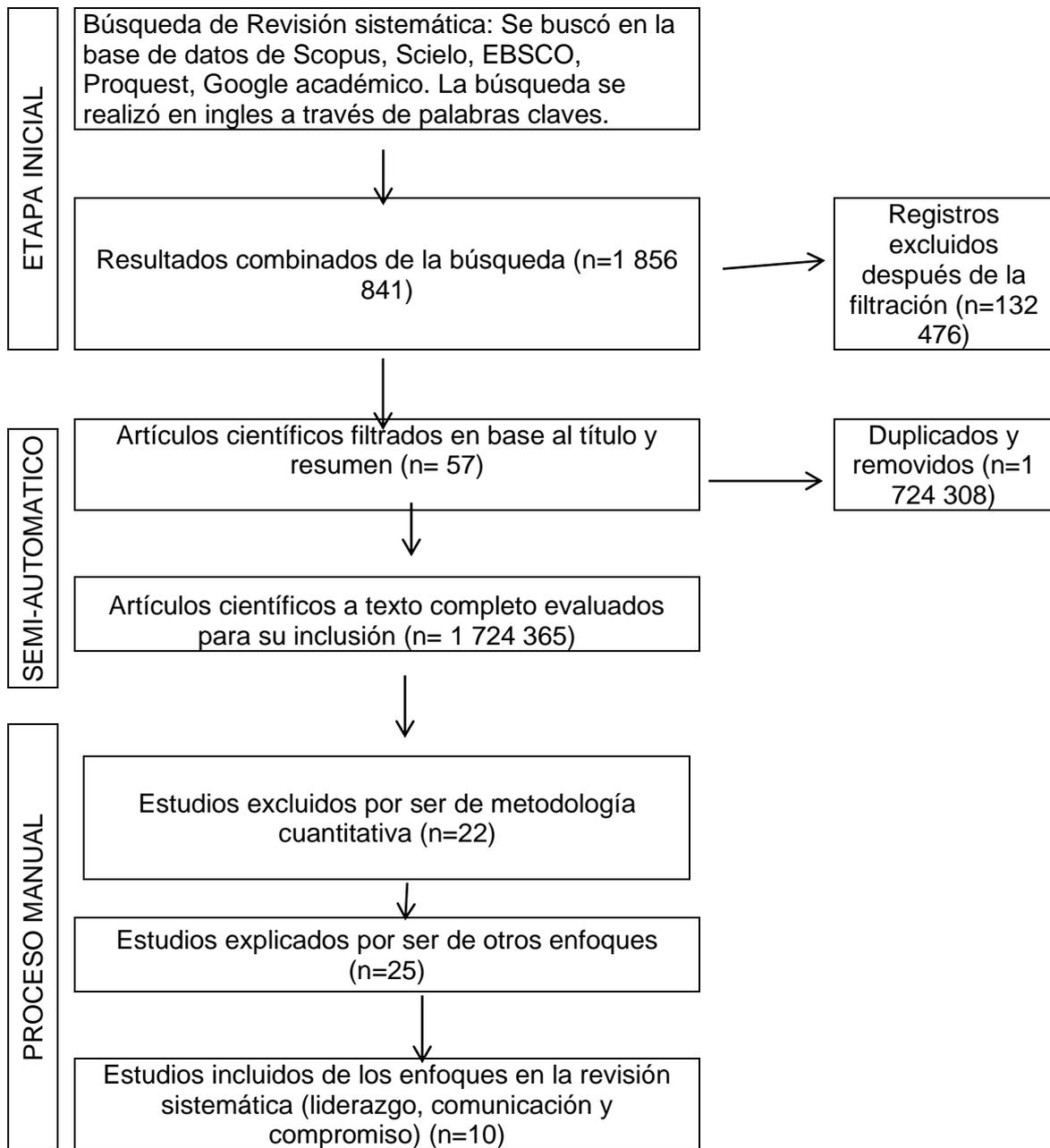
y orientación de las recopilaciones, es por ello que, los estudios seleccionados son únicamente cualitativos, con el tema y categorías de estudio. Se separaron los artículos cuantitativos, sin embargo, son considerados parte del estudio, ya que este permitirá reforzar las teorías que se emplean.

### **3.7. Proceso de extracción de datos**

El proceso de extracción de datos detalla y especifica las distintas estrategias de búsqueda utilizadas, determinando los criterios que se emplearon para la selección de los estudios, donde se observan que las fuentes sean actuales, mencionando el número de artículos encontrados, seleccionando aquellos que presenten información más relevante respecto al tema de investigación (Moranga, Manterola, Cartes y Urrutia, 2014, p. 398).

## Gráfico 1

Diagrama de flujo o declaración PRISMA de artículos científicos, recolectados de base de datos por medio de revistas indizadas



Nota. En el gráfico se muestra el desarrollo de los artículos científicos extraídos de la base de datos, en la cual se muestra el procedimiento de búsqueda y los criterios de elegibilidad. La lista de los artículos científicos seleccionados para la elaboración de los enfoques se visualiza en el anexo 2

### 3.8. Lista de estudios

La lista de estudios consiste en presentar información recabada mediante la definición del tema que el investigador utilizó para obtener información sin precedentes, los cuales se buscaron en la base de datos y están plasmados en el estudio (Carrizo & Moller, 2018, p. 9). Es por ello que, para realizar la lista de estudios de investigación se revisó cuidadosamente las publicaciones en los artículos científicos indizados, de esta manera procediendo a la utilización del tema y la estructura de sus enfoques.

**Tabla 6:**

*Métodos de recopilación de datos*

Categorías	Definición
Gestión del cambio	La gestión del cambio es una actividad que permite a los miembros participar en el cambio sin esfuerzo mientras simultáneamente someten su impacto y resistencia al proceso de cambio. Sin embargo, los humanos prefieren la familiaridad y la conveniencia, y esta inercia les impide cambiando sus hábitos actuales (Sung & Kim, 2021, p. 3).
Liderazgo	El liderazgo como motivadores miembros de la organización para lograr las necesidades organizacionales y ofrecer soluciones a los problemas, Impulsa la confianza organizacional y mejora el desempeño organizacional a través de estimulación y consideración. (Bekmukhambetova, 2021, p. 101).
Comunicación	La comunicación es un concepto diverso, pero si se combinan las diversas definiciones ofrecidas por los investigadores, La comunicación representa la transmisión de los pensamientos, significados y muchas veces es influyente de las personas entre sí (Sung & Kim, 2021, p. 6)
Compromiso	El compromiso con el cambio consistente en tres dimensiones. El compromiso afectivo es el deseo de brindar apoyo porque se cree en los beneficios del cambio. El compromiso de continuidad es el reconocimiento de que el cambio debe ser apoyado para evitar los costos asociados con no apoyarlo. Compromiso normativo cambiar es el sentido de la obligación de apoyar el cambio. Aunque la validez de estas tres dimensiones fue apoyada, solo el compromiso afectivo fue predicho de manera consistente apoyo conductual para el cambio (Thomas, Tendai, Zororo & Obert, 2019, p. 915).

**Nota:** En el cuadro se muestra el resumen de las categorías de estudio.

### 3.9. Aspectos éticos

Toda investigación tiene como propósito difundir el conocimiento del estudio realizado y que este, esté al alcance de los lectores, sin embargo, existen algunos lectores que buscan apropiarse de la información, violando los derechos del autor (Espinoza, 2019, p. 227). Es por ello que, el presente estudio de revisión sistemática es auténtico y válido, ya que se hace referencia a los autores que permitieron dar soporte a la investigación, evitando todo tipo de plagio, el cual fue corroborado mediante el procedimiento de autenticidad del programa Turnitin.

## **IV. RESULTADO**

En el presente capítulo para obtener los resultados, se realizó una recopilación de revistas indizadas desde el año 2017 al 2021; así mismo, las revistas son verificadas por cuartiles para determinar el impacto que tenga cada una, finalizando con la matriz de categorización compuesta por la variable y sus categorías, el cual está seleccionado cada criterio por autores. Así mismo dichos resultados obtenidos de la revisión bibliográfica tienen la finalidad de presentar las características propias del estudio, el riesgo y error y evidencias claras y concisas sobre la investigación (Llorent, Sianes, 2018, p. 353). Por ende, los resultados mostrados ayudaron a definir el estudio de investigación para la discusión.

### **4.1. Publicaciones de revistas**

Las publicaciones de revistas científicas indizadas se encuentran en diversas bases de datos internacionales; las cuales son evaluadas por la matriz de información para el análisis de revistas (MIAR), donde se establecen criterios de calidad que son ubicables y comprobables, centralizados en una web accesible y usable proporcionando artículos con información de primera mano (González-Pardo, et al, 2020, p. 4). Seguidamente se muestra la tabla de publicaciones de las revistas indizadas por MIAR, donde se encontraron la cantidad de catorce revistas que contienen los artículos científicos para nuestro estudio de investigación, las cuales fueron recopiladas desde el año 2017 al 2021. Así mismo la mayor cantidad de revistas utilizadas en el estudio fue del año 2018 con un 30% de artículos científicos encontrados; así mismo siguen las revistas de los años 2019 y 2020 con un 20% de artículos científicos encontrados.

Por ende, el trabajo de investigación tiene mayor realce de estudios en el año 2018, tal como se observa en la tabla siete; por ello, se percibe que en ese año hubo mayor profusión de investigaciones sobre el tema gestión del cambio e innovación organizacional, la cual es muy utilizada por los investigadores a nivel internacional en diferentes modelos o tipos de organizaciones. La demostración de información se ve reflejada en artículos científicos indizados de los últimos años. Por último, las evidencias del tema se ven reflejadas en las categorías liderazgo, comunicación y compromiso, el cual se enfoca en la adaptación de los cambios.

**Tabla 7:**

*Publicación de Revistas desde 2017 al 2021*

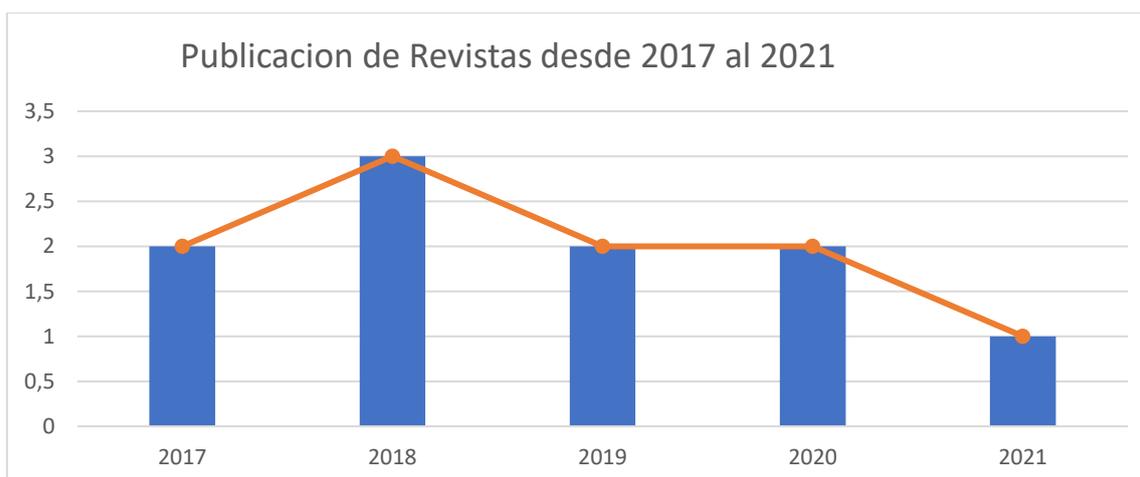
Nro.	Revista	2017	2018	2019	2020	2021	TOTAL
1	Sustainability					1	1
2	Management Dynamics in the Knowledge Economy			1			1
3	Economics & Business			1			1
4	Geografía				1		1
5	International business research		1				1
6	Polish Journal of Management Studies	1					1
7	Innovation and Entrepreneurship and innovation	1					1
8	Journal of Entrepreneurship and Business Innovation		1				1
9	Revista de convergencia digital		1				1
10	Revista De Gestão e Producao				1		1
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>10</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>20%</b>	<b>30%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>10%</b>	<b>100%</b>

Nota. En la tabla se muestra las revistas indizadas y sus respectivos porcentajes.

Seguidamente se puede observar el año donde se realizaron mayores publicaciones de revistas científicas, las cuales son de los últimos cinco años (2017–2021), mostrando a su vez que hubo un alza en publicaciones de revistas científicas para el año 2018 con tres artículos científicos, y a su vez decayó para el año 2019 logrando una permanecía hasta el 2020 con dos artículos en ambos años y actualmente en el año 2021 se presenta un artículo respecto al tema a investigar.

## Gráfico 2

Publicación de revistas desde 2017 al 2021



Fuente: elaboración propia

## 4.2. Relación de los journals

El Scimago es la masificación de publicaciones de los conocimientos científicos, es decir que las cantidades de revistas científicas se mide mediante la ponderación de citas de revistas, las cuales se clasifican en tema o categoría en cuartiles que van del cuartil uno al cuatro (Q1 – Q4) (Polat, et al, 2019, p.4); además es importante que el investigador conozca el rango de la revista a la que pertenece para proporcionar información de calidad a los lectores.

En la siguiente tabla se presentó las diez revistas indizadas en Scimago para obtener los cuartiles según el impacto de cada artículo seleccionado, las revistas con información más relevante serían: Management Dynamics in the Knowledge Economy, International business research, Journal of Entrepreneurship and Business Innovation & Revista de convergencia digital, teniendo un 40%; así mismo, el 60% de trabajos de investigación está distribuido entre las seis restantes en el presente estudio de investigación, teniendo un 40% de artículos pertenecientes al cuartil uno y dos (Q1 y Q2) . Por último, a través de la plataforma Scimago se catalogó desde el cuartil uno Q1; como artículos de alto impacto e información innovadora para el estudio, hasta el cuartil cuatro Q4; como artículo de bajo impacto para el uso del estudio de investigación.

**Tabla 8:**

*Relación de los Journals de cada artículo*

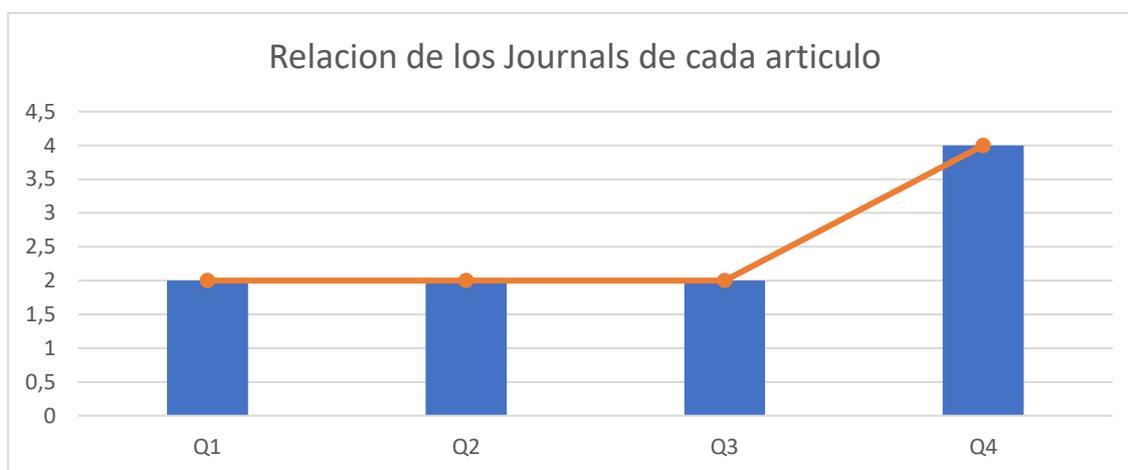
Nro.	Revista	Q1	Q2	Q3	Q4	TOTAL
1	Sustainability	1				1
2	Management Dynamics in the Knowledge Economy				1	1
3	Economics & Business	1				1
4	Geografía		1			1
5	International business research				1	1
6	Polish Journal of Management Studies			1		1
7	Innovation and Entrepreneurship and innovation		1			1
8	Journal of Entrepreneurship and Business Innovation				1	1
9	Revista de convergencia digital				1	1
10	Revista De Gestão e Producao			1		1
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>10</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>40%</b>	<b>100%</b>

Nota. En la tabla se muestra las revistas de los artículos seleccionados y su nivel de impacto según los cuartiles con sus respectivos porcentajes.

Seguidamente se puede observar la clasificación de cuartiles que van del cuartil uno al cuatro (Q1 – Q4) en relación a los Journals de cada artículo científico seleccionado, mostrando que la mayoría de artículos son pertenecientes al cuartil uno Q4, el cual es catalogado como artículos con mayores citaciones en otras investigaciones, para los cuartiles dos y tres (Q1, Q2 Y Q3) se muestran dos artículos, los cuales son catalogados como artículo innovadores y recientemente publicados, válidos para este estudio de investigación.

### Gráfico 3

Relación de los Journals de cada articulo



Fuente: elaboración propia

#### 4.3. Matriz de categorización

La matriz de categorización, para realizar la construcción de las categorías base es necesario usar matrices que reafirmen la calidad y magnitud de relación que hay entre categorías, este proceso debe ser preciso y es importante estar en constante confrontación con los datos hasta que se tenga claro y comprobado el problema objetivo de estudio (Escudero & Cortez, 2018, p. 87). Así mismo, esta matriz busca disminuir la información del estudio con la finalidad de detallar y manifestar de forma conceptual, el cual responde a una estructura sistemática.

La matriz de categorización se elaboró en base a diez artículos científicos donde se muestra los criterios de clasificación y categorización del presente estudio, mostrando los nombres de los autores de revistas indizadas.

**Tabla 9:**  
Matriz de categorización

Enfoques	Criterio de clasificación 1	Criterio de clasificación 2	Criterio de clasificación 3	Criterio de clasificación 4
	Desempeño de Organizaciones	Toma de Decisiones	Disminución de resistencia de empleados	transformación digital para los empleados
Liderazgo	Nurul Sahadila, & Mohd Izham. (2020); VLADOS, C., KATIMERTZOPOULOS, F., CHATZINIKOLAOU, D., DENIOZOS, N., & KOUTROUKIS, T. (2019);; Vlados, C., Deniozos, N. y Chatzinikolaou, D. (2018); Oh, SH y Park, HS (2018)	Sung, y Kim, (2021); Dong-II Shin (2021)	Sung, y Kim, (2021); Vlados, C. (2019); Nurul Sahadila, A. R., & Mohd Izham, M. H. (2020)	Nurul Sahadila, & Mohd Izham, (2020); Maria Paula, N. P., Eduardo Pinheiro Godim, d. V., & Vasconcellos, L. (2020); Vlados, C., Deniozos, N. y Chatzinikolaou, D. (2018); Oh, SH y Park, HS (2018); Dong-II Shin (2021)
	Participación Activa	Gestión adecuada de la información	comportamiento innovador / innovación organizacional	
Comunicación	Vlados, C. (2019), Pachura A (2021); Dong-II Shin (2021); Oh, SH y Park, HS (2018)	Nurul Sahadila, A. R., & Mohd Izham, M. H. (2020); Pachura A (2021); Oh, SH y Park, HS (2018); Oh, SH y Park, HS (2018)	Sung, W. y Kim, (2021); Dong-II Shin (2021); Charis Vlados, Fotios Katimertzopoulos (2021)	
	Lovemarks	Implantación de los valores corporativos.		
Compromiso	Vlados, C. (2019); Nurul Sahadila, A. R., & Mohd Izham, M. H. (2020)	Vlados, C., Deniozos, N. y Chatzinikolaou, D. (2018); Pachura A (2021)		

#### 4.4. Matriz de hallazgos

La Matriz de Hallazgos se construye en base a la recopilación de los hallazgos y limitaciones de los artículos que fueron seleccionados previamente (Higuera & Restrepo, 2017, p. 180), en el cual se usaron las categorías que muestran mayor información relevante por la mayoría de los artículos científicos recolectados para las categorías liderazgo, comunicación, compromiso, logrando tener una mejor claridad de lo que nos logran ofrecer los investigadores en sus artículos.

**TABLA 10:**

*Matriz de Hallazgos*

<b>Año</b>	<b>Autor (es)</b>	<b>Título del artículo</b>	<b>Conclusiones</b>
2021	Sung & Kim	Estudio sobre el efecto de la gestión del cambio en la innovación organizacional: centrándose en el efecto mediador del comportamiento innovador de los miembros.	En este estudio, analizamos cómo el objetivo organizacional, el liderazgo transformacional, la educación y formación, participación y comunicación, que son técnicas para la gestión del cambio, están afectando la innovación organizacional del gobierno.
2021	Vlados	Gestión del cambio e innovación en la "organización viva": el enfoque stra.tech.man.	La innovación trae cambios derivados y, por tanto, el enfoque de Stra.Tech.Man también se extiende a las formas de manejar y gestionar los cambios.
2019	Vlados et al.	Gestión de crisis, innovación y cambio en ecosistemas comerciales locales menos desarrollados: el caso de Macedonia oriental y Tracia.	la visión científica de la gestión de crisis, innovación y cambio y la percepción diaria de los empresarios práctica en pequeñas y microempresas dentro de un ecosistema empresarial regional menos desarrollado.
2020	Nurul, Sahadila & Mohd Izham	Indicador de gestión del cambio: Aprendizaje organizativo y proceso de fortalecimiento.	Los resultados muestran que los indicadores de cambio relevantes son esencial: las funciones y responsabilidades de las HDEO, los administradores de programas, SIP + y SISC +; Diálogo de desempeño; Gestión de aprovisionamiento; Indicadores clave de rendimiento (KPI); Tablero; y Calificación de Excelencia de PPD.
2018	Vlados, Denizos & Chatzinikolaou	Crisis global, innovación y gestión del cambio: Hacia una nueva percepción sistémica de la actual reestructuración de la globalización.	Requiere y requerirá siempre, como condición previa crítica, la consolidación de un mecanismo completo y eficaz de gestión del cambio en todos los niveles de la estructura de nuestro mundo contemporáneo
2017	Pachura.	Innovación y cambio en la realidad en red.	Los cambios actuales y la innovación de las empresas se basan en la exploración de las relaciones interorganizacionales a través del desarrollo de interacciones sociales en un espacio de red heterogéneo
2017	Shin	Un estudio exploratorio de las estrategias de innovación de las pymes de Internet de las cosas en Corea del Sur.	Los resultados del análisis revelan que existen atributos de innovación abierta y disruptiva en el IoT industria que permiten a las pymes de IoT mejorar su estructura y capacidades relacionadas con los procesos, para crear negocios modelos para productos y servicios y para colaborar con partes externas en marketing para ingresar al mercado.
2018	Vlados, Katimertzopoulos & Blatsos	Innovación en Stra. Tech. Términos de hombre (estrategia-tecnología-gestión).	Todas las innovaciones hoy en día siempre se están dando dentro de las dinámicas globales, que definen, a su vez, las competitividad de todas las organizaciones, es decir, la capacidad de sobrevivir y desarrollarse.
2018	Oh, SH & Park	El efecto de la innovación gerencial en la relación entre la responsabilidad social corporativa y el desempeño financiero.	Las conexiones positivas se mejoran a través de una mayor innovación y Negocios de creciente importancia para los activos intangibles de la empresa para ayudar a garantizar la sostenibilidad de las empresas
2020	Perides et al.	Gestión del cambio en proyectos de transformación digital: estudio de caso en una organización financiera.	Este artículo tuvo como objetivo analizar como las acciones de gestión de cambios asociadas al proyecto de Transformación Digital en una empresa multinacional del sector financiero, contribuyendo a reducir la resistencia al cambio y facilitar la adopción de nuevos procesos y comportamientos.

## V. DISCUSIÓN

### **Objetivo 1: Realizar una revisión sistemática orientado a la gestión del cambio bajo la innovación organizacional.**

Para La implementación de gestión del cambio es vital que los empleados conozcan el propósito de los nuevos cambios y recibir comprensión, para lograr la participación en el cambio, ya que es importante para la supervivencia de la organización o crecimiento, así mismo, también se ha definido por elegir un proceso que implica con la innovación organizacional implementando nuevos procedimientos en las organizaciones (Pachura, 2017, p. 6); por ende, es necesario que todas las partes estén interesadas, acepten, participen, se apropien y trabajen con cierto compromiso garantizando una implementación exitosa (Oh & Park, 2018, p. 5). Por lo tanto, al realizar el cambio en las empresas, involucra el estado actual de la organización en la cual se debe cambiar al estado deseado, pero esto no ocurrirá de forma rápida y simultánea, por ello se debe implementar la innovación organizacional dentro de la empresa (Vlados et all, 2018, p. 13).

La gestión del cambio se considera como un enfoque estructural para el proceso de transición que podría ser con individuos, equipos y organizaciones desde la situación actual hasta la deseada (Sung & Kim, 2021, p. 7), así mismo la innovación, se interpreta en múltiples niveles: modelización de procesos de innovación, análisis de la determinante del desarrollo e implementación de innovaciones (Pachura, 2017 p. 9), por otro lado, para lograr aplicar una buena gestión del cambio de la mano de la innovación se debe tener muy presente el estilo de liderazgo ya que este afecta el proceso de cambio en la organización (Perides et all., 2020, p. 7).

La gestión del cambio ayuda a comprender el medio ambiente en los niveles micro y macro, apoyando el establecimiento de objetivos corporativos, apoyando establecimiento de objetivos corporativos; y logrando contribuir a desarrollar e implementar estrategias efectivas que evalúan el impacto del cambio en las actividades externas e internas de la empresa (Vlados et all, 2018, p. 19), por otro lado, para estimar la efectividad de una buena comunicación, para el crecimiento industrial, se debe llevar a cabo unos análisis e inferencias hechas sobre el marco de gestión del cambio para que logre contar con el apoyo de las implementaciones

de las nuevas estrategias que se deseen desarrollar dentro de la organización (Perides et al., 2020, p. 5).

La gestión del cambio es definida como el proceso de renovar continuamente la dirección de una organización, estructura y capacidad para satisfacer las necesidades cambiantes de clientes nacionales e internos (Oh, & Park, 2018, p. 6), por otro lado al aplicar el método de compromiso con los empleados se tiene que tener presente un apoyo de la mano del liderazgo que trabaje dentro y fuera de la empresa, ya que si no lograr comprometer a los trabajadores esto ocasionara que aparezca la resistencia al cambio disminuyendo la productividad de la compañía (Sung & Kim, 2021, p. 8).

**Objetivo 1a: Contextualizar la clasificación de la categoría liderazgo orientado a la gestión del cambio.**

Para promover la innovación e insertar cambios, los líderes deben comprender primero qué la impulsa, además una empresa es creativa cuando sus trabajadores producen algo nuevo y probablemente útil sin tener que ser enseñado o guiado por otra persona (Vlados, Deniozos & Chatzinikolaou, 2018, p. 9). Así mismo con el apoyo de los líderes se espera que sean capaces de desarrollar su propio sistema de aceptación y adaptación al cambio, proporcionando y midiendo la información en base a indicadores de desempeño, como el rendimiento de los trabajadores, la satisfacción con el cambio y el profesionalismo de los líderes (Nurul, Sahadila, & Mohd, 2020, p. 50; Oh, SH y Park, HS, 2018, p. 183). Por otro lado, para el liderazgo y la innovación como factor de apoyo para la gestión del cambio, ya se han identificado en muchos estudios anteriores como reportado como factor clave para asegurar la sostenibilidad y ejecución de un cambio exitoso Vlados et al, 2019, p. 156),

El liderazgo tiene función de motivar a los miembros de la organización para lograr las necesidades organizacionales y ofrecer soluciones a los problemas, además impulsa la confianza organizacional, *toma de decisiones* y mejora el desempeño organizacional a través de estimulación y consideración, además puede presentar la visión organizacional a los miembros y cambian positivamente de miembro de la organización a través de una interacción fluida con los participantes y directrices para la toma de decisiones y criterios para evaluar la eficacia de la organización (Sung & Kim, 2021, p. 178); Sin embargo, este estudio

tiene una limitación que no logró discutir los aspectos de procedimiento de la gestión del cambio dentro de la organización cambiante. Además, realizar análisis con la información recepcionada sobre los colaboradores en decisión a los cambios nos permite analizar la relación entre la gestión del cambio, el comportamiento innovador y la innovación organizacional. (Dong-II Shin, 2021, p. 19).

Para el liderazgo, es más fácil y efectivo lidiar con situaciones abiertas y *resistencia* inmediata, como quejas, disminución del trabajo o amenaza de huelga, sin embargo, el lidiar con la resistencia que es silenciosa, el cual es más difícil de manejar, ya que las reacciones en esta categoría generalmente implican una importante pérdida de fidelidad y eficiencia en el mecanismo de incentivo de empleados, aumentaron los errores y fallas, y son mucho más desafiantes para identificar (Vlados, 2019, p. 20); así mismo los efectos retardados también pueden ocultar el vínculo entre el cambio y la respuesta a ello, ya que puede ocurrir semanas, meses o incluso años después, por ello la participación de todos los miembros de la organización, refuerzo para la continuidad, y asesoramiento para resolver individualmente las causas de resistencia que son ajenas al organización (Sung & Kim, 2021, p. 4; Nurul, Sahadila & Mohd, 2020, p. 10).

En la relación entre la innovación, *tecnología*, liderazgo y desempeño Se analizó que, para mostrar un efecto positivo en producir dispositivos de alta tecnología, y los innovadores son seres humanos complejos, además de ello los líderes utilizan los indicadores para fines de notificación e intervención si la gestión no va por buen camino. El indicador actual informa la necesidad actual que presenta el problema diagnosticando la necesidad de una intervención directa en la organización para garantizar que está en la dirección correcta (Dong-II Shin, 2021, p. 6; Vlados, Deniozos & Chatzinikolaou, 2018, p. 9), así mismo los líderes organizacionales se encargan de resolver los problemas equivocados si se elegirá las soluciones equivocadas, evitando el desperdicio de recursos en general y desacreditador en los profesionales de la organización (Oh, SH y Park, HS, 2018, p. 10). Sin embargo, el subestimar el esfuerzo necesario para sacar a la gente de su zona de confort o sobreestimar el compromiso del liderazgo para la transformación también son a menudo errores de diagnósticos que impactan fuertemente en el éxito del cambio (Perides et al, 2020, p. 61).

### **Objetivo 1b: Contextualizar la clasificación de la categoría comunicación orientado a la gestión del cambio**

Para poder elaborar una buena comunicación es importante tener una buena *participación activa* ya que este permitirá tener una mayor confianza con sus líderes y coordinadores, ayudando a que tengan una mejor influencia al cambio y logren adaptarse con mayor eficiencia ante cualquier contingencia (Dong-Il Shin, 2021, p. 3), así mismo es importante brindar información efectiva a los trabajadores ayudando a que estos estén al tanto del cambio que se realizara, teniendo un proceso de comunicación adecuado logrando evitar que se genere resistencia para los cambios que se deseen plantear dentro de la organización (Oh, SH y Park, HS 2018 p. 7); por otro lado, en el proceso que se genera los cambios es necesario tener una buena comunicación activa la cual es de suma importancia, ya que ayuda a detectar el nivel de resistencia que pueda tener la organización, en efecto esto mayormente se genera cuando los empleados intentan preservar su sentido de identidad es decir, aferrándose a sus viejas formas de hacer las cosas logrando una mayor resistencia a cualquier tipo de cambio que se planteen en la empresa (Vlados, 2019, p. 7).

Para desarrollar la comunicación dentro de la gestión del cambio se debe tener presente elaborar una buena *gestión adecuada de información* con los trabajadores, en la cual el que tiene mayor participación es el líder o encargado de área, teniendo como tarea liderar y mantener informados a cada uno de los trabajadores sobre los nuevos cambios o procesos que estén por llegar a la empresa (Nurul, Sahadila & Mohd Izham, 2020, p. 5); en consecuencia si el líder no logra generar un buen impacto con sus colaboradores esto generara que los trabajadores no se sientan cómodos generando una mala comunicación de parte de los trabajadores con el líder, teniendo como consecuencia que los colaboradores no se sientan comprometidos con el cambio que se realizará incrementando la resistencia a los nuevos cambios que plantee la empresa (Oh, SH y Park, HS 2018 p. 4).

La relación que existe entre la innovación y comunicación en las organizaciones muestra que tiene un efecto positivo dentro de la empresa, ya que este debe contar con un buen *comportamiento innovador* por lo que este brinda la efectividad al tener una mejor carga de los procesos, productos, ideas y

procedimientos en el rol del trabajo, logrando generar un mejor sentimiento positivo de autoestima sirviendo como un recurso para los posibles problemas que se deban afrontar más adelante (Sung & Kim, 2021 p. 5), así mismo contar con un líder que oriente al guiar y orientar a los trabajadores dándoles una nueva e innovadora transformación ayudándolos a que se sobrepongan a sus propios intereses mediante la alternativa de su moral, intereses, ideas y sus valores motivándoles hacia una mejora constantemente y lograr alcanzar las expectativas que se desea desde un principio (Vlados, Katimertzopoulos, 2021, p. 4); por otro lado nos dice que la esencia del líder es de suma importancia en este punto, ya que si no se logra que este llegue a motivar y guiar a su grupo de trabajadores estos decaerán bajando radicalmente su productividad dentro y fuera de la organización afectando consigo toda el área en la que se desarrolla el cambio (Dong-II Shin 2021 p. 3).

**Objetivo 1c: Contextualizar la clasificación de la categoría compromiso orientado a la gestión del cambio**

Para lograr el compromiso en los participantes dentro de la empresa es necesario contar con los *lovemarks* dentro de la organización teniendo una mayor facilidad para poder implementar cambios, así mismo este tiene como consecuencia que estos se adapten rápido a los cambios planteados, ya que ellos se identifican con la compañía en la que están trabajando, teniendo; un mejor desarrollo, evaluando y realizando con mayor criterio dichos cambios planteados por la compañía (Nurul, Sahadila & Mohd, 2020 p. 5); por otro lado la empresa debe saber detectar a sus trabajadores las cuales se sientan identificados con la misma organización, logrando tener como resultado que puedan monitorear los avances y sepan detectar a los trabajadores que se oponen al cambio impulsando una mayor resistencia teniendo como resultado que estos tengan una baja productividad en las tareas que se les otorga (Vlados, 2019, p. 3).

Al incentivar el compromiso en las organizaciones es necesario tener una buena *implantación de valores corporativos*, la cual se basa en poder medir los valores de sus trabajadores a nivel personal y organizacional, pudiendo identificar dichos valores que logra ser beneficioso en ambas partes, teniendo en cuenta que se debe medir el impacto a nivel personal y organizacional logrando implementar un modelo de gestión de valores, como las acciones de comunicación (Pachura, 2021, p. 5); por otro lado al implementar este proceso y no lograr que sus

colaboradores estén completamente comprometidos con los procesos que se desea realizar este tendrá un nivel significativo de una baja productividad dentro de la empresa con una deficiente comunicación de parte de los colaboradores con sus supervisores o líderes encargados del área. (Vlados, Deniozos & Chatzinikolaou, 2018 p. 4).

## VI. CONCLUSIONES

1. Los autores de diversos estudios coinciden en que la aplicación de la gestión del cambio y la innovación es un método que se debe de aplicar en toda organización, ya sea para el cumplimiento de un objetivo a corto o largo plazo, ayudando a su crecimiento, además de complementarse con el liderazgo teniendo como papel principal guiar y ayudar a los colaboradores de la empresa a que cumplan con los nuevos objetivos de la organización (Pachura, 2021; Nurul, Sahadila & Mohd, 2020), seguidamente se debe de contar con una comunicación efectiva u asertiva dentro y fuera de la empresa teniendo como resultado la participación activa, la cual permitirá que los colaboradores puedan expresar libremente los puntos en las cuales ellos se sientan más vulnerables y la empresa pueda tomar acciones de contingencia contra aquellos problemas aplicando estrategias de solución que ayude a tener una mejor practica (Dong-Il Shin 2021), por ultimo con el compromiso tenemos las actividades del lovemarks, la cual se basa en mantener a los trabajadores comprometidos con la organización implementando diversas técnicas como dar incentivos, reconocerlos por el buen trabajo que están realizando ayudando a que esto generen un buen impulso entre todos los trabajadores, teniendo consigo la *implementación de los valores corporativos* teniendo como papel principal que los trabajadores respeten y tengan valores dentro y fuera de la organización trayendo consigo un mejor clima laboral e incrementando su productividad en las tareas que se les otorgue (Vlados,. 2019; Pachura, 2021)
2. Los autores de diversos estudios coinciden en que, para realizar la ejecución de la gestión del cambio en las empresas sea exitoso toda organización debe contar con un buen líder, la cual les pueda ayudar a monitorear y guiar a sus colaboradores permitiendo que este logre identificar las posibles amenazas que puedan surgir aplicando cinco pasos; describir el problemas, definir el objetivo, identificar las fuerzas involucradas, priorizar las fuerzas según su impacto al futuro y por último definir una estrategia de cambio, todo ello llevándolos por un buen camino teniendo como resultado un buen desarrollo (Nurul, Sahadila, & Mohd Izham. 2020); así mismo nos dicen que para lograr aplicar estos métodos es primordial mantener una buena, comunicación, educación y capacitaciones de retroalimentación con encuestas las cuales pueden estar dirigidos hacia los

métodos de innovación y los nuevos cambios que se realizara dentro de la empresa (Vlados, Deniozos & Chatzinikolaou, 2018; Perides et al, 2020)

3. Los autores de distintos estudios mencionan que para lograr desarrollar una comunicación efectiva es necesario aplicar una gestión adecuada de la información, la cual ayudara a tener un mejor análisis mediante una comunicación efectiva de parte de los trabajadores con sus lideres, logrando obtener un mejor análisis de todo el proceso que se está aplicando en la empresa (Vlados, 2019; Dong-II Shin, 2021), por otro lado para que los empleados estén preparados para el cambio innovador debe existir una participación activa por parte de los trabajadores con sus superiores, la cual ayudara a tener un mayor potencial con la nuevos métodos de innovación que desea implementar la empresa (Nurul, Sahadila & Mohd, 2020; Oh, SH & Park, 2018), por último el comportamiento innovador, se enfoca en la mejora continua buscando una mejor eficacia de los equipos con el fin de mitigar la perdida de producción durante el cambio, teniendo en cuenta que este involucra las fases del reconocimiento de un problema, creación de ideas, creación de prototipos de solución el cual ayudara a tener un desarrollo sobre el cambio que plantea la empresa (Sung, W. y Kim, 2021; Charis Vlados, Fotios Katimertzopoulos 2021)
4. Los autores de distintos estudios indican que, para lograr generar un buen compromiso es necesario identificar y reforzar los cambios culturales, permitiendo la intervención de los trabajadores de la organización obteniendo una mejora con los lovemarks (Pachura, 2021; Nurul, Sahadila & Mohd Izham, 2020), por otro lado, se concluye que debe haber una intervención de implementación de valores enfocándose en los nuevos valores que debe tener cada trabajador incentivándolos a tener una mejora constante dentro y fuera de la empresa ayudándolos a que su productividad incremente (Vlados, Deniozos & Chatzinikolaou, 2018; Vlados, 2019).

## VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que toda empresa que realice gestión del cambio debe seguir el proceso mencionado en el trabajo, ya que este se encarga de insertar cambios propuestos por la organización en un corto tiempo, además ayuda a una reducción en la oposición de los participantes, utilizando incentivos de motivación, comunicación efectiva etc, además este modelo permite controlar y lograr los cambios propuestos por las organizaciones, ya sea en un área específica o en toda la empresa, debido a la coyuntura pandémica que se sigue enfrentando, adaptarse a los cambios constantes mentalizando y presentado una visión que no solo ayudara a la empresa sino a ellos mismos en lo laboral, además de lograr su permanecía en el mercado.
2. Una de la principales recomendaciones es contar con un líder que este bien capacitado para lograr adaptarse a cualquier tipo de cambio brusco que pueda tener la empresa logrando mantener una comunicación amable y efectiva explicando la forma en cómo se desarrollara la inserción de los cambios contando con las actividades de una buena toma de decisiones, disminución de resistencia de sus colaboradores y ayudando a incrementar el desempeño dentro de la organización, ayudando a que el líder pueda explicar el porqué de los cambios, dando un feedback a sus colaboradores, teniendo en cuenta que todo ello es para lograr tener un cambio real y efectivo.
3. En el paso de la comunicación es poder mantener una buena comunicación activa, la cual ayudara a que los trabajadores mantengan informados a los encargados del área o líder cómo va el cambio y que conflictos pueden existe en tres los colaboradores, por ende esta estrategia va de la mano con la buena gestión de información en la cual ayudara que los trabajadores den su criterio acerca de los cambios y estos sean escuchados permitiendo que se sientan parte del cambio y logre influenciar radicalmente en la productividad dentro de la empresa ya que este proceso ayudara a tener una mejora continua de toda la empresa apoyando en la disminución de perdida de producción de la compañía.
4. En el paso de compromiso se recomienda tener una buena implantación de valores con los trabajadores, ya que este punto ayudara a que inserten nuevos valores y conocimientos a sus trabajadores trayendo consigo que estos logren tener una mayor sensibilidad y compañerismo con los demás, brindado apoyo a los

compañeros que lo necesiten, es por ello que la empresa también debe reconocer a los líderes, ya que estos influirán en sus compañeros en que se sientan más identificados con la empresa y con todo sus procesos que se realicen dentro y fuera de ella ayudando a que tengan un mejor clima laboral dentro de la empresa.

5. Se sugiere que, para futuras investigaciones, deben asignarse tiempo suficiente para poder ampliar a más detalle la investigación, para que se pueda dar un análisis en profundidad, tanto conceptual, como experiencias de los hechos, será beneficioso y brindara mayor aporte para las futuras investigaciones; así mismo se recomienda ampliar la investigación utilizando temas como gestión del conocimiento encontrando mucha más información que podrían incluir en los futuros estudios.

## REFERENCIAS

- Abdulla Ahmed Al-Ali, Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Amrik, S. S. (2017). Change management through leadership: The mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723-739. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/IJOA-01-2017-1117>
- AlManei, M., Salonitis, K., & Tsinopoulos, C. (2018). A conceptual lean implementation framework based on change management theory. *Procedia cirp*, 72, 1160-1165.
- Bekmukhambetova, Anara (2021) Comparative Analysis of Change Management Models Based on an Exploratory Literature Review. In: *New Horizons in Business and Management Studies. Conference Proceedings*. Corvinus University of Budapest, Budapest, pp. 98-110. ISBN 978-963-503-867-1 DOI 10.14267/978-963-503-867-1\_10
- Bhatia, R., Bhatia, A. y Banerji, B. (2021). Entrepreneurship development: managing change and complexity with innovation. *Journal of Psychology and Education*, 58 (2), 5159-5171.
- Carrizo, D., & Moller, C. (2018). Estructuras metodológicas de revisiones sistemáticas de literatura en Ingeniería de Software: un estudio de mapeo sistemático. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 26, 45-54.
- Chinoperekweyi, Justine, BCom, MA, PhD,F.C.I.L.G., F.S.A.S.S. (2020). Exploring philosophical proclivity of change management articles: Technical-rational perspective versus other change philosophies. *Organization Development Journal*, 38(2), 15-26. Retrieved from <https://search.proquest.com/scholarly-journals/exploring-philosophical-proclivity-change/docview/2399870916/se-2?accountid=37408>
- Cone, C. y Unni, E. (2020). Achieve consensus using a modified Delphi technique incorporated into Lewin's change management model designed to improve teacher satisfaction in a pharmacy school. *Research in social and administrative pharmacy*, 16 (12), 1711-1717
- Domingues, AR, Lozano, R., Ceulemans, K. y Ramos, TB (2017). Sustainability reporting in public sector organizations: exploring the relationship between the reporting process and managing organizational change for sustainability. *Environmental management magazine*, 192, 292-301.

Dukić, G., Dukić, D., & Kozina, G. (2017). Change management in information institutions. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 22(3), 53-68. doi: <http://dx.doi.org/10.22452/mjlis.vol22no3.4>

Espinoza, D. (2019). Ethical considerations in the process of a scientific publication. *Las Condes Clinical Medical Journal*. 30,226-230. <https://doi.org/10.1016/j.rmclc.2019.04.001>

Ferreira, Isadora Avelar, Araujo, Fernando Oliveira de and Echeveste, Márcia Elisa Soares Change management practices to support the implementation of lean production systems: a survey of the scientific literature. *Gestão & Produção* [online]. 2020, v. 27, n. 2 [Accessed 29 May 2021], e4019. Available from: <<https://doi.org/10.1590/0104-530X4019-20>>. Epub 18 May 2020. ISSN 1806-9649. <https://doi.org/10.1590/0104-530X4019-20>.

García, L. (2006). *Investigation methodology*. (4<sup>o</sup> edición). México: Esic Editorial.

González-Pardo, R., Repiso, R. y Arroyave-Cabrera, J. (2020). Revistas iberoamericanas de comunicación a través de las bases de datos Latindex, Dialnet, DOAJ, Scopus, AHCI, SSCI, REDIB, MIAR, ESCI y Google Scholar Metrics. *Revista Española de Documentación Científica*, 43 (4), e276-e276.

Harrison, R., Fischer, S., Walpola, R. L., Chauhan, A., Babalola, T., Mears, S., & Le-Dao, H. (2021). Where do models for change management, improvement and implementation meet? A systematic review of the applications of change management models in healthcare. *Journal of Healthcare Leadership*, 13, 85-108. doi: <http://dx.doi.org/10.2147/JHL.S289176>

Hernández, Fernández y Baptista. (2014). *Investigation methodology*. México, D.F. McGrawHill

Herrero, P., Armellini, F., & Solar-Pelletier, L. (2020). Change management in the context of the 4th Industrial Revolution: exploratory research using qualitative methods. *Journal of Modern Project Management*, 7(4), 1–22. <https://doi.org/10.19255/JMPM02207>

Higueta-Gutiérrez, L. F., Restrepo, J. A. (2019). Metanálisis de pruebas inmunológicas para el diagnóstico de la infección por *Paracoccidioides*, 1972-2017. *Infectio*, 23(2), 167-174.

- Holten, A., Hancock, G. R., & Bøllingtoft, A. (2019). Studying the importance of change leadership and change management in layoffs, mergers, and closures. *Management Decision*, 57(3), 393-409. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/MD-03-2017-0278>
- Junnaid, M. H., Miralam, M. S., & Jeet, V. (2020). Leadership and Organizational Change Management in Unpredictable Situations in Responding to Covid-19 Pandemic. *Leadership*, 11, 16.
- Kenzhegaranova, M., Azimbekova, A., & Issayeva, Z. (2020). managing changes at a catering business. *Suleyman Demirel University Bulletin: Social Sciences*, 52(1).
- Komodromos, M., Halkias, D., & Harkiolakis, N. (2019). Managers' perceptions of trust in the workplace in times of strategic change: The cases of cyprus, greece and romania. *EuroMed Journal of Business*, 14(1), 2-20. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/EMJB-03-2018-0018>
- Korumaz, M., Kılıç, G. N., & Kocabaş, İ. (2021). The Lived Experience of Principals for Managing Change in Their Schools: A Phenomenological Research. *International Online Journal of Education & Teaching*, 8(2), 1038–1062
- Li, JY, Sun, R., Tao, W. y Lee, Y. (2021). Employee facing organizational change in the face of a pandemic: the role of transparent internal communication. *Public relations magazine*, 47 (1), 101984. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
- Lines, BC y Reddy Vardireddy, PK (2017). Drivers of Organizational Change within the AEC Industry: Linking Change Management Practices with Successful Change Adoption. *Engineering Management Magazine*, 33 (6), 04017031
- Ma Regina, M. H., Caringal-Go, J., & Magsaysay, J. F. (2018). Implicit change leadership, change management, and affective commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 914-925. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0013>
- Maria Paula, N. P., Eduardo Pinheiro Godim, d. V., & Vasconcellos, L. (2020). Change management in digital transformation projects: Case study in A financial organization. *Revista De Gestão e Projetos*, 11(1), 54-73. doi: <http://dx.doi.org/10.5585/gep.v11i1.16087>
- May, G. y Stahl, B. (2017). The Importance of Organizational Change Management for Sustainable Competitiveness in Manufacturing: Exploring Business Archetypes. *International Journal of Production Research*, 55 (15), 4450-4465

- Mitra, A., Sanjaya, S. G., & Giacosa, E. (2019). Combining organizational change management and organizational ambidexterity using data transformation. *Management Decision*, 57(8), 2069-2091. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/MD-07-2018-0841>
- Musungwini, S., & Mondo, L. (2019). Developing a Change Management Model for Managing Information Systems Initiated Organisational Change: A Case of the Banking Sector in Zimbabwe. *Journal of Systems Integration* (1804-2724), 10(1), 49–61.
- Najm, NA, Aboiyassin, N., Said, KR y Al-Lozi, E. (2018). The Impact of Change Management on ERP System Results: A Case from Jordanian Pharmaceutical Companies. *Journal of applied business and economic research*, 8 (2).
- Nurul Sahadila, A. R., & Mohd Izham, M. H. (2020). Indicator of change management: Learning organization and strengthening process. *Geografia*, 16(2) Retrieved from <https://search.proquest.com/scholarly-journals/indicator-change-management-learning-organization/docview/2486213557/se-2?accountid=37408>
- Orpin, P., Judson, A., & Davis, R. (2020). Practical tips for managing change during the covid-19 pandemic. In *Practice*, 42(5), 297-302. doi: <http://dx.doi.org/10.1136/inp.m2118>
- Oh, SH y Park, HS (2018). El efecto de la innovación gerencial en la relación entre la responsabilidad social corporativa y el desempeño financiero. *Revista de convergencia digital*, 16 (6), 175-185.
- Perera, U., & Wijewickrema, M. (2018). Relationship between journal-ranking metrics for a multidisciplinary set of journals. *Portal: Libraries and the Academy*, 18(1), 35-58. doi: <http://dx.doi.org/10.1353/pla.2018.0003>
- Polat, B., Özmanevra, R., Özmanevra, PT y Kazıkdaş, K. Ç. (2019). Comparación de los factores de impacto del acceso por suscripción y las revistas de ortopedia y medicina deportiva de acceso abierto en la base de datos SCImago. *Enfermedades de las articulaciones y cirugía relacionada*, 30 (2), 163-167.
- Pachua, A (2017). Innovation and change in networked reality. *Polish Journal of Management Studies*, 15.
- Rajan, R., & Ganesan, R. (2017). A critical analysis of John P. Kotter's change management framework. *Research in Business Economics and Management*, 7(7), 181-203.

- Rosenbaum, D., More, E., & Steane, P. (2017). A longitudinal qualitative case study of change in nonprofits: Suggesting a new approach to the management of change. *Journal of Management and Organization*, 23(1), 74-91. doi: <http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2016.6>
- Rosenbaum, D., More, E., & Steane, P. (2018). Planned organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 286-303. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-06-2015-0089>
- Thomas, B., Tendai, K., Zororo, M. y Obert, S. (2019). Participación de los empleados en la gestión del cambio en las organizaciones: un caso de la empresa de transmisión y distribución de electricidad de Zimbabwe (ZETDC). *Journal of Economics and Finance*, 10, 14-27.
- Seyfried, M., & Ansmann, M. (2018). Unfreezing higher education institutions? understanding the introduction of quality management in teaching and learning in germany. *Higher Education*, 75(6), 1061-1076. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s10734-017-0185-2>
- Shin, D. I. (2017). An exploratory study of innovation strategies of the internet of things SMEs in South Korea. *Innovation and Entrepreneurship and innovation*.
- Sung, W. y Kim, CA (2021). Study on the effect of change management on organizational innovation: focusing on the mediating effect of innovative behavior of members. *Sustainability* 2021, 13, 2079. <https://doi.org/10.3390/su13042079>
- Vlachopoulos, D. (2021). Organizational Change Management in Higher Education through the Lens of Executive Coaches. *Education Sciences*, 11(6), 269.
- Vlados, C. (2019). Change management and innovation in the "living organization": The stra.tech.man approach. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(2), 229-256. doi:<http://dx.doi.org/10.25019/MDKE/7.2.06>
- Vlados, C., Deniozos, N. y Chatzinikolaou, D. (2018). Global crisis, innovation and change management: Towards a new systemic perception of the current restructuring of globalization. *International business research* , 11 (8), 9-29.
- Vlados C., Katimertzopoulos, F., & Blatsos, I. (2018). Innovation in Stra. Tach. Man (strategy-technology-management) terms. *Journal of entrepreneurship and Business innovation*, 5(2), 1-26

Vlados, C., Katimertzopoulos, F., Chatzinikolaou, D., Deniozos, N., & Koutroukis, T. (2019). Crisis, Innovation, and Change Management in Less- Developed Local Business Ecosystems: The Case of Eastern Macedonia and Thrace. *Perspectives of Innovations, Economics & Business*, 19(2), 114–140.

Wibowo, A. H., & Bhinekawati, R. (2020). The Influence of Leadership Communications Mediated by Feeling Valued and Involved, on Employee Engagement:(A Case Study of PT Sanggar Sarana Baja Change Management). *Economics, Business and Management Research*, 132, 107-112.

## ANEXO

### ANEXO 1

#### *Lista de estudios*

Cod.	Autor y año	Título
<b>A1</b>	Avdeeva et al., (2021)	Estrategia de Gestión del Cambio para las Actividades de las Organizaciones Empresariales.
<b>A2</b>	Bekmukhambetova et al., (2021)	Análisis comparativo de los modelos de gestión del cambio a partir de una revisión exploratoria de la literatura.
<b>A3</b>	Harrison et al., (2021)	En: Nuevos Horizontes en los Estudios Empresariales y de Gestión. Actas de la Conferencia. Universidad Corvinus de Budapest
<b>A4</b>	Korumaz et al., (2021)	¿Dónde se encuentran los modelos de gestión del cambio, de mejora y de aplicación? Una revisión sistemática de las aplicaciones de los modelos de gestión del cambio en la sanidad.
<b>A5</b>	Li et al., (2021)	La experiencia vivida por los directores en la gestión del cambio en sus escuelas: Una Investigación Fenomenológica.
<b>A6</b>	Sung et al., (2021)	El empleado ante el cambio organizativo frente a una pandemia: el papel de la comunicación interna transparente.
<b>A7</b>	Al Kahtani et al., (2020)	La estrategia de gestión del cambio en las compañías de seguros del sector privado después de Covid-19.
<b>A8</b>	Bassam et al., (2020)	Gestión del cambio de los proveedores de servicios aeroportuarios que operan durante las restricciones de COVID-19.
<b>A9</b>	Chinoperekweyi et al., (2020)	Exploración de la proclividad filosófica de los artículos de gestión del cambio: La perspectiva técnico-racional frente a otras filosofías del cambio.
<b>A10</b>	Cone et al., (2020)	Lograr el consenso mediante una técnica Delphi modificada incorporada al modelo de gestión del cambio de Lewin diseñado para mejorar la satisfacción de los profesores en una escuela de farmacia.
<b>A11</b>	Ferreira et al., (2020)	Prácticas de gestión del cambio para apoyar la implantación de sistemas de producción ajustada: un estudio de la literatura científica.
<b>A12</b>	Herrero et al., (2020)	La gestión del cambio en el contexto de la cuarta revolución industrial: investigación exploratoria con métodos cualitativos.
<b>A13</b>	Holten et al., (2020)	Estudio de la importancia del liderazgo y la gestión del cambio en los despidos, las fusiones y los cierres.

---

<b>A14</b> Irimiás et al., (2020)	Gestión del cambio, madurez digital y desarrollo ecológico: ¿Las empresas de éxito se aprovechan de la sostenibilidad?
<b>A15</b> Junnaid et al., (2020)	Liderazgo y gestión del cambio organizativo en situaciones imprevisibles en la respuesta a la pandemia de Covid-19.
<b>A16</b> Khan et al., (2020)	Revisión sistemática de la literatura e investigación empírica de los motivadores del proceso de gestión del cambio de requisitos en el desarrollo global de software.
<b>A17</b> Maria et al., (2020)	Gestión del cambio en proyectos de transformación digital: Estudio de caso en una organización financiera.
<b>A18</b> Mukhtar et al., (2020)	Gestión del cambio: Educación superior de la Universidad Islámica de Indonesia
<b>A19</b> Nurul et al., (2020)	Indicador de gestión del cambio: Organización de aprendizaje y proceso de fortalecimiento.
<b>A20</b> Orpin et al., (2020)	Consejos prácticos para la gestión del cambio durante la pandemia del covid-19.
<b>A21</b> Yusif et al., (2020)	La gestión del cambio y la adopción de las tecnologías de la información sanitaria (HIT) / eHealth en los hospitales públicos de Ghana: un estudio cualitativo.
<b>A22</b> Akbar et al., (2019)	Hacia el éxito de la gestión del cambio de requisitos en la externalización del desarrollo de software en el extranjero: Resultados preliminares.
<b>A23</b> Baran et al., (2019)	Cambio organizativo: Perspectivas desde la gestión de recursos humanos.
<b>A24</b> Fadzil et al., (2019)	Gestión del cambio diseñada para las escuelas: Ampliación del continuo UTAUT en la reforma educativa.
<b>A25</b> Howard et al., (2019)	Solución ontológica para los problemas de cambio organizativo de las TI: Un Enfoque de Gestión del Cambio y la Constancia.
<b>A26</b> Ikonen et al., (2019)	El papel de la confianza en la gestión del cambio sanitario: Un estudio narrativo sobre las percepciones de las enfermeras.
<b>A27</b> Komodromos et al., (2019)	Percepciones de los directivos sobre la confianza en el lugar de trabajo en tiempos de cambio estratégico: Los casos de Chipre, Grecia y Rumanía.
<b>A28</b> Miletić, (2019)	Análisis multicriterio de las empresas mineras desde el punto de vista de la gestión del cambio.

---

---

<b>A29</b> Mitra et al., (2019)	Combinando la gestión del cambio organizativo y la ambidexia organizativa mediante la transformación de datos.
<b>A30</b> Musungwini et al., (2019)	Desarrollo de un modelo de gestión del cambio para gestionar el cambio organizativo iniciado por los sistemas de información: Un caso del sector bancario en Zimbabue.
<b>A31</b> Orji, (2019)	Examinar los obstáculos al cambio organizativo para la sostenibilidad y los impulsores del rendimiento sostenible en la industria de la fabricación de metales.
<b>A32</b> Tezcan et al., (2019)	Revisión del plan de estudios: Análisis a través de la lente de la organización del aprendizaje.
<b>A33</b> Bhebhe et al., (2019)	Participación de los empleados en la gestión del cambio en las organizaciones: un caso de la empresa de transmisión y distribución de electricidad de Zimbabue (ZETDC)
<b>A34</b> Vlados, (2019)	Gestión del cambio e innovación en la "organización viva": El enfoque stra.tech.man.
<b>A35</b> Vlados et al., (2019)	Crisis, innovación y gestión del cambio en los ecosistemas empresariales locales menos desarrollados: El caso de Macedonia Oriental y Tracia.
<b>A36</b> Widdersheim et al., (2019)	Gestión del cambio en las bibliotecas públicas: Estrategias políticas basadas en la investigación.
<b>A37</b> AlManei et al., (2018)	Un marco conceptual de implementación de Lean basado en la teoría de la gestión del cambio.
<b>A38</b> Khan et al., (2018)	Exploración de la experiencia emocional dinámica durante el cambio transformacional en la organización de la atención sanitaria: Un caso de un instituto de enseñanza médica en Peshawar, Pakistán.
<b>A39</b> Ma Regina et al., (2018)	Liderazgo implícito del cambio, gestión del cambio y compromiso afectivo con el cambio.
<b>A40</b> McIntosh et al., (2018)	Un estudio de caso sobre la gestión de la polifarmacia en nueve países europeos: Implicaciones para la gestión y la aplicación del cambio.
<b>A41</b> Najm et al., (2018)	El impacto de la gestión del cambio en los resultados del sistema ERP: Un caso de las empresas farmacéuticas jordanas.
<b>A42</b> Oh et al., (2018)	El efecto de la innovación gerencial en la relación entre la responsabilidad social corporativa y el desempeño financiero.

---

---

<b>A43</b> Park, (2018)	La relación entre la estrategia de BPR y la gestión del cambio para la implantación sostenible de ERP: Una perspectiva de orientación a la información.
<b>A44</b> Rosenbaum et al., (2018)	Gestión del cambio organizativo planificado.
<b>A45</b> Vlados et al., (2018)	Crisis global, innovación y gestión del cambio: Hacia una nueva percepción sistémica de la actual reestructuración de la globalización
<b>A46</b> Vlados et al., (2018)	Innovación en Stra. Tech. Términos de hombre (estrategia-tecnología-gestión).
<b>A47</b> Abdulla et al., (2017)	La gestión del cambio a través del liderazgo: El papel mediador de la cultura organizativa.
<b>A48</b> Domingues et al., (2017)	La elaboración de informes de sostenibilidad en las organizaciones del sector público: exploración de la relación entre el proceso de elaboración de informes y la gestión del cambio organizativo para la sostenibilidad.
<b>A49</b> Dukić et al., (2017)	La gestión del cambio en las instituciones de información.
<b>A50</b> Lines et al., (2017)	Impulsores del cambio organizativo en la industria de la construcción: Vinculación de las prácticas de gestión del cambio con la adopción satisfactoria del mismo.
<b>A51</b> May et al., (2017)	La importancia de la gestión del cambio organizativo para la competitividad sostenible en la industria manufacturera: Explorando los arquetipos empresariales.
<b>A52</b> Pachura, (2017)	Innovación y cambio en la realidad en red.
<b>A53</b> Rajan et al., (2017)	Un análisis crítico del marco de gestión del cambio de John P. Kotter.
<b>A54</b> Roberts, (2017)	Factores que influyen en el éxito del cambio organizativo en las empresas: Examen de la gestión del cambio, la reacción de los empleados al cambio y los resultados del cambio.
<b>A55</b> Rosenbaum et al., (2017)	Un estudio de caso cualitativo longitudinal sobre el cambio en las organizaciones sin ánimo de lucro: Sugerencia de un nuevo enfoque para la gestión del cambio.
<b>A56</b> Shin, (2017)	Un estudio exploratorio de las estrategias de innovación de las pymes de Internet de las cosas en Corea del Sur.

---

---

**A57** Yahaya, (2017)

Agente de cambio emprendedor: Gestión del cambio organizativo en el Politécnico Mai Idris Aloomo de Geidam, Estado de Yobe.

---

Nota: Artículos que se consideraron para la rejilla de revisiones sistemáticas

## ANEXO 2

*Lista de estudios*

Cod.	Autor y año	Título
<b>A6</b>	Sung et al., (2021)	El empleado ante el cambio organizativo frente a una pandemia: el papel de la comunicación interna transparente.
<b>A17</b>	Maria et al., (2020)	Gestión del cambio en proyectos de transformación digital: Estudio de caso en una organización financiera.
<b>A19</b>	Nurul et al., (2020)	Indicador de gestión del cambio: Organización de aprendizaje y proceso de fortalecimiento.
<b>A34</b>	Vlados, (2019)	Gestión del cambio e innovación en la "organización viva": El enfoque stra.tech.man.
<b>A35</b>	Vlados et al., (2019)	Crisis, innovación y gestión del cambio en los ecosistemas empresariales locales menos desarrollados: El caso de Macedonia Oriental y Tracia.
<b>A42</b>	Oh et al., (2018)	El efecto de la innovación gerencial en la relación entre la responsabilidad social corporativa y el desempeño financiero.
<b>A45</b>	Vlados et al., (2018)	Crisis global, innovación y gestión del cambio: Hacia una nueva percepción sistémica de la actual reestructuración de la globalización
<b>A46</b>	Vlados et al., (2018)	Innovación en Stra. Tech. Términos de hombre (estrategia-tecnología-gestión).
<b>A52</b>	Pachura, (2017)	Innovación y cambio en la realidad en red.
<b>A56</b>	Shin, (2017)	Un estudio exploratorio de las estrategias de innovación de las pymes de Internet de las cosas en Corea del Sur.

Nota. En el cuadro se muestra los hallazgos del enfoque de gestión.

### ANEXO 3

#### Matriz de Hallazgos

<b>DESING THINKING EN GESTION</b>				
Cod. Art.	FUENTE	CATEGORÍAS	MUESTRA	HALLAZGOS
<b>A2</b>	<p>Sung, W. y Kim, CA (2021). Study on the effect of change management on organizational innovation: focusing on the mediating effect of innovative behavior of members. Sustainability 2021, 13, 2079.  <a href="https://doi.org/10.3390/su13042079">https://doi.org/10.3390/su13042079</a></p>	<p>liderazgo</p> <hr/> <p>comportamiento innovador</p> <hr/> <p>comunicación</p> <hr/> <p>desempeño</p> <hr/> <p>innovacion</p> <hr/>	<p>4000 funcionarios públicos pertenecientes a 46 departamentos del gobierno central y 17 gobiernos regionales en Corea.</p>	<p><b>LIMITACIONES:</b>                      este estudio tiene una limitación que no logró discutir. los aspectos de procedimiento de la gestión del cambio dentro de la organización para la organización cambio. Además, la realización de análisis con datos de panel nos permite analizar la relación barco entre la gestión del cambio, el comportamiento innovador y la innovación organizacional en detalle, pero este estudio tiene limitaciones en los datos que utilizan solo datos de 2018.</p> <p><b>HALLAZGOS:</b>                      En esto estudio, analizamos cómo el objetivo organizacional, el liderazgo transformacional, la educación y formación, participación y comunicación, que son técnicas para la gestión del cambio, están afectando la innovación</p>

			organizacional del gobierno.
			LIMITACIONES: el estudio tuvo un enfoque limitado en importancia del compromiso de los empleados en el planificación y ejecución de cambio.
			HALLAZGOS: Este artículo tuvo como objetivo analizar como las acciones de gestión de cambios asociadas al proyecto de Transformación Digital en un empresa multinacional del sector financiero, ven contribuyendo a reducir la resistencia al cambio y facilitar la adopción de nuevos procesos y comportamientos. Para analizar este caso de estudio se identificaron, en el marco teórico, los principales factores de fracaso en los programas de El especialista debe centrarse en el desarrollo de nuevos comportamientos y nuevas habilidades para adaptar el equipo a las necesidades
	transformación digital comunicación		
A21	Maria Paula, N. P., Eduardo Pinheiro Godim, d. V., & Vasconcellos, L. (2020). Change management in digital transformation projects: Case study in A financial organization. Revista De Gestão e Producao, 11(1), 54-73. doi:http://dx.doi.org/10.5585/gep.v11i1.16087	170 personas encuestadas	
		cultura organizacional	

de una organización digital.

---

<b>A23</b>	Vlados, C. (2019). Change management and innovation in the "living organization": The stra.tech.man approach. Management Dynamics in the Knowledge Economy, 7(2), 229-256. doi: <a href="http://dx.doi.org/10.25019/M DKE/7.2.06">http://dx.doi.org/10.25019/M DKE/7.2.06</a>	<u>resistencia</u> <u>liderazgo</u>  compromis o	recopilacio n de articulos cientificos	<b>LIMITACIONES:</b> Los procesos de aprendizaje dentro de las empresas / organizaciones socioeconómicas, a través de combinaciones de conocimiento explícito y tácito, están siempre sujetas a las limitaciones del nivel de desarrollo de la fisiología Stra.Tech.Man de cualquier organización. <b>HALLAZGOS:</b> La innovación trae cambios derivados y, por tanto, el enfoque de Stra.Tech.Man también se extiende a las formas de manejar y gestionar los cambios.
<b>A27</b>	VLADOS, C., KATIMERTZOPOULOS, F., CHATZINIKOLAOU, D., DENIOZOS, N., & KOUTROUKIS, T. (2019). Crisis, Innovation, and Change Management in Less- Developed Local Business Ecosystems: The Case of Eastern Macedonia and Thrace. Perspectives of	<u>Comunicaci ón</u> <u>nuevas tecnologías</u>	micro y pequeñas empresas	<b>LIMITACIONES:</b> las limitaciones conceptuales e interpretativas y la miopía analítica de la lógica económica tradicional, tanto de origen neoclásico como keynesiano,

---

Innovations, Economics & Business, 19(2), 114–140.

---

luego una percepción más completa y confiable de la dinámica de innovación que impulsa nuestra moderna el mundo no se puede lograr.

**HALLAZGOS:** la visión científica de la gestión de crisis, innovación y cambio y la percepción diaria de los empresarios práctica en pequeñas y microempresas dentro de un ecosistema empresarial regional menos desarrollado.

---

liderazgo

**A11** Nurul Sahadila, A. R., & Mohd Izham, M. H. (2020). Indicator of change management: Learning organization and strengthening process. Geografia, 16(2) Retrieved from <https://search.proquest.com/scholarly-journals/indicator-change-management-learning-organization/docview/2486213557/se-2?accountid=37408>

Compromiso

95 Jefes de la Oficina de Educación del Distrito en 5 zonas de Malasia.

**LIMITACIONES:** La implicación del DTP (Programa de Transformación Distrital) es un indicador que puede medir y determinar el alcance de los cambios que tienen lugar hacia el éxito. Esto es porque un indicador es una guía que describe una situación existente o actual.

---

Tecnología  
Comunicación

---

**HALLAZGOS:** Los resultados muestran que los

---

		Desempeño	indicadores de cambio relevantes son esencial: las funciones y responsabilidades de las HDEO, los administradores de programas, SIP + y SISC +; Diálogo de desempeño; Gestión de aprovisionamiento; Indicadores clave de rendimiento (KPI); Tablero; y Calificación de Excelencia de PPD.
		innovacion	<b>LIMITACIONES:</b> Las limitaciones de esa perspectiva son, por supuesto, de alcance teórico y práctico.
A41	Vlados, C., Deniozos, N. y Chatzinikolaou, D. (2018). Global crisis, innovation and change management: Towards a new systemic perception of the current restructuring of globalization. International business research , 11 (8), 9-29.	liderazgo Tecnología Compromiso	<b>HALLAZGOS:</b> Requiere y requerirá siempre, como condición previa crítica, la consolidación de un mecanismo completo y eficaz de gestión del cambio en todos los niveles de la estructura de nuestro mundo contemporáneo iterativos de su modelo.
		desempeño	
A56	Pachura, A. (2017). Innovation and change in networked reality. Polish Journal of Management Studies, 15.	Compromiso	<b>LIMITACIONES:</b> las limitaciones del estudio es que la empresa en la que se trabaja impide que aproveche la ventaja global

			que se le estaba ofreciendo.
		comunicación	<b>HALLAZGOS:</b> Los cambios actuales y la innovación de las empresas se basan en la exploración de las relaciones interorganizacionales a través del desarrollo de interacciones sociales en un espacio de red heterogéneo
			<b>LIMITACIONES:</b> sus limitaciones de mirar la industria de IoT existente responder a los cambios y proporcionar una nueva perspectiva para impulsar la innovación a las pymes de IoT.
A57	Shin, D. I. (2017). An exploratory study of innovation strategies of the internet of things SMEs in South Korea. Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship.	Tecnología	<b>HALLAZGOS:</b> los resultados del análisis revelan que existen atributos de innovación abierta y disruptiva en el IoT industria que permiten a las PYMES de IoT mejorar su estructura y capacidades relacionadas con los procesos, para crear negocios
		Comunicación	
			Encuestas a 25 Pymes
A45			

Vlados, C., Katimertzopoulos, F., & Blatsos, I. (2018). Innovation in Stra. Tech. Man (strategy-technology-management) terms. Journal of Entrepreneurship and Business Innovation, 5(2), 1-26.

innovacion  
comunicacion

recopilacion de articulos científicos

**LIMITACIONES:**  
las limitaciones conceptuales e interpretativas y la miopía analítica de la lógica económica tradicional, tanto de origen neoclásico como keynesiano, luego una percepción más completa y confiable de la dinámica de innovación que impulsa nuestra moderna el mundo no se puede lograr.

**HALLAZGOS:**  
Todas las innovaciones hoy en día siempre se están dando dentro de las dinámicas globales, que definen, a su vez, las competitividad de todas las organizaciones, es decir, la capacidad de sobrevivir y desarrollarse.

**A46**

Oh, SH y Park, HS (2018). El efecto de la innovación gerencial en la relación entre la responsabilidad social corporativa y el desempeño financiero. Revista de convergencia digital , 16 (6), 175-185.

liderazgo

517 encuestas a una empresa de fabricaicon nacional

**LIMITACIONES:**  
Las limitaciones son las siguientes. Primero, una muestra para el tamaño de la empresa. es una limitación en la representatividad de Grandes corporaciones y empresas medianas en la industria manufacturera

---

Debido a que la clasificación de empresas

Comunicación

---

---

**HALLAZGOS:**  
Las conexiones positivas se mejoran a través de una mayor innovación y Negocios de creciente importancia para los activos intangibles de la empresa para ayudar a garantizar la sostenibilidad de las empresas

---

## ANEXO 4:

### Rejilla de revisiones sistemáticas

N°	Referencia de fuentes	Base de datos	metodología	Palabra clave	muestra	hallazgo	Recomendación	limitación
A2	Sung, W. y Kim, CA (2021). Study on the effect of change management on organizational innovation: focusing on the mediating effect of innovative behavior of members. Sustainability 2021, 13, 2079. <a href="https://doi.org/10.3390/su13042079">https://doi.org/10.3390/su13042079</a>	proquest	Revisión de la literatura- empírico-encuestas	gestión del cambio; liderazgo transformacional; objetivo organizacional; participación y comunicar; comportamiento innovador; innovación organizacional; macro de proceso hayes	4000 funcionarios públicos pertenecientes a 46 departamentos del gobierno central y 17 gobiernos regionales en Corea.	En este estudio, analizamos cómo el objetivo organizacional, el liderazgo transformacional, la educación y participación y comunicación, que son técnicas para la gestión del cambio, están afectando la innovación organizacional del gobierno.	la gestión del cambio es muy importante para impulsar de forma eficaz la innovación. comportamiento de los miembros de la organización. La gestión del cambio puede lograr no solo lo innovador comportamiento de los miembros de la organización, sino también en última instancia, innovación organizativa	este estudio tiene una limitación que no logró discutir los aspectos de procedimiento de la gestión del cambio dentro de la organización para la organización cambio. Además, la realización de análisis con datos de panel nos permite analizar la relación barco entre la gestión
A21	María Paula, N. P., Eduardo Pinheiro Godim, d. V., & Vasconcellos, L. (2020). Change management in digital transformation projects: Case study in a financial organization. Revista De Gestão e Producao, 11(1), 54-73. doi: <a href="http://dx.doi.org/10.5585/gep.v11i1.16087">http://dx.doi.org/10.5585/gep.v11i1.16087</a>	Scopus	cuantitativa	Transformación digital. Gestión del cambio. Cultura de la organización. Resistencia al cambio. Gestión de proyectos.	Artículos científicos	Este artículo tuvo como objetivo analizar como las acciones de gestión de cambios asociadas al proyecto de Transformación Digital en una empresa multinacional del sector financiero, ven contribuyendo a reducir la resistencia al cambio y facilitar la adopción de nuevos procesos y comportamientos. Para analizar este caso de estudio se identificaron, en el marco teórico, los principales factores	futuras investigaciones pueden ampliar el número de organizaciones analizadas, realizando comparaciones con respecto a la interacción de la gestión del cambio y los proyectos de transformación digital, por lo tanto, profundizar el conocimiento sobre este tema.	el estudio tuvo como enfoque limitado en importancia del compromiso de los empleados en el planificación y ejecución de cambio.

A 23	<p>Vlados, C. (2019). Change management and innovation in the "living organization": The stra.tech.man approach. <i>Management Dynamics in the Knowledge Economy</i>, 7(2), 229-256. doi:<a href="http://dx.doi.org/10.25019/MDKE/7.2.06">http://dx.doi.org/10.25019/MDKE/7.2.06</a></p>	scopus	Cuantitativo- revisión de literatura	gestión del cambio; innovación; resistencia al cambio; Acercarse Stra. Tech.Man; biología empresarial; el negocio como una organización viva.	recopilación de artículos científicos	La innovación trae cambios derivados y, por tanto, el enfoque de Stra. Tech.Man también se extiende a las formas de manejar y gestionar los cambios.	Al mismo tiempo, ayuda a darse cuenta de que la síntesis innovadora de Stra. Tech.Man es una punto focal del proceso general de gestión del cambio en cada organización	Los procesos de aprendizaje dentro de las empresas / organizaciones socioeconómicas, a través de combinaciones de conocimiento explícito y tácito, están siempre sujetas a las limitaciones del nivel de desarrollo de la fisiología Stra.Tech.Man.de
A 27	<p>VLADOS, C., KATIMERTZOPOULOS, F., CHATZINIKOLAOU, D., DENIOZOS, N., &amp; KOUTROUKIS, T. (2019). Crisis, Innovation, and Change Management in Less- Developed Local Business Ecosystems: The Case of Eastern Macedonia and</p>	scopus	Cualitativo	Subdesarrollo regional, crisis estructural global, negocio regional débil ecosistemas, regiones menos desarrolladas, innovación, gestión del cambio, globalización reestructuración	micro y pequeñas empresas	. Con base en las observaciones anteriores, los empresarios de estas micro y pequeñas empresas en esta investigación de campo demostraron dificultad para comprender las interconexiones evolutivas entre la crisis, la innovación inadecuada y gestión incompleta del cambio que a la reintroducción	las limitaciones conceptuales e interpretativas y la miopía analítica de la lógica económica tradicional, tanto de origen neoclásico como keynesiano, luego una percepción más completa y confiable de la dinámica de innovación que impulsa nuestra moderna el mundo	
A 11	<p>Nurul Sahadila, A. R., &amp; Mohd Izham, M. H. (2020). Indicator of change management: Learning organization and strengthening process. <i>Geografía</i>, 16(2) Retrieved from <a href="https://search.proquest.com/scholarly-journals/indicator-change-management-">https://search.proquest.com/scholarly-journals/indicator-change-management-</a></p>	proquest	Cualitativo - Enfoque mixto - Encuestas	gestión del cambio, educación, indicadores de cambio, organización del aprendizaje, Malasia, fortalecimiento	95 Jefes de la Oficina de Educación del Distrito en 5 zonas de Malasia.	Los resultados muestran que los indicadores de cambio relevantes son esencial: las funciones y responsabilidades de las HDEO, los administradores de programas, SIP + y SISC +; Diálogo de desempeño; Gestión de aprovisionamiento; Indicadores clave de rendimiento (KPI); Tablero y Calificación	La implicación del DTP (Programa de Transformación Distrital) es un indicador que puede medir y determinar el alcance de los cambios que tienen lugar hacia el éxito. Esto es porque un indicador es una guía que describe una situación existente o actual.	

A41	Vlados, C., Deniozos, N. y Chatziniolaou, D. (2018). Global crisis, innovation and change management: Towards a new systemic perception of the current restructuring of globalization. <i>International Business</i> .	proquest	sistemático	gestión del cambio, crisis global, globalización, innovación, liberalismo innovador realista, Análisis de Stra. Tech.Man	revisión de revistas científicas	Requiere y requerirá siempre, como condición previa crítica, la consolidación de un mecanismo completo y eficaz del cambio en todos los niveles de la estructura de nuestro mundo contemporáneo	Por otro lado, no solo la teoría sino también la práctica de la gestión del cambio parece resultar, en nuestro tiempo, de la convergencia e interferencia de un gran número de ramas de los estudios sociales y de diversas tradiciones teóricas <b>interdisciplinarias</b> .	Requiere y requerirá siempre, como condición previa crítica, la consolidación de un mecanismo completo y eficaz de gestión del cambio en todos los niveles de la estructura de nuestro mundo contemporáneo
A56	Pachura, A. (2017). Innovation and change in networked reality. <i>Polish Journal of Management Studies</i> , 15.	scielo	Revisión de literatura	innovación, cambio, espacio social en red.	artículos científicos	Los cambios actuales y la innovación de las empresas se basan en la exploración de las relaciones interorganizacionales a través del desarrollo de interacciones sociales en un espacio de red heterogéneo	muy importante ampliar la perspectiva en la gestión, estudios y rediseñar los sistemas de gestión de las empresas para destacar aquellos elementos que en particular determina el espacio de relaciones de la red social	las limitaciones del estudio es que la empresa en la que se trabajó impide que aproveche la ventaja global que se le estaba ofreciendo.
A57	Shin, D. I. (2017). An exploratory study of innovation strategies of the internet of things SMEs in South Korea. <i>Innovation and Entrepreneurship and innovation</i> .	scielo	Cualitativo	Innovación disruptiva, Innovación abierta, Cadena de valor, Nacido global, IoT (Internet de las cosas)	Encuestas a 25 Pymes	los resultados del análisis revelan que existen atributos de innovación abierta y disruptiva en el IoT industria que permiten a las PYMES de IoT mejorar su estructura y capacidades relacionadas con los procesos, para crear negocios modelos para productos y servicios.	El IoT es la base tecnología y servicio de la sociedad hiperconectada y un concepto que se ha ampliado a IoT (Internet de todo), a partir de la red de sensores ubicuos existente (USN) y la comunicación de inteligencia de objetos de máquina	Sus limitaciones de mirar la industria de IoT existente responder a los cambios y proporcionar una nueva perspectiva para impulsar la innovación a las pymes de IoT.

A45	Vlados, C., Katimertzopo ulos, F., & Blatsos, I. (2018). Innovation in Sira. Tech. Man (strategy-technology-management) terms. Journal of Entrepreneurship and Business Innovation, 5(2), 1-26.	scielo	Revision sistematica	Innovación, teoría de la empresa, economía evolutiva, análisis Sira. Tech.Man	recopilación de artículos científicos	Todas las innovaciones hoy en día siempre se están dando dentro de las dinámicas globales, que definen, a su vez, las competitividad de todas las organizaciones, es decir, la capacidad de sobrevivir y desarrollarse.	las organizaciones modernas deberían, tratar de comprender orgánicamente el proceso de innovación y, por otro, de asimilar una perspectiva biológica integrada de su esfuerzo innovador	las limitaciones conceptuales e interpretativas y la miopía analítica de la lógica económica tradicional, tanto de origen neoclásico como keynesiano, luego una percepción más completa y confiable de la dinámica de innovación
A46	Oh, SH y Park, HS (2018). El efecto de la innovación gerencial en la relación entre la responsabilidad corporativa y el desempeño financiero. Revista de convergencia digital , 16 (6), 175-185.	scielo	cuantitativo	gestión sostenible, responsabilidad social (RSE), innovación en la gestión, desempeño financiero, empresa manufacturera	517 encuestas a una empresa de fabricacon nacional	Las conexiones positivas se mejoran a través de una mayor innovación y Negocios de creciente importancia para los activos intangibles de la empresa para ayudar a garantizar la sostenibilidad de las empresas	se recomienda mediante una comunicación fluida y el intercambio de nueva información, la cooperación con presenta resultados empíricos que pueden generar innovación interna para la empresa.	Las limitaciones son las siguientes. Primero, una muestra para el tamaño de la empresa. es una limitación en la representatividad de Grandes corporaciones y empresas medianas en la industria manufacturer a Debido a

**ANEXO 5:**

**Rejilla de revisiones sistemáticas con categorías teóricas**

N°	Referencia	categoría				
A2	<p>Sung, W. y Kim, CA (2021). Study on the effect of change management on organizational innovation: focusing on the mediating effect of innovative behavior of members. Sustainability 2021, 13, 2079. <a href="https://doi.org/10.3390/su13042079">https://doi.org/10.3390/su13042079</a></p>	<p><b>Liderazgo:</b> El liderazgo organizacional promueve el entusiasmo organizacional y facilita la aceptación de la misión organizacional, que permite anteponer los intereses de la organización al del individuo. (p. 5)</p>	<p><b>comportamiento:</b> El comportamiento innovador se define como el proceso de resolver un problema, presentando una solución a través del conocimiento o nuevas ideas de la experiencia, apoyando la idea y dándose cuenta la idea de promover los intereses de la organización. (p. 4)</p>	<p><b>COMUNICACIÓN:</b> La comunicación es un concepto diverso, pero si se combinan las diversas definiciones ofrecidas por los investigadores, La comunicación representa la transmisión de los pensamientos y significados de las personas entre sí. (p. 6)</p>	<p><b>desempeño:</b> definió la educación y la formación como aprender el conocimiento y habilidades necesarias para lograr la meta. (p. 6)</p>	<p>La innovación organizacional: representa la transformación radical y fundamental de una organización a un estado mejorado a través del cambio planificado. Una organización es un sistema abierto que interactúa constantemente con el medio ambiente. Por lo tanto, organizacional la innovación es inevitable para quien busca adaptarse a los cambios ambientales. (p. 3)</p>
A21	<p>Maria Paula, N. P., Eduardo Pinheiro Godim, d. V., &amp; Vasconcelos, L. (2020). Change management in digital transformation projects: Case study in A financial organization. Revista De Gestão e Producao, 11(1), 54-73. doi:<a href="http://dx.doi.org/10.5585/gep.v11i1.16087">http://dx.doi.org/10.5585/gep.v11i1.16087</a></p>	<p><b>Cultura:</b> es esencial ya que gracias a ello se logrará un mejor desarrollo por parte de sus colaboradores dentro de la empresa logrando que la empresa tenga mejores resultados (p. 10)</p>	<p>El gran avance en las aplicaciones de las tecnologías digitales está cambiando el camino las personas se comunican, consumen bienes y servicios o relacionarse con otros. O fundador del Foro Económico Mundial, Klaus Schwab, afirmó que se vive la era de la revolución digital, en el que una cantidad cada vez mayor de Services está utilizando estas nuevas tecnologías. ofrecer productos diferenciados (Schwab, 2016). (p. 56)</p>			

A23	<p>Vlados, C. (2019). Change management and innovation in the "living organization": The stra.tech.man approach. Management Dynamics in the Knowledge Economy, 7(2), 229-256. doi:<a href="http://dx.doi.org/10.25019/MDKE/7.2.06">http://dx.doi.org/10.25019/MDKE/7.2.06</a></p>	<p>RESISTENCIA: La resistencia al cambio (Barabasz &amp; Belz, 2014; Blom, 2018) es una situación esperada organización. La reacción al cambio ocurre como la fuerza que proviene de los individuos, grupos, o cuerpos enteros de organizaciones, y que tiende a negar, prevenir, restringir o incluso cancelar por completo el esfuerzo de los</p>	<p>LIDERAZGO: Para el liderazgo, es más fácil y efectivo lidiar con situaciones abiertas y resistencia inmediata, como quejas, disminución del trabajo o amenaza de huelga. los El mayor desafío, sin embargo, es lidiar con la resistencia que es silenciosa, "clandestina" o diferido, que es mucho más difícil de manejar. (p. 12)</p>	<p>COMPROMISO: En esta dirección, los gerentes deben reconsiderar las obligaciones mutuas y compromisos que existen entre los empleados y la empresa, y en esta dirección, Los líderes pueden superar la reacción de los trabajadores al cambio redefiniendo sus relaciones. (p. 13)</p>		
A27	<p>VLADOS, C., KATIMERTZOPOULOS, F., CHATZINIKOLAOU, D., DENICZOS, N., &amp; KOUTROUKIS, T. (2019). Crisis, Innovation, and Change Management in Less-Developed Local Business Ecosystems: The Case of Eastern Macedonia and Thrace. Perspectives of Innovations, Economics &amp; Business, 19(2), 114</p>	<p>COMUNICACION: una comunicación eficiente también se considera relevante para Mejorar las interacciones y la transferencia de conocimientos a los trabajadores que deben conocer las cambiar la visión, las personas involucradas y cómo proceder con sus acciones (Box &amp; Platts, 2005; Rusly et al., 2015). (p. 5)</p>	<p>TECNOLOGIA: es un proceso que se encuentra en constante cambio e innovación, el cual es necesario contar con la tecnología necesaria para ayudar a su toma de decisiones y mejorar sus capacidades. (p. 12)</p>			
A11	<p>Nurul Sahadila, A. R., &amp; Mohd Izham, M. H. (2020). Indicator of change management: Learning organization and strengthening process. Geografía, 16(2) Retrieved from <a href="https://search.proquest.com/scholarly-journals/indicator-change-management-learning-organization/docview/2486219557/66">https://search.proquest.com/scholarly-journals/indicator-change-management-learning-organization/docview/2486219557/66</a></p>	<p>LIDERAZGO: los líderes escolares son altamente autónomos y, por lo tanto, se espera que sean capaces de desarrollar su propio sistema de calidad garantía a través de una autoevaluación confiable y válida, y para proporcionar información sobre indicadores de desempeño, como el rendimiento de los estudiantes, la satisfacción de los padres y los maestros</p>	<p>compromiso: Este intercambio de visiones puede aumentar el compromiso y espíritu de trabajo en equipo de una organización (Ong, 2012). Esto también está en consonancia con la afirmación de Senge (1990) que las visiones compartidas pueden motivar al personal a contribuir al éxito de una organización. (p. 56)</p>	<p>La revolución tecnológica global ha cambiado el aprendizaje actual al cambiar más el enfoque en el entorno del ciberespacio virtual con herramientas de comunicación colaborativa como los nuevos formatos en juegos, uso de Internet y aprendizaje de la comunidad global. Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013-2025 tiene como objetivo mejorar el acceso a</p>	<p>comunicación: La comunicación es el proceso mediante el cual los individuos estimulan significado en las mentes de otros individuos por medio de mensajes verbales o no verbales en el contexto de organización formal (p. 6)</p>	<p>desempeño: el trabajo en equipo, la motivación, la participación, la evaluación del desempeño, el reconocimiento y las recompensas son los componentes principales relacionados con participación y desempeño de los trabajadores (p. 4)</p>

A41	Vlados, C., Deniozos, N. y Chatziniolaou, D. (2018). Global crisis, innovation and change management: Towards a new systemic perception of the current restructuring of globalization. <i>International business research</i> , 11 (8), 9-29.	<b>innovación:</b> El sistema global, bajo ciertas condiciones, es capaz de componer la necesaria innovación como salida a su crisis que, a su vez, conduce necesariamente a la reestructuración de las "estructuras" del sistema a partir de una exitosa gestión del cambio, y que abre, en consecuencia, un nuevo ciclo de desarrollo. (p. 13)	liderazgo: El liderazgo y la gestión del cambio organizacional parecen dar prioridad al cambio y, en consecuencia, asignan muchos recursos y brindan iniciativas de cambio frecuentes (p. 17)	<b>tecnológico:</b> Los problemas en la gestión del cambio no constituyen un establecimiento, un campo científico asentado y tranquilizado por lo que puede haber límites teóricos claros y predefinidos y precondiciones metodológicas claras en su enfoque (p. 19)	compromiso: El intercambio de visiones puede aumentar el compromiso y espíritu de trabajo en equipo de una organización. Esto también está en consonancia con la afirmación de Senge (1990) que las visiones compartidas pueden motivar al personal a contribuir al éxito de una organización. (p. 56)	desempeño: este es un aspecto importante que respalda la gestión de tareas completas o trabajos dividiendo varios para lograr ventajas competitivas en un tiempo determinado (p. 6)
A56	Pachura, A. (2017). Innovation and change in networked reality. <i>Polish Journal of Management Studies</i> , 15.	Comunicación: para minimizar las barreras al flujo como resultado del desarrollo de los sistemas de comunicación, la movilidad de los trabajos y el aumento del espíritu de equipo en el trabajo ayuda a tener un mejor control de la empresa (p. 18)	Compromiso: Mirando desde esta perspectiva a las organizaciones modernas, podemos observar su compromiso particular, no solo para desarrollar lazos de red, sino lo que es más importante para garantizar un entorno organizacional conveniente para la construcción e intensificar los lazos relacionales en la red (p. 16)			
A57	Shin, D. I. (2017). An exploratory study of innovation strategies of the internet of things SMEs in South Korea. <i>Innovation and Entrepreneurship and Innovation</i> .	Comunicación: los módulos de comunicación integrados en dispositivos y objetos son conectados a una red cableada o inalámbrica, lo que permite el intercambio de información y la comunicación entre personas y objetos (p. 9)	tecnología: en necesario contar con la tecnología necesaria para ayudar a su toma de decisiones y mejorar sus capacidades. (p. 14)			

A45	<p>Viados, C., Katimertzopoulos, F., &amp; Blatsos, I. (2018). Innovation in Stra. Tech. Man (strategy-technology-management) terms. Journal of Entrepreneurship and Business Innovation, 5(2), 1-26.</p>	<p>comunicación: No hay innovaciones que puedan existir y realizarse de manera efectiva si no hay una buena comunicación dentro de la empresa ayudando a que se realice mejor el cambio (p. 12)</p>	
A46	<p>Oh, SH y Park, HS (2018). El efecto de la innovación gerencial en la relación entre la responsabilidad social corporativa y el desempeño financiero. Revista de convergencia digital , 16 (6), 175-185.</p>	<p>Liderazgo: En la relación en el liderazgo que se estudió se analizó un buen rendimiento para poder guiar a los trabajadores de la empresa logrando una mayor eficacia (p. 8)</p>	<p>Comunicación: A través de la comunicación y la cooperación con las partes interesadas, se dijo que era posible tener mayor responsabilidad económica, responsabilidad social, responsabilidad ambiental e innovación para una gestión eficiente (p. 5)</p>



**Declaratoria de Originalidad de los Autores**

Nosotros, INCIO CABANILLAS ROBERT KELVIN, RAMOS VILLENA SHIRLEY MAILYN estudiantes de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES de la escuela profesional de ADMINISTRACIÓN de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO SAC - LIMA ESTE, declaramos bajo juramento que todos los datos e información que acompañan la Tesis titulada: "LA GESTIÓN DEL CAMBIO E INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL. REVISIÓN SISTEMÁTICA", es de nuestra autoría, por lo tanto, declaramos que la Tesis:

1. No ha sido plagiada ni total, ni parcialmente.
2. Hemos 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 asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de la información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Firma</b>
RAMOS VILLENA SHIRLEY MAILYN <b>DNI:</b> 74531178 <b>ORCID</b> 0000-0002-8300-8440	Firmado digitalmente por: RAMOS34 el 02-12-2021 09:17:34
INCIO CABANILLAS ROBERT KELVIN <b>DNI:</b> 72127399 <b>ORCID</b> 0000-0002-4616-9886	Firmado digitalmente por: RINCIOC el 02-12-2021 09:13:56

Código documento Trilce: INV - 0505119