

Las principales herramientas de la gestión del cambio organizacional en empresas: una revisión de literatura

The main tools of organizational change management in firms: a literature review

Alberto Mendoza de los Santos

Universidad Nacional de Trujillo, Perú
<https://orcid.org/0000-0002-0469-915X>
amendoza@unitru.edu.pe

Joan Antony Rodríguez Asto

Universidad Nacional de Trujillo, Perú
<https://orcid.org/0000-0002-8006-1182>
jrodriguez@unitru.edu.pe

David Edinson Vigo Rodríguez

Universidad Nacional de Trujillo, Perú
<https://orcid.org/0009-0006-6571-6263>
davigor@unitru.edu.pe

RESUMEN

El propósito de este documento es facilitar un análisis de distintas fuentes bibliográficas sobre el uso de las herramientas del cambio organizacional en distintas áreas de una empresa. La metodología Prisma se aplicó a documentos recientemente publicados en revistas de alto nivel que capturan el uso de herramientas en el cambio organizacional. Los resultados indican que el uso de herramientas como la capacitación del personal, gestión del conocimiento y otras identificadas en este artículo, está asociado con la preparación para un cambio organizacional. Esto no implica que estas herramientas sean las más rápidas de implementar, sino que gracias a sus buenos resultados siguen siendo usadas hasta el día de hoy.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to provide an analysis of different literature sources on the use of organizational change tools in different areas of a company. The Prisma methodology was applied to recently published papers in high-level journals that capture the use of tools in organizational change. The results indicate that the use of tools such as staff training, knowledge management and others identified in this article are associated with readiness for organizational change. This does not imply that these tools are the quickest to implement, but rather that because of their good results they continue to be used to this day.

Recibido

24/05/2023

Aceptado

13/10/2023

PALABRAS CLAVE

Cambio organizacional; herramientas del cambio organizacional; gestión del cambio en empresas; cambio organizacional en empresas.

KEYWORDS

Organizational change; organizational change tools; change management in companies; organizational change in companies.

INTRODUCCIÓN

Presentando este artículo de investigación se busca identificar las principales herramientas para la gestión del cambio organizacional. Como bien se sabe los cambios organizacionales hacen enfrentar una gran variedad de retos, como son las costosas herramientas y transiciones para las empresas. Estos cambios no solo modifican la forma de trabajo de los empleados sino también limitan el desarrollo de sus habilidades, que oportunamente puede conducir al fracaso (Ivarez, 2021). Por tanto, se requiere de técnicas eficaces, entre las cuales se destaca la gestión de cambio organizacional, de modo que la transición de estas transformaciones sea de manera eficiente.

Los cambios organizacionales se dan de manera muy frecuente e impulsa a las empresas a adaptarse a nuevos cambios, necesarios para su implementación y mejora en su proceso. Estos cambios pueden ser mínimos o a gran escala, teniendo un efecto significativo en el proceso de trayectoria del negocio. Sin embargo, no es fácil adaptarse a estas variaciones, sobre todo en pequeñas empresas que carecen de recursos, herramientas y metodologías para enfrentar estos cambios. Por ello, se considera que lo más importante es identificar las principales herramientas para afrontar la gestión de los cambios organizacionales que se presentan en las empresas.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se ha realizado una revisión sistemática de la literatura, utilizando la metodología PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses) como base. (Rahi, Alghizzawi, Ahmad, Munawar Khan & Ngah, 2022). En el proceso metodológico, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las principales herramientas de la gestión del cambio organizacional en las empresas?

Los criterios de búsqueda utilizados se relacionaron con la pregunta de investigación: "change organizational", "cambio organizacional en empresas", "organizational change management", "organizational change tools". Para la obtención de la información se utilizó SCIELO y SCOPUS como bases de datos. En SCOPUS se utilizó la siguiente fórmula de búsqueda: (TITLE-ABS-KEY ("organizational change management") OR TITLE-ABS-KEY ("organizational change tools") AND NOT TITLE-ABS-KEY ("covid")) AND PUBYEAR > 2017 AND PUBYEAR < 2023 AND (EXCLUDE (OA , "publisherfullgold") OR EXCLUDE (OA , "publisherhybridgold") OR EXCLUDE (OA , "publisherfree2read") OR EXCLUDE (OA , "repository")) AND (EXCLUDE (DOCTYPE , "ch") OR EXCLUDE (DOCTYPE , "bk")) AND (EXCLUDE (SUBJAREA , "HEAL")) AND (EXCLUDE (LANGUAGE , "Russian"))

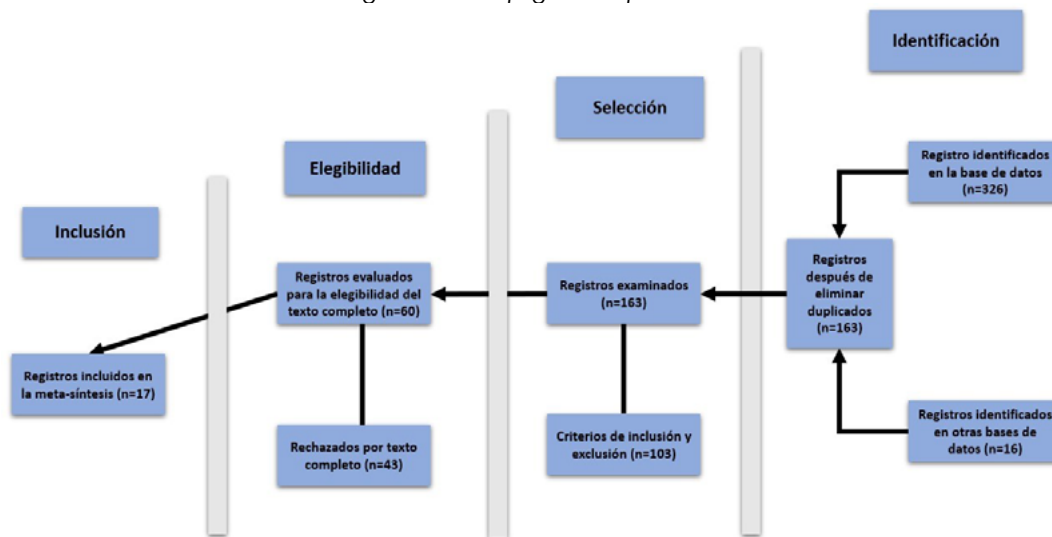
En SCIELO se realizó las consultas de búsqueda específicas desde el año 2018 hasta el 2022, utilizando términos como: (“change organizational” OR “cambio organizacional empresas”) Se creó una tabla para visualizar la cantidad de artículos buscados en la base de datos de Scopus y Scielo.

Tabla 1. Cantidad de artículos por base de datos.

Términos usados	Motores de base de datos	
	SCOPUS	SCIELO
“change organizational”, “cambio organizacional en empresas”, “organizational change management”, “organizational change tools”	78	248
TOTAL	78	248

Al realizar la investigación, se filtró los documentos de las bases de datos mencionadas anteriormente, donde se consideraron como criterios de inclusión: artículos escritos en español, portugués e inglés, relevancia de contenido, revisiones y estudios que abarcan al contexto de la investigación de beneficios, además se tomó como criterios de exclusión: documento que esté publicado fuera del rango entre los años 2018 y 2022. También, se excluyó aquellos artículos que abordan la temática COVID que no guardaban relación con el cambio organizacional en las empresas. Se descartaron documentos del tipo libro o capítulo de libro, y solo se seleccionó documentos en idioma inglés, español y portugués, con el objetivo de obtener información más precisa. Los artículos recopilados sintetizan las principales herramientas del cambio organizacional en empresas y los diversos temas de gestión que se obtienen en esta rama.

Figura 1. Flujoograma prisma.



Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Luego de filtrar los artículos, se quedó con las investigaciones sobre los resultados de métodos y herramientas de la gestión del cambio organizacional, se realizó una tabla que muestra la relación de artículos y documentos que cumplen los requisitos de inclusión y exclusión (Covid-19), teniendo en cuenta el límite de los años (2018-2022).

Tabla 2. Distribución de artículos por base de datos

Autores/Año	Título	Resultados
(Pérez, 2021).	La influencia de la innovación educativa utilizando las metodologías ABP en la cultura institucional de los posgrados de tres universidades paraguayas.	Se utilizó el método del estudio de casos múltiples descrito por Robert Yin y Robert Stake, señalan que es un factor determinante la práctica cultura organizacional en los procesos de innovación. Se recomienda implementar en los módulos de clases las metodologías ABP como planes estratégicos de mejora y desarrollo
(Acosta, Suarez, & Parada, 2021).	Pequeñas empresas agroindustriales en Tunja - Boyacá, Colombia. Una descripción del cambio organizacional.	Usaron métodos como revisión teórica la cual fue dividida por varias dimensiones: cultura y tradiciones; trabajadores, líderes y directivos; el cambio organizacional; Gobierno; y por último la resistencia y el fracaso permitiendo una comprensión de los cambios identificados como lentos y constantes que ayuda a las empresas mantenerse en el tiempo.
(Tabares, Correa, & Herrera, 2021).	Metamorfosis organizacionales del cambio tecnológico: integración de sistemas informáticos en una organización de salud colombiana.	Se emplearon entrevistas semiestructuradas a los profesionales pertenecientes a la institución prestadora de servicios de salud de Medellín, de diversas áreas de la organización, donde se identificó 3 metamorfosis (cambios) organizacionales en la integración de un sistema informático como: Las competencias y conocimientos del personal, los roles y flujos de comunicación, y la gestión de la información y control del trabajo. En el ámbito de las organizaciones de salud, buscan nuevo formato sobre la atención médica y el rol del cuidado

Autores/Año	Título	Resultados
(Silva & Müller, 2020).	Reference model for building innovation networks in information technology.	La investigación apunta que contribuye a sistematizar el proceso de formación de alianzas colaborativas entre los agentes de innovación para implementar sistemas basados en Tecnologías de la Información. Se basó en un estudio de caso exploratorio, compuesto por varias unidades de análisis, y en la metodología de modelado organizacional EKD (Enterprise Knowledge Development) para formular el modelo de referencia
(Pacheco, Rojas, Niebles, & Hernández, 2020).	Desarrollo integral de procesos de adaptación al cambio en pequeñas y medianas empresas.	<p>Realizando métodos de medición se usaron instrumentos que fueron sometidos a la validez de contenido y la aplicación del Alfa Cronbach, teniendo como resultado 0,85 de coeficiente, mediante tablas de frecuencias.</p> <p>Los resultados sugieren que los lineamientos de la cultura organizacional, flexibiliza los procesos y acciones para que los empleados se adapten al cambio; así mismo la necesidad del cambio estructural y del comportamiento son creadas por las fuerzas endógenas, que generan tensión organizacional, en las organizaciones del campo tecnológico.</p>
(Freeburg, 2020).	An information-based approach to organizational change management.	Se muestra que al usar el modelo de conocimiento los miembros tenían mejor comprensión del comportamiento objetivo, un cambio gradual en las creencias sobre el comportamiento objetivo y un aumento en la susceptibilidad percibida a las consecuencias relacionadas con la inacción.

Autores/Año	Título	Resultados
(Aldossari, Lines, Smithwick, Hurtado, & Sullivan, 2020).	Best practices of organizational change for adopting alternative project delivery methods in the AEC industry.	Los resultados indican que las prácticas de gestión del cambio organizacional (OCM), la relación más sólida con la adopción exitosa de APDM son un marco de tiempo realista, efectivo cambiar agentes, ajustes en las cargas de trabajo, compromiso de los altos directivos y suficiente formación relacionada con el cambio.
(Líneas & Smithwick, 2019).	Best practices for organizational change management within electrical contractors.	Prácticas de OCM (gestión del cambio organizacional) que tenían una asociación directa con éxito adoptar el cambio, incluida cambiar efectividad de los agentes, una escala de tiempo realista, proporcionar capacitación relacionada con el cambio, compromiso de liderazgo senior, medir puntos de referencia de desempeño, proporcionar recursos suficientes y comunicación de mensajes.
(Rosenbaum, Más, & Steane, 2018).	Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review.	Los hallazgos muestran que el primer modelo de tres pasos de Lewin representa un marco de trabajo planificado, interrelacionados con otros procesos, dinámica de grupo, la investigación de acción, y análisis de campo de fuerza. Estos pasos del proceso sustentan los aspectos iterativos de su modelo. En segundo lugar, los 13 POCM tienen vínculos claramente identificados con Lewin, lo que sugiere que el desarrollo continuo de POCM es más un ejercicio para desarrollar pasos procesales continuos para apoyar cambiar dentro del marco existente del modelo de tres pasos.

Autores/Año	Título	Resultados
(Tagulao & Marqués, 2022).	The Application of Nudge Theory in Ensuring Change Acceptance in the Hospitality-Gaming Industry - A Case Analysis from Macau SAR, China.	Se indica que el uso de empujes creados por los agentes de cambio puede afectar significativamente el nivel de resistencia del cambio de destinatarios. Si se usa correctamente, la teoría del empujón puede mitigar cambiar la resistencia y el éxito de cambiar la iniciativa es mayor.
(Broeng, 2022).	Lost in the present moment—an action research study on employee experience of involvement in change processes in the public sector in Denmark.	<p>La experiencia para los empleados de involucrarse en cambiar procesos fue un sentimiento de no estar involucrado a pesar de que se preparó una participación formal. Los grupos presentaron diferentes reacciones ante la experiencia de no estar involucrados, desde desarrollar contención en un grupo hasta comportamientos regresivos de evitación y defensa social en otros. La defensa social organizacional fue un factor principal en el desarrollo de una cultura de “ellos” y “nosotros” entre los empleados y la gestión.</p> <p>Hubo una falta de contención organizacional derivada de emociones abrumadoras y la falta de un significado y entendimiento compartido entre los empleados y la gestión</p>
(Samal & Chatterjee, 2022).	A moderated-mediation approach to LMX-outcome relationship in M&A.	El marco de mediación moderada en el que la calidad LMX (Intercambio líder-miembro) predice RTC (resistencia individual a cambiar) a través de la posible mediación de organizativo disentir bajo las condiciones de establecimiento de límites de la percepción de los empleados de la política.

Autores/Año	Título	Resultados
(Islam, Idris, & Furuoka, 2022).	The Role of Leadership to Nurture Employee Championing Behavior during Organizational Change: Does Valence Matter? An Individual Level Analysis.	Demostraron que existía una correlación positiva y significativa entre el enfoque de liderazgo transformacional y la actitud favorable y el comportamiento protector de los empleados durante el proceso de cambio dentro de la organización.
(Rahi, Alghizzawi, Ahmad, Munawar Khan, & Ngah, 2022).	Does employee readiness to change impact organization change implementation? Empirical evidence from emerging economy.	La investigación confirmó que el parentesco entre la preparación de empleados para cambiar y el cambio empresarial su implementación será más fuerte cuanto mayor sea la autoeficacia. Por lo tanto, el mediador es importante como factor que sustenta la teoría de la autodeterminación y el conocimiento de la gestión estratégica.
(Kasana, Dodd, Smithwick, Shalwani, & Lines, 2022).	A Quantitative Assessment of Change Adoption Success within the Facility Management Industry.	El más importante factor que determinó la adopción exitosa del cambio fue la clara comprensión de pasos de acción necesarios dentro de la función de trabajo para implementar el cambio. Otros factores como una comprensión clara del cambio como los pasos de implementación y la existencia de recursos económicos y de diversas categorías fueron importantes para lograr los beneficios pretendidos.

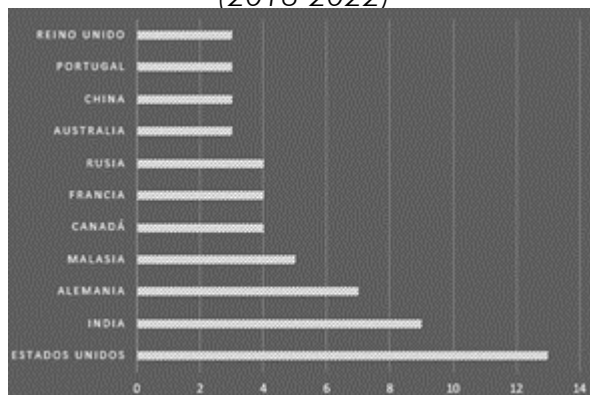
Autores/Año	Título	Resultados
(Tiron-Tudor, Deliu, Farcane, & Dontu, 2021).	Managing change with and through blockchain in accountancy organizations: a systematic literature review.	La revisión indica que implementar BT (tecnología blockchain) requiere un nuevo modus operandi. Del comportamiento individual a la estructura organizacional, las ventajas de blockchain deben enfatizarse en todas las organizaciones de contabilidad y auditoría. Los gerentes deben forjar un plan que aproveche las habilidades, las competencias y el talento de los empleados, implementando procedimientos de la empresa con visión de futuro y decidiendo activamente cómo navegar por la dinámica, las personalidades y las responsabilidades del lugar de trabajo.
(Harden, Ford, Pattie, & Lanier, 2021).	Understanding organizational change management: the role of micro and macro influences.	Los resultados sugieren que las diferencias individuales (intolerancia a la ambigüedad) y los factores contextuales (LMX, recibos de TMX y contribuciones de TMX) son factores importantes para comprender la capacidad de administrar el cambio organizacional efectivamente. Además, se argumenta que los factores contextuales no solo tienen efectos directos en el afrontamiento al cambio sino efectos indirectos a través de las percepciones de la eficacia del grupo de trabajo. Los resultados indican que tanto los factores micro como los macros, son importantes para comprender la capacidad de afrontar la gestión del cambio. Así mismo, como el intercambio social ayuda a afrontar esta gestión de cambio.

Se elaboró gráficos para clasificarlos según el país donde se realizaba mayor cantidad de artículos (*Figura 1*) y documentos de investigación (*Figura 2*)

Figura 2. Países con mayor cantidad de artículos en Scielo (2018-2022)



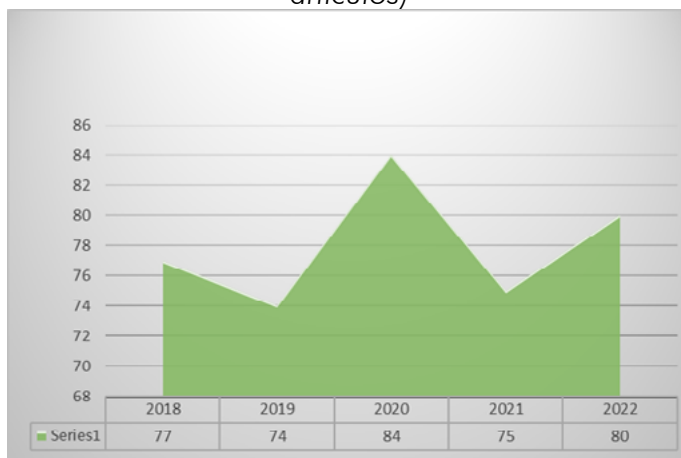
Figura 3. Países con mayor cantidad de documentos encontrados en SCOPUS (2018-2022)



Fuente: Elaboración propia

Se elaboró una figura que recopila la información de la cantidad de artículos y documentos registrados en Scielo y Scopus, teniendo como filtro el rango de años entre 2018-2022. Esto permite identificar los años en los que se realizó más investigaciones relacionadas al tema.

Figura 4. Artículos y documentos científicos por años. (Series= cantidad de artículos)

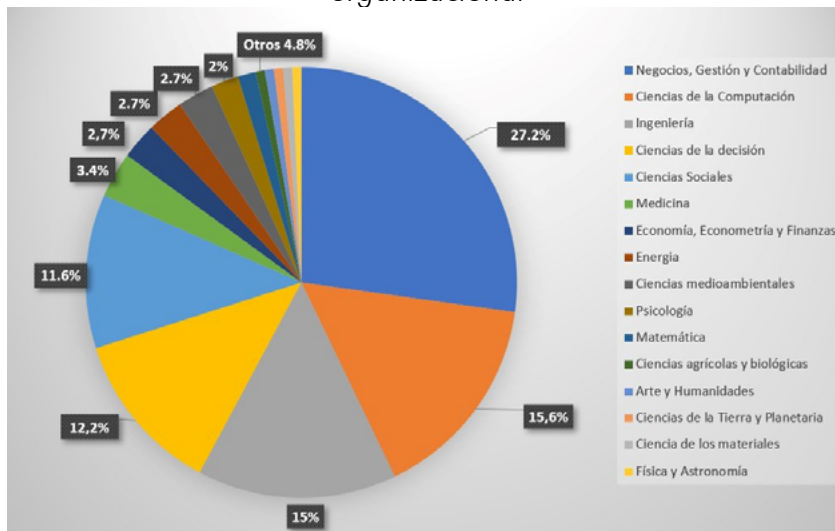


Fuente: Elaboración propia

Se está acostumbrados que la perspectiva acerca de los cambios es vista como positiva y que se equipara con los progresos a futuros. Esta perspectiva no se limita para grandes empresas/organizaciones, sino que también aplica para los MYPE, que son unidades económicas conformadas por una persona generalmente natural, también puede ser jurídica (empresa) que buscan desarrollar distintas actividades como: extracción, transformación, producción y comercialización de bienes o prestación de servicios. (Mares, 2013). Sin embargo, no todos los cambios son positivos o encajan adecuadamente en el proceso de la gestión del cambio organizacional. A menudo estos cambios pueden afectar el rendimiento y eficiencia de sus procesos, lo más probable es que las grandes empresas puedan adecuarse con facilidad dado que cuentan con gran cantidad de recursos y herramientas que permiten adaptarse.

Generalmente en la gestión del cambio organizacional existen métodos y herramientas para optimizar procesos, gestionar proyectos y sistemas. Estas herramientas ayudan a las empresas en la toma de decisiones para adaptarse a los cambios en su organización. En este punto es cuando se discute las herramientas y métodos a utilizarse, entonces es cuando elegimos un método el cual buscamos aproximarnos a nuestras investigaciones. Sin embargo, no todas son adecuadas de utilizar en cualquier momento. Pueden servir para distintas áreas, observar en el grafico 5.

Figura 5. Porcentaje de áreas donde se usan las herramientas del cambio organizacional



Fuente: Elaboración propia

Herramientas metodológicas

Normalmente son usadas en investigaciones con el fin de analizar el objeto de estudio conformadas por instrumentos y técnicas. (Rolando, 2019), señala que se debe tener en cuenta la diferencia entre instrumento y técnica. La primera se basa en función a la técnica, distinguido por tres procesos que no necesariamente llevan el mismo tiempo, estos son registro, medición y captación (Hurtado,

2010). La segunda hace referencia al método usado para recolectar datos que regularmente es usado en el ámbito científico.

Según (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2014), los métodos útiles en investigación suelen tener enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto. Algunas de las herramientas más comunes que se emplean en los resultados encontrados en la tabla N°2 son:

Figura 6. Cantidad de uso de la herramienta en los documentos.



Fuente: Elaboración propia

Modelo de Lewin: el conjunto de fuerzas dentro de un sistema resultó del cambio de comportamientos de estos (mostrando en experiencias de EEUU que un grupo puede evolucionar e influenciar el cambio de comportamiento de sus integrantes). (Palazón, 2016), menciona que Lewis lo señala en su teoría del cambio y el campo de fuerzas con el modelo DCC: Descongelar – Cambio-Congelar.

El descongelamiento, esto sucede cuando las personas u organizaciones aceptan el cambio y por decisión quieren ingresar al proceso de transformación. En la fase de **cambio,** se requiere nueva información y la adopción de nuevos modelos de comportamiento para obtener un panorama completo sobre los nuevos procesos. Y por último en la etapa de **congelamiento,** hace referencia a la personalidad de la persona donde se busca nuevas formas de pensar y actuar en base a los valores y actitudes.

Gestión del conocimiento: Se trata de un procedimiento en el cual se desarrollan y ejecutan sistemas que garantizan la supervisión, planificación, coordinación e implementación de los intercambios de información dentro de una entidad. Su finalidad radica en promover la colaboración en el trabajo, establecer competencias esenciales y mejorar la capacidad para resolver problemas de manera óptima (Sierra, 2021).

Cuando se habla del cambio organizacional, se debe tener en cuenta que el proceso no es sencillo, ya que se requiere condiciones de adaptación a nuevas situaciones, especialmente en el área personal (talento humano) que es donde recae peso. Por lo que, es necesario contar con un plan para la adaptación al cambio, dado que el contexto que se presenta en el día a día es de incertidumbre. Las empresas atribuyen una gran importancia seguir compitiendo en el mercado con altos niveles de eficiencia, eficacia y productividad. En este contexto es donde se encuentra al líder como generador de cambios, cuyo papel es dirigir transformaciones para la empresa, que recae el compromiso sobre los miembros de la organización (empleados), visto el talento humano de la empresa, hace enfoque sobre la productividad de la organización.

Gestión estratégica: Es fundamental destacar que cada individuo dentro de la organización debe contar con la habilidad de gestión estratégica como prioridad. Es importante comprender que en la gestión estratégica no solo los gestores son los que planean; en el entorno corporativo actual, esta responsabilidad recae en todos los miembros del equipo. Todos deben contribuir a la toma de decisiones que aborden el cambio de manera efectiva.

Según Fred (2003), la gestión consiste en la combinación de habilidades y conocimientos necesarios para desarrollar, implementar y evaluar decisiones que ayuden a la organización a alcanzar sus metas, utilizando tanto el enfoque artístico como científico.

Comprensión del cambio: es fundamental tener una visión clara de los posibles futuros cambios que pueda experimentar la empresa. Esta herramienta nos permite determinar si la estrategia de ejecución que planteamos está generando los impactos previstos y a su vez entender las causas asociados a ello. Esta comprensión nos lleva a entender la necesidad del cambio, junto con sus desafíos, los beneficios y las resistencias que puede a ver en el camino.

Cuando el mundo empresarial entra en una etapa de crisis, es necesario realizar cambios significativos. Estos cambios pueden dar lugar a transiciones profundas, que pueden traer quiebra, cambios en la jerarquía de una empresa y la desaparición de la burocracia. Todo esto, es necesario para que una empresa pueda adaptarse o evolucionar al pasar de los años en un entorno empresarial que está en constante cambio.

Los hallazgos presentados en este artículo ofrecen una respuesta a la pregunta de investigación, detallando y explicando acerca de las principales herramientas de la gestión del cambio organizacional. Sin embargo, existen más herramientas que aún no están siendo utilizadas ampliamente su metodología, esto se debe, que están a la espera de ver resultados positivos.

Los artículos encontrados, indican las herramientas que han sido efectivas en la gestión de cambio organizacional, entre ellos se considera el modelo de Lewin, que propone desglosar problemas complejos en elementos sencillos identificando

puntos fuertes y débiles, analizando cuales deben ser impulsados y cuales reducirse. En este modelo será necesario poner en práctica una comunicación efectiva de trabajo, ya que ayudará a que el equipo pueda entender el motivo por el cual se realizará el cambio y cuáles serán los posibles escenarios donde tendrán dificultad, de ese modo sabrán cómo abordar y solucionar el problema (Incorporación y Aceptación del proceso de cambio).

En el contexto del modelo de Lewin, otra práctica es informar al equipo de trabajo sobre cómo influirá el proceso de cambio en sus actividades diarias. Esta etapa puede ser la más complicada, debido que no todos querrán cambiar los procesos a los que están acostumbrados. Sin embargo, puede darse que personas dentro del personal, no les sea posible considerar los puntos positivos que el cambio producirá. Por ejemplo, si una tienda está acostumbrada a utilizar documentos en formato físico y se cambia al formato digital, algunos empleados pueden encontrar difícil adaptarse, ya que han trabajado por mucho tiempo de esa manera (actualmente la mayoría o casi todas las organizaciones trabajan de manera digital). En tal caso, la capacitación es esencial para que el personal conozca el uso y funcionalidad de esta. Estas ventajas pueden incluir la reducción de tiempo, visión completa de los documentos, ahorro de espacio, reducción costos y la recuperación de documentos antiguos, entre otros beneficios.

Además, en el modelo de Lewin será preciso practicar una cultura de cambio, por lo que se requiere de agentes de apoyo, como las normas de la empresa, la cultura empresarial y la estructura de esta, para poder estabilizar la nueva situación. Es decir, que el cambio se ha vuelto relativamente permanente y se ha convertido como base para las funciones de un proceso, hasta que sea necesario volver a la primera fase y adoptar nuevos cambios. Otro apoyo para que los cambios sean perdurables en el tiempo, serán los líderes de la empresa, que gracias a su influencia animará al personal a ser innovador y enfocar las nuevas situaciones con responsabilidad. También, se tiene como meta que el personal no repita los comportamientos anteriores, por lo que deberá realizar estímulos que generan confianza como premios o incentivos para que aceleren el proceso. Al hablar de la gestión del conocimiento (utilizada normalmente en organizaciones de negocio), gracias a que permiten establecer los conocimientos requeridos de las organizaciones que pretenden determinar ¿Qué saben? y ¿Qué debería hacer?, facilita la gestión de la información de manera efectiva, así como estructurar, organizar y armonizar la cantidad de conocimiento producidos.

Además, destaca la necesidad de desarrollar procesos para transferir este conocimiento como la adaptación del conocimiento, adecuar sistemas y diseños de productos, procesos y servicios de la organización. Es decir, sirve como herramienta de innovación en las organizaciones, así como generar soluciones ingeniosas, creativas y rentables que cubran las necesidades, expectativas y demandas de los consumidores que por lo general son solicitados por los mercados y la sociedad. Esto último, puede ser un factor determinante dentro de la competitividad de las organizaciones promoviendo la motivación del crecimiento económico.

En el contexto de cambio de estrategia empresarial, como fusiones, adquisiciones o reestructuraciones organizativas la gestión estratégica es muy eficiente al ayudar en la formulación e implementación de planes y acciones a largo plazo. Por otro lado, para el diagnóstico de necesidades, análisis del impacto, evaluación, del cambio; es fundamental contar con una comprensión del contexto que se aproxima, por eso en este sentido el método de comprensión del cambio emerge como una opción a sobrellevar este cambio.

Finalizando este apartado, uno de los propósitos del artículo es proporcionar información sobre las principales herramientas identificadas en otros documentos y artículos. Sin embargo, no tiene la intención de ofrecer un juicio definitivo. Teniendo en claro esto, el lector debe de tomar este artículo como referencia para que pueda proponer una solución para el cambio organizacional mediante el uso de cualquiera de las herramientas expuestas en este artículo.

CONCLUSIONES

En base a los resultados, se han observado las diferentes herramientas usadas para la gestión del cambio, como la capacitación para los empleados, la elaboración de un plan de acción frente al cambio, la formación de líderes con capacidad para guiar al cambio organizacional, la gestión del conocimiento y el modelo de tres etapas de Lewin. Se considera que, estas son las principales herramientas que se usan para afrontar la gestión de los cambios organizacionales, ya que gracias a su alto uso y buenos resultados siguen siendo efectivas.

Por último, se puede observar las herramientas que se usaron en la figura 6 y se recomienda su uso por tener buenos resultados y ser complementarias entre sí. Se espera que, este artículo sirva para que los lectores puedan analizar, comparar y guiar a futuras investigaciones, brindándoles pistas sobre un camino a seguir permitiendo la incorporación de las herramientas para la gestión del cambio organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, B., Suarez, M., & Parada, J. (2021). Pequeñas empresas agroindustriales en Tunja - Boyacá, Colombia. Una descripción del cambio organizacional. *Revista Científica*, 41(2), 184-198. doi:10.14483/23448350.17638
- Aldossari, K., Lines, B., Smithwick, J., Hurtado, K., & Sullivan, K. (2020). Best practices of organizational change for adopting alternative project delivery methods in the AEC industry[Mejores prácticas de cambio organizacional para la adopción de métodos alternativos de entrega de proyectos en la industria AEC]. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 28(4), 1060-1082. doi:10.1108/ECAM-03-2020-0166
-

- Broeng, S. (2022). Lost in the present moment—an action research study on employee experience of involvement in change processes in the public sector in Denmark[Perdido en el momento presente: un estudio de investigación-acción sobre la experiencia de los empleados en la pa. *Organisational and Social Dynamics*, 22(1), 66-82.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración estratégica* (Novena ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Freeburg, D. (2020). An information-based approach to organizational change management [Un enfoque basado en la información para la gestión del cambio organizacional]. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(4), 653-668. doi:10.1108/VJKMS-06-2019-0097
- Harden, E., Ford, L., Pattie, M., & Lanier, P. (2021). Understanding organizational change management: the role of micro and macro influences[Comprender la gestión del cambio organizacional: el papel de las micro y macro influencias]. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 144-160. doi:10.1108/LODJ-01-2020-0031
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia* (4ta edición). Caracas, Venezuela: Ediciones Quirón.
- Islam, M., Idris, A., & Furuoka, F. (2022). The Role of Leadership to Nurture Employee Championing Behavior during Organizational Change: Does Valence Matter? An Individual Level Analysis. *Employee Responsibilities and Rights Journal*.
- Tabares, Correa, & Herrera (2021). Metamorfosis organizacionales del cambio tecnológico: integración de sistemas informáticos en una organización de salud colombiana. *Innovar*, 31(79). doi:10.15446/innovar.v31n79.91894
- Kasana, D., Dodd, J., Smithwick, J., Shalwani, A., & Lines, B. (2022). A Quantitative Assessment of Change Adoption Success within the Facility Management Industry [Evaluación cuantitativa del éxito de la adopción del cambio en el sector del Facility Management]. *Construction Research Congress 2022: Project Management and Delivery, Controls, and Design and Materials - Selected Papers from Construction Research Congress 2022*, 3, 993-1001. doi:10.1061/9780784483978.101
- Líneas, B., & Smithwick, J. (2019). Best practices for organizational change management within electrical contractors [Buenas prácticas para la gestión del cambio organizativo en los contratistas eléctricos]. *International Journal of Construction Education and Research*, 15(2), 136-159. doi:10.1080/15578771.2018.1479723
- Mares, C. (2013). Las Micro y Pequeñas Empresas (MYPEs) en el Perú•. *Jurídica Thomson Reuters*, 1(18), 1-3.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá: Ediciones de la U (4ta ed).
- Pacheco, C., Rojas, C., Niebles, W., & Hugo, H. (2020). Desarrollo integral de procesos de adaptación al cambio en pequeñas y medianas empresas. *Información Tecnológica*, 31(5), 89-100. doi:10.4067/S0718-07642020000500089
- Palazón, A. (29 de 12 de 2016). *Gestión del cambio en positivo*. Obtenido

de Gestión del cambio en positivo: <https://amandapalazon.com/experta-e-impulsora-de-la-gestion-del-cambio-y-partner-exclusiva-de-hcmbok-en-espana-creadora-de-3-metodologias-que-acompanan-el-cambio-5ms-opentamethodoendosmart-y-ipush-2/>

- Pérez, O. (2021). La influencia de la innovación educativa utilizando las metodologías ABP en la cultura institucional de los posgrados de tres universidades paraguayas. *Academio*, 9(1), 23-27. doi:10.30545/academio.2022.ene-jun.3
- Rahi, S., Alghizzawi, M., Ahmad, S., Munawar Khan, M., & Ngah, A. (2022). Does employee readiness to change impact organization change implementation? Empirical evidence from emerging economy[¿Influye la disposición al cambio de los empleados en la implantación del cambio organizativo? Datos empíricos de una economía emergente]. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(2), 235-253. doi:10.1108/IJOES-06-2021-0137
- Rolando, G. (2019). Revisión teórica de herramientas metodológicas. *Research Gate*(59), 501–511. doi:10.5281/zenodo.3858045
- Rosenbaum, D., Más, E., & Steane, P. (2018). Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review [Gestión planificada del cambio organizativo: ¿Hacia el pasado? Una revisión exploratoria de la literatura]. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 286-303. doi:10.1108/JOCM-06-2015-0089
- Samal, A., & Chatterjee, D. (2022). A moderated-mediation approach to LMX-outcome relationship in M&A [Un enfoque de mediación moderada de la relación LMX-resultado en las fusiones y adquisiciones]. *Journal of General Management*, 47(3), 168 - 179. doi:10.1177/03063070211013331
- Sierra, Y. (16 de Setiembre de 2021). *Lemontech Blog*. Obtenido de Lemontech Blog: <https://blog.lemontech.com/gestion-del-conocimiento/>
- Silva, A., & Müller, F. (2020). Modelo de referencia para la construcción de redes de innovación en tecnología de la información[Modelo de referencia para la construcción de redes de innovación en. *Gestão & Produção*, 28(3). doi:10.1590/1806-9649-2021v28e4651
- Tagulao, C., & Marqués, J. (2022). The Application of Nudge Theory in Ensuring Change Acceptance in the Hospitality-Gaming Industry-A Case Analysis from Macau SAR, China [La aplicación de la teoría del empujón para garantizar la aceptación del cambio en el sector del juego y la hostelería]. *ACM International Conference Proceeding Series*, 533 - 539. doi:10.1145/3556089.3556121
- Tiron-Tudor, A., Deliu, D., Farcane, N., & Dontu, A. (2021). Managing change with and through blockchain in accountancy organizations: a systematic literature review [Gestión del cambio con y a través de blockchain en organizaciones contables: una revisión sistemática de la literatura]. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 477 - 506. doi:10.1108/JOCM-10-2020-0302

