



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

“GESTIÓN DEL CAMBIO Y SU RELACIÓN CON EL
LIDERAZGO EN LAS MYPES EN LOS ÚLTIMOS 10
AÑOS, 2010 – 2020: UNA REVISIÓN DE LA
LITERATURA CIENTÍFICA”

Trabajo de investigación para optar al grado de:

Bachiller en Administración

Autora:

Mirtha Ibeteh Sanchez Medrano

Asesor:

Mg. Rocio Edith Collavino Rios

Lima - Perú

2021

DEDICATORIA

A mi familia y amigos por siempre brindarme su apoyo y motivarme a cumplir mis
metas.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la vida y fortaleza antes las adversidades.

A mi familia y amigos por su apoyo moral e incondicional en todo momento

A los profesores a lo largo de mi carrera universitaria y a mi asesora por su enseñanza y apoyo que han servido para la culminación del presente trabajo, y así poder culminar una de mis metas.

Tabla de contenido

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
RESUMEN	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	12
CAPÍTULO III. RESULTADOS	19
CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES	27
REFERENCIAS	28

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Artículos obtenidos luego de los criterios de exclusión e inclusión.....	14
Tabla 2: Artículos obtenidos por Resumen de las publicaciones.....	15
Tabla 3: Distribución de fuentes según el enfoque de autor en relación al tema	19
Tabla 4: Matriz de priorización del enfoque: Liderazgo en el Cambio Organizacional en MYPES (2010-2020).....	24
Tabla 5: Matriz de priorización del enfoque: Cambio Organizacional en las MYPES (2010- 2020)	25
Tabla 6: Matriz de priorización del enfoque: Resistencia al cambio Organizacional en las MYPES (2010-2020)	26

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1: Fuentes obtenidas antes de los criterios de exclusión e inclusión.....	17
Gráfico 2: Fuentes obtenidas luego de los criterios de exclusión e inclusión.....	17
Gráfico 3: Porcentaje de fuentes seleccionadas, según criterio de exclusión.....	18
Gráfico 4: Porcentaje de artículos obtenidos según rango anual.....	18

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar si existe relación entre la Gestión del cambio y el liderazgo en MYPES, lo cual es importante para este tipo de empresas para que logren su supervivencia y/o expansión en el mercado nacional o internacional, según sus metas propuestas. Para ello se plantea una revisión sistemática en un contexto de intervalo de 10 años (2010-2020)

La búsqueda de información se realizó mediante fuentes confiables que son: Scielo, Dialnet, Redalyc y Google Académico, se aplicó criterios de inclusión y exclusión para la selección de documentos, para ello se consideró documentos paper en idioma español, también búsqueda por palabras clave en relación a la pregunta de investigación e intervalo de los 10 últimos años de publicación.

De la revisión se concluye en una respuesta afirmativa a la relación entre la Gestión del Cambio con el liderazgo en MYPES, ya que el líder genera condiciones adecuadas para evitar resistencias en los cambios de este tipo de organizaciones, los cuales buscan crecer en el mercado.

Las limitantes que se hallaron en el proceso de investigación fue el tiempo, ya que se ubicaron más investigaciones, pero eran de años menores al requerido en el rango establecido.

PALABRAS CLAVES: Gestión del Cambio, Liderazgo, MYPES

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

La gestión del cambio se podría conceptualizar de la siguiente manera: establece Rodríguez (2007, p. 42), es un conjunto de transformaciones que sufren las organizaciones influenciadas por fuerzas externas, que pudieran amenazar su sobrevivencia u ofrecer nuevas oportunidades, y fuerzas internas que promueven la generación y adaptación a los cambios del entorno. Todo esto en el marco de la economía del conocimiento y del desarrollo basado en conocimiento (López Trujillo, Marulanda Echeverry, & Isaza Echeverri, 2011).

Según (Martínez Oropesa, 2015) la gestión del cambio es el proceso formal para atender el cambio organizacional, que incluye un enfoque sistemático y de aplicación del conocimiento.

Para Krag (2009, p. 642) la gestión del cambio es el reemplazo de patrones organizados específicos de conducta, entendida en términos de las rutinas organizacionales

(López Trujillo, Marulanda Echeverry, & Isaza Echeverri, 2011).

En una de sus conclusiones de su artículo de investigación de (Pérez Vallejo, Vilariño Corella, & Ronda Pupo, 2017) mencionan a Kurt Lewin como el precursor del cambio organizacional secundado de Richard Beckhard, quien fue el primero en avanzar en estos estudios al aportar un concepto novedoso y abarcador y un modelo que transita por las etapas de planeación, implementación, control y mejora.

Lewin conceptualizó la gestión del cambio como: Una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, por lo que dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que

se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas) que desean mantener el statu quo. (Suárez Campasa, Álvarez Medina, & Vásquez Torres, 2020)

Según (Beckhard: 1988, 49) cualquier cambio organizacional importante implica tres condiciones distintas: - El estado futuro, al que los directivos quieren que llegue la organización. - El estado presente, en el que se encuentra la organización actualmente. - El estado de transición, relacionado con la serie de condiciones y actividades que tiene que atravesar la organización para trasladarse del presente al futuro. Asimismo, el estado futuro “debe describir la visión del líder del cambio en un momento específico a suficiente distancia en el futuro para poder ofrecer un sentido de la viabilidad de los cambios proyectados” (Gschwind, 2014).

Para (Romero , Matamoros , & Campo , 2013) Los procesos de cambio necesitan ser liderados, y la forma en que se lideren determinará sus oportunidades de éxito (Aitken & Higgs, 2010). El estudio del liderazgo es complejo y amplio, pues no hay una visión clara sobre su naturaleza (existen 284 definiciones de liderazgo; Burns, 1978 En Aitken & Higgs, 2010).

Para (Cardona Mejia, 2018) la preparación, la participación, la comunicación y la capacitación son elementos que facilitan el cambio, sin embargo, está en dependencia la capacidad de los líderes para que efectivamente actúen como tal. Un proceso de cambio debe iniciar por un diagnóstico que permita identificar las posibles resistencias organizacionales e individuales que pueden presentarse, con el fin de gestionarlas adecuadamente e intentar reducirlas, lo que debe ocurrir en la fase de preparación para el cambio. En la etapa de cambio, es fundamental que se obtengan las competencias conceptuales, procedimentales y actitudinales que les permita a los actores comprender y llevar a cabo las nuevas tareas y, por tanto, implementar el cambio. Cada fase de

cambio debe evaluarse para revisar el logro de sus objetivos y establecer acciones correctivas, de ser necesario, antes de continuar con la siguiente fase.

Por ello las organizaciones con características de flexibilidad, adaptabilidad, innovación y cambios continuos, deben ser cuidadosas en el proceso de selección, formación y estímulo de sus dirigentes organizacionales para lograr resultados exitosos.” (Estrada Mejía, 2006)

Según (Pérez, 2016) hoy en día se aboga a favor, de la necesidad de que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, al entender que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Para (Soriano Rivera, 2016) es preciso definir quiénes pueden aplicar la gestión del cambio si se tiene en cuenta que “las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas a las metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno” (Daft 2011: 11), entonces ¿todas las organizaciones pueden aplicarla! Las organizaciones multinacionales, las pequeñas empresas familiares, las organizaciones sin fines de lucro y las gubernamentales pueden ser susceptibles de pasar por procesos de cambio, por su naturaleza humana (es decir, dado su carácter social), y, por ende, dichos procesos deben ser gestionados apropiadamente.

En una de las conclusiones del trabajo de investigación de (García Rubiano, 2010) menciona que la disposición al cambio depende de varios aspectos: el primero, es la organización como tal y la forma como aborda las condiciones cambiantes tanto al interior como al exterior de la misma,

es decir, si tiene interés responder a las diferentes demandas del ambiente es probable que asuma un proceso de cambio planificado. El segundo, tiene que ver con la forma cómo la organización afronta el proceso de cambio frente a sus colaboradores, la manera cómo los involucra, y el nivel de participación. Estos elementos pueden llegar a ser algunos de los indicadores a tener en cuenta para entender la disponibilidad que se posee ante estos procesos.

Asimismo, se podría concluir lo mencionado por (Acosta , 2002), que el cambio ocurre de acuerdo a la acción de las fuerzas del poder. Con lo cual, se desprende una hipótesis, en el sentido de que el comportamiento organizacional sigue la dirección y tiene la magnitud del vector que respaldan los poderes que configuran el ambiente organizacional.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la relación entre la gestión del cambio y el liderazgo en las MYPES en los últimos 10 años 2010-2020.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

La presente revisión sistemática de la literatura científica sobre la “Gestión del cambio y su relación con el liderazgo en las MYPES en los últimos 10 Años, 2010 – 2020” se podría usar la siguiente definición:

Según (Sánchez Meca & Botella, 2010), una revisión sistemática es una revisión de una pregunta formulada con claridad, que utiliza métodos sistemáticos y explícitos para identificar, seleccionar y valorar críticamente investigaciones relevantes a dicha pregunta, así como recoger y analizar datos de los estudios incluidos en la revisión (Martín, Tobías y Seoane, 2006).

Esta metodología permite que se pueda realizar la búsqueda y análisis de las fuentes, buscando así responder a la pregunta de investigación establecida para conducir el proceso metodológico, la cual es la siguiente: ¿Existe relación entre la gestión del cambio y el liderazgo en las MYPES en los últimos 10 años, 2010-2020?

Para los criterios de selección de la búsqueda y selección de investigaciones científicas se usaron buscadores confiables como Scielo, Dialnet, Redalyc y Google Académico, además se usaron los formatos paper, de los cuales se encontraron 40 fuentes en total, siendo Google Académico el de mayor resultados con 23 fuentes de las cuales se eligieron 9, en Dialnet se obtuvo 6 fuentes de las cuales se eligió una, en Scielo se obtuvo 6 fuentes de las cuales se eligieron 3 y Redalyc se obtuvo 5 fuentes de las cuales se eligieron 2; asimismo como criterio de búsqueda se han usado las palabras claves en relación a la pregunta de investigación establecida para conducir el proceso metodológico, tales como “Gestión del cambio”, “Cambio organizacional”, “Administración del cambio”, “Gestión del cambio y Liderazgo”, “Gestión del cambio y MYPE”

“Gestión del cambio y pequeñas empresas”, “Cambio organizacional y pequeñas empresas”, “Cambio organizacional y MYPES”, “Gestión del cambio, liderazgo, pequeñas y medianas empresas”, “cambio organizacional, liderazgo, pequeñas y medianas empresas”, etc.; asimismo, en la búsqueda se realizó un filtro por años en un intervalo del 2010 al 2020, todas las fuentes en idioma español.

Con respecto a los criterios de exclusión, se aplicaron a las 40 fuentes ubicadas en las bases de datos mencionadas en párrafo anterior, de las cuales para la selección de fuentes no se consideraron aquellas que no estén en formato paper que no guarden relación directa con la investigación, ni cuenten con el criterio de búsqueda de palabras claves, así como las que se encuentren en otro idioma al del español, tampoco se consideraron a los que estén fuera del intervalo del 2010 al 2020, obteniendo como resultado 15 fuentes con información relevante para la investigación.

Para los criterios de inclusión se tomó en consideración las 15 fuentes seleccionadas, consideradas en la investigación ya que destacan publicaciones en donde guardan relación la Gestión del cambio y el liderazgo en MYPES; asimismo se consideró también las publicaciones en donde destacan la importancia de esta relación.

Para los criterios de exclusión e inclusión de fuentes se creó una base de datos en donde se consignó la información obtenida de la búsqueda en los diferentes buscadores, que son Scielo, Dialnet, Redalyc y Google Académico; asimismo, las bases de datos creada contienen la siguiente clasificación: Autor (es) de la publicación, título de publicación, año de publicación, país de referencia, palabras clave para su gestión en la eliminación de citas duplicadas (Tabla 1); asimismo también se registró Tipo de fuente (buscador) y un breve resumen (Tabla 2).

Tabla 1:
Artículos obtenidos luego de los criterios de exclusión e inclusión

AUTORES	TITULO	AÑO	PAIS	PALABRAS CLAVE
Julieith Contreras Sánchez	A GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA PROMOVER LA EFICIENCIA DEL CAPITAL HUMANO EN LAS PEQUEÑAS EMPRESA	2018	Argentina	Gestión del Cambio Organizacional, Empoderamiento, Cambios Estructurales, Rediseño de procesos, Aprendizaje
René Izquierdo Vera, Lenin Alexander Novillo Díaz y Johanna Verónica Mocha Román	EL LIDERAZGO EN LAS MICROEMPRESAS FAMILIARES, DESAFÍOS Y METAS	2017	Ecuador	Gestión, liderazgo, microempresas, organización, desafíos
Soraya Zuñiga de Mazzei	RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME) DEL SECTOR INDUSTRIAL	2014	Venezuela	Cambio organizacional, resistencia, pequeña y mediana empresa (PYME), desempeño laboral
Rafael Cogollos Pérez, John Helbert Pedraza Malo y Yolanda Bermúdez Sánchez	CAMBIOS EN LA GESTIÓN DE LAS PYMES HOTELERAS DE BOGOTÁ	2018	Colombia	Pymes, Gestión, Sostenibilidad, competitividad e internacionalización
Ferrer Davalos, Raul Marcelo	LA INFLUENCIA DEL FACTOR HUMANO, EL LIDERAZGO Y LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES EN LOS PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	2015	Paraguay	Cambio organizacional, cultura organizacional, liderazgo, factor humano, innovación
Bellon Álvarez Luis Alberto, Suástegui Ochoa Alberto Alejandro, Quiroz Rodríguez Jorge	EFEECTO DE LA INCERTIDUMBRE EN UN PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS COMERCIALES DE LA ZMG	2015	México	Incertidumbre, Cambio organizacional, Resistencia al cambio
Amyela Katherine Torres Vizcaino	LIDERAZGO DEMOCRATICO E INNOVADOR DE LOS GERENTES EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS BAJO EL CONCEPTO DE UN MUNDO EN CONSTANTE CAMBIO	2015	Colombia	Liderazgo, Cambio
Ana Lilia Coria Páez, Ana Lilia Valderrama Santibáñez, Omar Neme Castillo y Igor Antonio Rivera González	APLICACIÓN DEL MODELO DE LEWIN A UNA OCS: CAMBIO ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO	2016	México	Modelo, Liderazgo, Cambio organizacional
Francoise Contreras Torres, David Barbosa Ramírez	DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL AL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: IMPLICACIONES PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL	2013	Chile	Cambio Organizacional, Liderazgo y Auto-organización, Liderazgo y Emergencia, Modelos de Cambio, Sostenibilidad Organizacional
Sandra Patricia Zapata Santos	LIDERAZGO Y GESTION DEL CAMBIO UN RETO ORGANIZACIONAL	2020	Colombia	Cambio, Gestión del cambio, Líder, Organización, Innovación, Cultura Organizacional
José de Jesús Chávez Martínez, Juan Pedro Ibarra Michel	LIDERAZGO Y CAMBIO CULTURAL EN LA ORGANIZACIÓN PARA LA SUSTENTABILIDAD	2015	México	Liderazgo, Cambio organizacional, Sustentabilidad
Enrique Saravia Vergara	ACTITUDES DE CINISMO, DE TEMORES Y DE ACEPTACIÓN ANTE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN GRUPO DE EJECUTIVOS DE LIMA	2016	Perú	Gestión del cambio organizacional, actitud al cambio organizacional, comportamiento organizacional.
Juan Carlos Fresco, Rita Mabel Villegas, Sandra Ortiz, Daniel Martínez Llana y Mónica Manuelides	CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL DE LAS PYMES EN LA CIUDAD DE RIO GALLEGOS	2015	Argentina	Pyme; Cultura; Organización; Cambio; Competitividad
Carlos Pacheco Ruiz, Claudia Rojas Martínez, William Niebles Nuñez y Hugo G. Hernández-Palma	DESARROLLO INTEGRAL DE PROCESOS DE ADAPTACIÓN AL CAMBIO EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	2020	Colombia	Cambio organizacional; Cultura; Resistencia al cambio; Procesos; Adaptación
Nelson Ponce Giambiaggi	DETERMINANTES DE LA EFICIENCIA EN PROYECTOS DE CAMBIO EN PEQUEÑAS EMPRESAS MONTEVIDEANAS	2014	Uruguay	Organización de trabajo, Cambio organizacional, Eficiencia.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2:

Artículos obtenidos por Resumen de las publicaciones

BUSCADOR	RESUMEN
GOOGLE ACADEMICO	La presente investigación se realizó a través de un estudio de caso de una pequeña empresa, ubicada en la Ciudad de Bogotá. Para el desarrollo del proceso de investigación se utilizaron varios métodos, como: hipotético deductivo, cuantitativo y analítico, cuyas técnicas de investigación como la encuesta, permitieron obtener la información requerida, información que fue clasificada y analizada de acuerdo con los objetivos específicos e hipótesis planteada. La misma que se logró verificar, y a su vez permitió demostrar que la gestión del cambio organizacional de la pequeña empresa requiere ser implementada de acuerdo con los objetivos de la organización y metas establecidas por alcanzar en el mediano plazo.
DIALNET	El objetivo principal del proyecto de investigación es desarrollar un modelo de gestión de cambio organizacional para los empresarios Pymes de la ciudad de Rio Gallegos, a fin de mejorar su competitividad y desarrollo organizacional sin perder de vista su cultura y tipología cultural dado el Modelo de Mapa Cultural de empresarios caracterizados en proyecto anterior 29A-249.
SCIELO	El nuevo escenario mundial previene a muchas de las organizaciones a ser más eficientes en función de adaptarse a las últimas tendencias en cuanto a tecnología y procesos operarios y administrativos se refiere. El rol del líder, es un factor clave, determinando y sosteniendo los lineamientos necesarios para gestionar apropiadamente la organización como tal; aprovechando el auge de la globalización, muchas de las empresas centran sus operaciones en la comunicación fluida que las herramientas fruto del fenómeno antes mencionado provee. Las microempresas familiares por otro lado, mantienen un modelo de negocio similar al de la mayoría de compañías, con la diferencia que el capital humano o los directivos en general, pertenecen al mismo grupo familiar; conllevando a que el proceso de toma de decisiones o el accionar operario en sí, se vea afectado por las disputas entre los miembros familiares quienes poseen diversas maneras de ejecución en cuanto a dirección de empresas se refiere.
REDALYC	El propósito de este artículo es presentar los aspectos más destacados de una investigación que tuvo por objetivo general identificar las variables que inciden en la resistencia al cambio organizacional en pequeña y mediana empresa (PyME), dedicada a la producción de materiales de seguridad e higiene industrial ubicada en el estado Miranda. Se concluye que la falta de canales de comunicación entre la gerencia y los empleados es lo que produce mayor resistencia al cambio frente a las transformaciones que Seguntex C.A comenzó a experimentar desde el 2012 y que afecto de manera negativa el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa.
REDALYC	Al conocer la realidad de las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero en la ciudad de Bogotá, y el aporte de algunas investigaciones realizadas por académicos nacionales y extranjeros y de universidades como el Externado de Colombia y EAFIT, se pudieron identificar los principales problemas que aquejan a este tipo de empresas, dentro de los que se resaltan la falta de liderazgo de sus dueños o administradores y la reducida proyección a corto o mediano plazo, lo que se ve reflejado en procesos administrativos tradicionales de cada una de las áreas, o incluso la no claridad en su operatividad, al punto que muchas de estas empresas no operan con un plan estratégico propio, acorde a sus perspectivas de desarrollo.
SCIELO	El presente estudio estuvo orientado al análisis del desarrollo integral de procesos de adaptación al cambio en pequeñas y medianas empresas (pymes) de servicios tecnológico. Se concluye que los procesos ejecutados para la adaptación al cambio se sustentan en una cultura organizacional fuerte, lo cual induce a que exista resistencia. Esto genera la necesidad de promover programas de desarrollo organizacional que disminuya la resistencia al cambio, así como, romper con viejas costumbres dando paso a nuevas tecnologías.
SCIELO	En este artículo se analiza, de qué manera el factor humano y el liderazgo, además de la cultura propia de una organización, influyen en la gestión y en la implementación del cambio organizacional. Partiendo de la idea que todo cambio se genera para mejorar un proceso o situación, se entiende que estos cambios impactarán en mayor o menor escala a toda la organización; y siempre que estos cambios generen una satisfacción en las necesidades de los miembros de la organización, podrán ser implementados de manera positiva. El líder es el responsable de fomentar las condiciones propicias para implementar el cambio y reducir las resistencias, ya que cada persona percibe el cambio de una manera diferente, lo que condiciona su acción o reacción en relación al cambio.
GOOGLE ACADEMICO	Este trabajo estudia el efecto de la incertidumbre en un proceso de cambio organizacional. Dado que la Incertidumbre es un factor que afecta significativamente en un proceso de cambio de cultura organizacional. Esta investigación busca identificar los factores que intervienen en la implantación de un cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG).

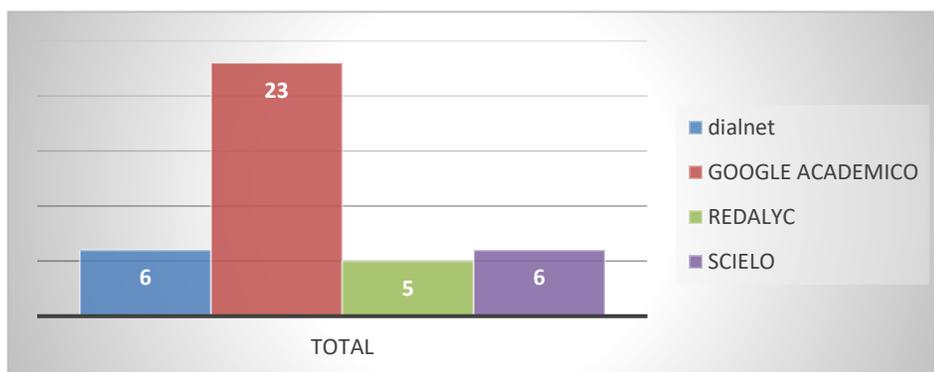
BUSCADOR	RESUMEN
GOOGLE ACADEMICO	Durante mucho tiempo se ha creído que la gerencia únicamente es dar órdenes y cumplir con ciertos aspectos laborales, pero es importante tener en cuenta que es mucho mejor ser un líder, una persona que sepa trabajar en equipo y que motive al mismo a trabajar de manera conjunta para cumplir con objetivos y metas. Crear canales de comunicación, estar dispuesto a entender a los trabajadores e impulsarlos a cada día dar lo mejor de sí, es la mejor alternativa que tienen las pequeñas empresas para su crecimiento, ya que sus colaboradores estarían comprometidos y no porque sea una simple obligación sino porque realmente les apasiona lo que hacen. Es por esta y muchas más razones que se decide trabajar en un tema tan importante como lo es el liderazgo democrático conectado con la innovación, pues permite que las personas entiendan que en un mundo en constante cambio las posibilidades de crecimiento se reducen y se hacen más exigentes.
GOOGLE ACADEMICO	El presente proyecto de investigación propone investigar factores que hacen a la eficiencia en procesos de cambios organizacionales en cuatro Pequeñas Empresas montevidéanas. Se pretende aportar al estudio de la tensión existente entre la promoción y necesidad de cambios dada por el contexto socio económico y político, nacional e internacional - y los factores constitutivos de las organizaciones que se oponen a dichos cambios. La interpretación de los datos estará dada por la técnica de análisis del discurso. Una vez concluida la investigación se pretende contribuir en la gestión del cambio de las organizaciones participantes y generar insumos para nuevas construcciones teóricas sobre la temática.
GOOGLE ACADEMICO	Las Organizaciones de la Sociedad Civil (osc), pequeñas, se caracterizan por problemas estructurales en su interior. En particular, muestran tanto dependencia de las decisiones del líder-fundador como resistencia al cambio, al influir en los niveles de eficiencia y responsabilidad de los colaboradores. Esta situación es de consideración mayor dado el rol que las osc desempeñan en términos de desarrollo social. El objetivo del documento es analizar, por medio de las dos primeras etapas del modelo de cambio propuesto por Lewin, el proceso de transformación de una asociación civil en México. Para ello, se revisa la importancia teórica del líder-fundador y del cambio organizacional.
GOOGLE ACADEMICO	En el presente artículo de revisión se discute acerca de la importancia del cambio para la evolución y desarrollo de las organizaciones y cómo este requiere ser abordado por los líderes de una manera distinta a la tradicional, considerando el entorno actual en el que se desempeñan las organizaciones. Se plantea la necesidad de trascender de un liderazgo transaccional más propio de ambientes estables con mayor posibilidad de predicción, a un liderazgo transformacional donde la inestabilidad y la incertidumbre son habituales.
GOOGLE ACADEMICO	El éxito de las empresas en el mundo actual es atribuible a la capacidad de liderazgo, de reinención y adaptación al cambio, lo que constituye un reto para los directivos y líderes de las organizaciones ya que sobre ellos recae la responsabilidad directa. Este informe busca determinar la importancia del liderazgo y la gestión del cambio dentro de una organización como los posibles obstáculos que enfrentará en el proceso de implementación y adaptación, mediante una metodología de búsqueda y revisión de artículos enfocados al liderazgo, la gestión del cambio, la cultura organizacional y el clima laboral en las organizaciones.
GOOGLE ACADEMICO	Dos elementos sustanciales, liderazgo y cambio organizacional, se abordan en este trabajo con la intención de resaltar su importancia y su relación que, bien conjugada en estrategias adecuadas, apuntarían a la evolución de las organizaciones y al cumplimiento de los objetivos de contribuir a un auténtico desarrollo sustentable basado especialmente en el cuidado del medio ambiente. Se destaca el papel que juegan las empresas como factores de progreso en las sociedades y con un accionar que debería tener como una de sus referencias a la correspondiente responsabilidad social, alejándose de un cumplimiento a medias o, peor aún, de simulaciones. El liderazgo es importante porque faculta al dirigente con la misión de lograr la conciencia social entre los miembros de la organización, lo cual incidiría en un cambio interno significativo y democrático, pero a la vez socialmente legítimo, lo cual se determina también como un cambio en la cultura de la organización.
GOOGLE ACADEMICO	El estudio analiza, a nivel exploratorio, la validación del cuestionario para medir actitudes ante el cambio organizacional propuesto por los autores Rabelo, Ros y Torres. El estudio dirigido a 23 Ejecutivos de Lima, obtuvo altos índices de confiabilidad y validez para cada una de las tres dimensiones del modelo de actitudes ante el cambio organizacional planteado por los autores: "actitudes de cinismo", "actitudes de temores" y "actitudes de aceptación" al cambio organizacional. Sin embargo, el análisis factorial de cada una de las tres dimensiones del modelo determinó tres sub-dimensiones, identificándose tres grupos diferentes en cada dimensión.

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, de los buscadores seleccionados un total de 40 fuentes, se obtuvo 23 en Google Académico, 6 en Dialnet, 6 en Scielo y 5 en Redalyc (Gráfico 1); asimismo al usar los criterios de exclusión e inclusión se seleccionó 9 fuentes de Google Académico, una fuente de Dialnet, 3 fuentes de Scielo y en Redalyc 2 fuentes (Gráfico 2), los cuales son las fuentes seleccionadas para la investigación en investigación establecida para conducir el proceso metodológico.

Gráfico 1:

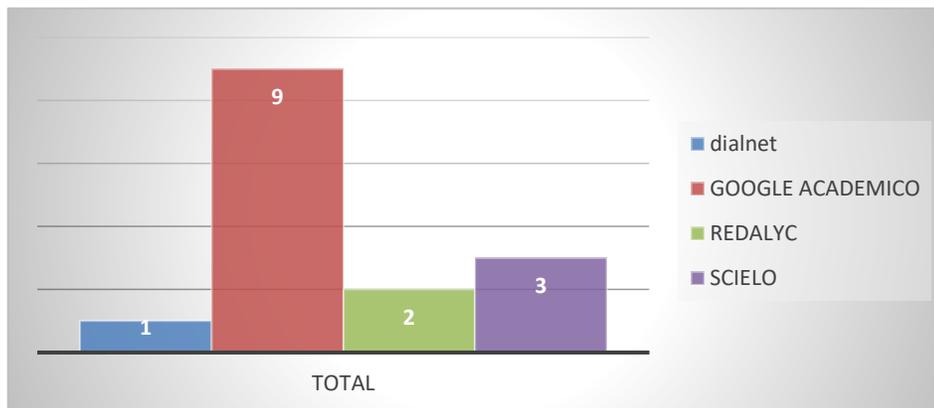
Fuentes obtenidas antes de los criterios de exclusión e inclusión



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2:

Fuentes obtenidas luego de los criterios de exclusión e inclusión

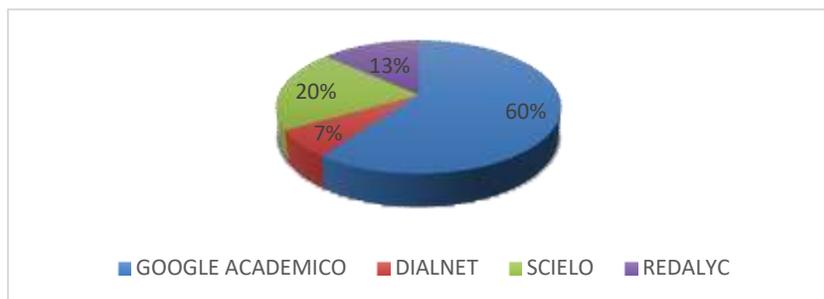


Fuente: Elaboración propia

Se las 15 fuentes con información relevante para la investigación, el buscador con buscador Google Académico fue el mayor seleccionado con el 60% de fuentes, además del buscador Scielo se seleccionó el 20%, del buscador Redalyc el 13% y del buscador Dialnet el 7%.

Gráfico 3:

Porcentaje de fuentes seleccionadas, según criterio de exclusión

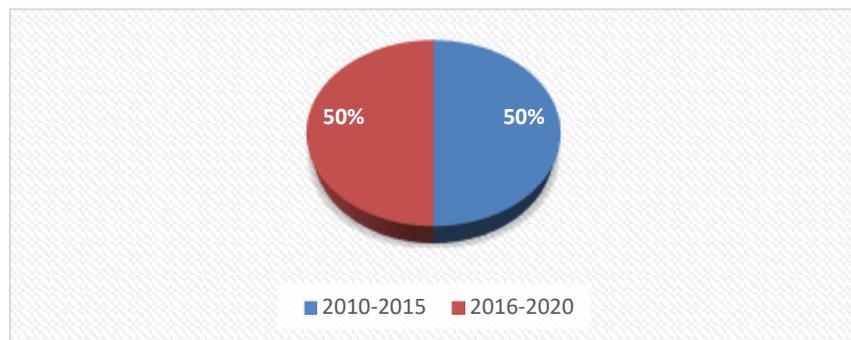


Fuente: Elaboración propia

Asimismo, del total de artículos obtenidos, utilizando rangos anuales por cada 5 años, resultó que entre los rangos 2010-2015 y 2016-2020 las cantidades de fuentes con contenido relevante para la investigación son de igual porcentaje.

Gráfico 4:

Porcentaje de artículos obtenidos según rango anual



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Según los criterios de exclusión e inclusión que se indican en el Capítulo II del presente trabajo de investigación, se identificó las fuentes, según los tres enfoques mencionados en la Metodología.

Tabla 3:

Distribución de fuentes según el enfoque de autor en relación al tema

Liderazgo en el Cambio Organizacional en MYPES	Cambio Organizacional en las MYPES	Resistencia al cambio Organizacional en MYPES
(Fresco, Villegas, Ortiz, Martínez Llana, & Manuelides, 2015)	(Contreras Sánchez, 2018)	(Zuinaga de Mazzei, 2014)
(Izquierdo Vera, Novillo, & Mocha Román, 2017)	(Ponce Giambiaggi, 2014)	(Pacheco Ruíz, Rojas, Niebles Nuñez, & Hernández Palma, 2020)
(Cogollos Pérez, Pedraza Malo, & Bermúdez Sánchez, 2018)	(Coria Páez, Valderrama Santibáñez, Neme Castillo, & Rivera González, 2016)	(Bellon Álvar, Suástegu Ochoa, & Quiroz Rodríguez, 2015)
(Ferrer Dávalos, 2015)		(Saravia, 2016)
(Torres Vizcaino, 2015)		
(Contreras Torres & Barbosa Ramírez, 2013)		
(Zapata Santos, 2020)		
(Chávez Martínez & Ibarra Michel, 2015)		

Fuente: Elaboración propia

Liderazgo en el Cambio Organizacional en MYPES

Para los autores (Fresco, Villegas, Ortiz, Martínez Llana, & Manuelides, 2015) en su trabajo desarrollado identifican la capacidad de sinergia de los empresarios locales de algunas PYMES para el éxito de la gestión del cambio organizacional aplicados, de los cuales algunos empresarios lo logran con éxito gracias a su mentalidad y experiencia.

(Izquierdo Vera, Novillo, & Mocha Román, 2017) define la importancia del rol del liderazgo en las pequeñas empresas familiares para que las mismas logren adaptarse a los cambios en la organización.

Los autores (Cogollos Pérez, Pedraza Malo, & Bermúdez Sánchez, 2018) en su trabajo identifican como principal problemática la falta del liderazgo en PYMES hoteleras para las mejoras en los cambios en la organización y logren expandirse internacionalmente.

(Ferrer Dávalos, 2015) analiza de qué manera el factor humano y el liderazgo, además de la cultura propia de una organización, influyen en la gestión y en la implementación del cambio organizacional en el cual destaca que el líder es el responsable de fomentar las condiciones propicias para implementar el cambio y reducir las resistencias, ya que cada persona percibe el cambio de una manera diferente, lo que condiciona su acción o reacción en relación al cambio.

(Torres Vizcaino, 2015) define la importancia del liderazgo como base importante para el desarrollo y crecimiento de las pequeñas empresas de la mano con la innovación, lo cual permitirá beneficios que permitirán el crecimiento de esas pequeñas empresas que

están surgiendo en los nuevos mercados, pero gracias al buen rol del liderazgo estas pueden encontrarse preparadas para los cambios.

(Contreras Torres & Barbosa Ramírez, 2013) en su trabajo realizado discute la importancia del cambio para la evolución y desarrollo de las organizaciones y cómo este requiere ser abordado por los líderes de una manera distinta a la tradicional, considerando el entorno actual en el que se desempeñan las organizaciones; asimismo, describe el cambio organizacional desde ambas perspectivas, esto es, la clásica en la que se comprende a la organización como una máquina y se

presume la estabilidad del contexto y la tendencia actual en la que se considera a la organización como un sistema que a través de la autoorganización que logra adaptarse a las demandas de ambientes cada vez más inestables.

(Zapata Santos, 2020) determina la importancia del liderazgo y la gestión del cambio dentro de una organización, así como como los posibles obstáculos que enfrentará en el proceso de implementación y adaptación, mediante una metodología de búsqueda y revisión de artículos enfocados al liderazgo, la gestión del cambio, la cultura organizacional y el clima laboral en las organizaciones.

(Chávez Martínez & Ibarra Michel, 2015) en su trabajo realizado determinan la importancia y la relación entre el liderazgo y cambio organizacional bien conjugada en estrategias adecuadas, las mismas que apuntarían a la evolución de las organizaciones y al cumplimiento de los objetivos.

Cambio Organizacional en las MYPES

(Contreras Sánchez, 2018) relaciona a la gestión del cambio con las pequeñas empresas utilizando diversos métodos para demostrar que la gestión del cambio organizacional de la pequeña empresa requiere ser implementada de acuerdo con los objetivos de la organización y metas establecidas por alcanzar.

(Ponce Giambiaggi, 2014) en su trabajo realizado propone investigar factores que hacen a la eficiencia en procesos de cambios organizacionales en cuatro Pequeñas Empresas de su ciudad, en donde se investiga de qué modo se puede trabajar en un contexto de muchos cambios para obtener

procesos de cambio eficientes y cuáles son los factores que los producen, la misma que pretende contribuir en la gestión del cambio de las organizaciones

participantes y generar insumos para nuevas construcciones teóricas sobre la temática.

Los autores (Coria Páez , Valderrama Santibáñez , Neme Castillo , & Rivera González , 2016) analizan, por medio de las dos primeras etapas del modelo de cambio propuesto por Lewin, el proceso de transformación de una organización pequeña Se encuentra que el uso del modelo de Lewin permite reducir la resistencia al cambio a través de un plan que brinde certidumbre a quienes establecen el proyecto de cambio al generar mayor participación de los colaboradores mediante su empoderamiento.

Resistencia al cambio Organizacional en MYPES

(Zuinaga de Mazzei, 2014) en su trabajo identifica las variables que inciden en la resistencia al cambio organizacional en las PYME, en la que determina como un factor importante los canales de comunicación entre los líderes de las empresas con los empleados.

(Pacheco Ruíz, Rojas, Niebles Nuñez, & Hernández Palma, 2020) en su trabajo realizado analizan el desarrollo integral de procesos de adaptación al cambio en pequeñas y medianas empresas (PYMES) de servicios tecnológico, en la cual determinan que en base a una cultura organizacional fuerte aplicando técnicas gerenciales pueden lograr en los trabajadores adaptarse al cambio exitosamente y así la empresa puede ser más productiva y competitiva en el mercado.

Los autores (Bellon Álvar, Suástegui Ochoa, & Quiroz Rodríguez, 2015) en su trabajo realizado estudian el efecto de la incertidumbre en un proceso de cambio organizacional en empresas MYPE,

el cual es un factor que afecta significativamente en un proceso de cambio organizacional de las empresas dificultando su implantación; asimismo, el temor a lo desconocido que se presenta en un entorno de incertidumbre ocasiona resistencia al cambio entre el personal, lo cual es importante para la subsistencia de dichas empresas en los mercados.

(Saravia, 2016) analiza, a nivel exploratorio, la validación del cuestionario para medir actitudes ante el cambio organizacional propuesto por los autores Rabelo, Ros y Torres, en el cual analiza tres dimensiones del modelo de actitudes ante el cambio organizacional planteado por los autores: “actitudes de cinismo”, “actitudes de temores” y “actitudes de aceptación” al cambio organizacional. Los resultados también demuestran que en los ejecutivos objeto de estudio prevalecen las actitudes de aceptación y, de manera muy cercana, las actitudes de temor ante el cambio organizacional.

Discusión

Para el presente trabajo de investigación, se discuten los puntos más representativos de los autores en relación a la ponderación más alta que obtuvieron de acuerdo a una matriz de priorización. (Jima Solano, 2015) en su trabajo de investigación indica que es una herramienta que permite priorizar parámetros que tienen características similares. La principal característica de esta matriz es comparar entre si los parámetros y clasificarlos en orden de importancia. Los criterios para el presente trabajo son tomados de la universidad de valencia (2019), que son: importancia en relación al tema de investigación, vigencia de antigüedad, autenticidad de los autores y el propósito (con respecto a la investigación).

Según la matriz de priorización sobresalen los autores más destacados, en dicha matriz los valores que se distancien más de la unidad serán los que tengan mayor vínculo con los criterios; asimismo, los que tengan mayor cercanía con los valores tendrán un menor vínculos con los criterios.

Tabla 4:

Matriz de priorización del enfoque: Liderazgo en el Cambio Organizacional en MYPES (2010-2020)

FUENTES	CRITERIOS				TOTAL	PORCENTAJE
	Importancia en relación al tema de investigación	Vigencia de Antigüedad	Autenticidad de los autores	Propósito (Con respecto a la investigación)		
(Fresco, Villegas, Ortiz, Martínez Llana, & Manuelides, 2015)	5	3	4	5	17	14%
(Izquierdo Vera, Novillo, & Mocha Román, 2017)	4	4	3	4	15	12%
(Cogollos Pérez, Pedraza Malo, & Bermúdez Sánchez, 2018)	3	3	4	3	13	11%
(Ferrer Dávalos, 2015)	5	3	4	4	16	13%
(Torres Vizcaino, 2015)	3	3	2	3	11	9%
(Contreras Torres & Barbosa Ramírez, 2013)	3	2	3	3	11	9%
(Zapata Santos, 2020)	5	5	5	5	20	17%
(Chávez Martínez & Ibarra Michel, 2015)	5	3	5	5	18	15%

Fuente: Elaboración propia

Del análisis en relación al enfoque: Liderazgo en el Cambio Organizacional en MYPES (2010-2020) sobresale Zapata con un porcentaje obtenido del 17%, siendo también el único en la matriz con los puntajes máximos; asimismo, Chávez e Ibarra obtuvieron un 15%, no logrando un puntaje máximo por el año de publicación, siendo este el 2013 cercano al mínimo del intervalo.

El autor Torres, así como los autores Contreras y Barbosa obtuvieron el porcentaje más bajo con un 9% ya que los valores con respecto a la importancia y propósito en relación a la investigación son bajos, así como la autenticidad a diferencia de los autores mencionados en el párrafo anterior.

Tabla 5:

Matriz de priorización del enfoque: Cambio Organizacional en las MYPES (2010-2020)

FUENTES	CRITERIOS				TOTAL	PORCENTAJE
	Importancia en relación al tema de investigación	Vigencia de Antigüedad	Autenticidad de los autores	Propósito (Con respecto a la investigación)		
(Contreras Sánchez, 2018)	4	4	4	4	16	37%
(Ponce Giambiaggi, 2014)	4	2	4	4	14	33%
(Coria Páez, Valderrama Santibáñez, Neme Castillo, & Rivera González, 2016)	3	3	4	3	13	30%

Fuente: Elaboración propia

Del análisis en relación al enfoque: Cambio Organizacional en las MYPES (2010-2020) sobresale Contreras con un porcentaje del 37%; asimismo, obtuvo los mayores puntajes para cada uno de los criterios siendo también el autor con la publicación mas actualizada dentro del intervalo definido en la investigación.

Por otro lado, Ponce es el autor que tiene la publicación en el 2014, el más cercano al mínimo del intervalo en la matriz; sin embargo, es de mucha importancia para el enfoque.

Los autores Páez, Castillo y Rivera obtuvieron el porcentaje mas bajo con el 30%, ya que la importancia y el propósito con respecto a la investigación son los menos relevantes a pesar que la publicación no es tan antigua.

Tabla 6:

Matriz de priorización del enfoque: Resistencia al cambio Organizacional en las MYPES (2010-2020)

FUENTES	CRITERIOS				TOTAL	PORCENTAJE
	Importancia en relacion al tema de investigación	Vigencia de Antigüedad	Autenticidad de los autores	Propósito (Con respecto a la investigación)		
(Zuinaga de Mazzei, 2014)	5	2	3	5	15	25%
(Pacheco Ruíz, Rojas, Niebles Nuñez, & Hernández Palma, 2020)	3	5	3	2	13	22%
(Bellon Álvar, Suástegu Ochoa, & Quiroz Rodríguez, 2015)	5	3	4	5	17	29%
(Saravia, 2016)	4	3	3	4	14	24%

Fuente: Elaboración propia

Del análisis en relación al enfoque: Resistencia al cambio Organizacional en MYPES (2010-2020) sobresalen los autores Bellón, Suastegui y Quiroz con un porcentaje del 29%, ya que guarda mayor importancia y propósito con respecto al enfoque; asimismo, la publicación de Zuinaga también guarda gran relevancia con respecto a estos criterios, pero la información no es la más actual de la evaluada en la matriz.

Los autores Pacheco, Rojas, Niebles y Hernández obtuvieron los porcentajes mas bajos, debido a que la importancia y el propósito con respecto a la investigación son las menos relevantes para el enfoque; asimismo el año de publicación es la más antigua en la matriz, siendo la publicación con el año más cercano al mínimo del intervalo.

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES

De la revisión sistemática de la literatura científica, se sintetizó 15 publicaciones que guardan relación con la pregunta de investigación ¿Existe relación entre la gestión del cambio y el liderazgo en las MYPES en los últimos 10 años, 2010-2020?, en la cual se consiguió una respuesta afirmativa, ya que de la revisión de las publicaciones se podría deducir que las pequeñas y medianas empresas en su mayoría ejercen un fuerte apego hacia su cultura organizacional, manteniendo así sus procesos tradicionales; asimismo, un cambio en la cultura organizacional ocasionaría incertidumbre en los trabajadores y ello produce una mayor resistencia al cambio, por ello para llevar a cabo una gestión del cambio exitosa en este tipo de empresas, se requiere que los líderes, quienes son los responsables de fomentar e implementar el cambio en la organización, generen condiciones propicias para su aceptación en toda la organización.

Los limitantes que se hallaron en el proceso de investigación fue el tiempo, ya que se ubicaron más investigaciones; sin embargo, eran de años menores al requerido en el rango establecido en el presente trabajo y el otro limitante fue la visualización de algunos textos, los cuales no se podían visualizar en su totalidad.

El presente trabajo realizado a sobre la relación de la Gestión del Cambio y el liderazgo en las MYPES, muestra la importancia del rol del liderazgo en este tipo de empresas para su sobrevivencia, crecimiento o el logro de cualquier objetivo propuesto a través de la Gestión del Cambio.

REFERENCIAS

- Acosta , C. A. (2002). *CUATRO PREGUNTAS PARA INICIARSE EN CAMBIO ORGANIZACIONAL*.
Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/804/80401101.pdf>
- Bellon Álvarez, L. A., Suástegui Ochoa, A. A., & Quiroz Rodríguez, J. (2015). EFECTO DE LA
INCERTIDUMBRE EN UN PROCESO DE CAMBIO. MEXICO.
- Calderón Moncloa, L. F., & Viardot, E. (27 de junio de 2009). *El impacto de los valores latinoamericanos
en la gerencia*. Obtenido de
[https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/valores-
latinoamericanos.pdf](https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/valores-latinoamericanos.pdf)
- Cardona Mejía, L. M. (2018). GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES. *UNIVERSIDAD DE
ANTIOQUIA*, 10.
- Chávez Martínez , J. d., & Ibarra Michel, J. P. (2015). LIDERAZGO Y CAMBIO CULTURAL EN LA
ORGANIZACIÓN PARA LA SUSTENTABILIDAD . MEXICO.
- Codina Jiménez, A. (2017). ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS EN LOS ESTUDIOS SOBRE
LIDERAZGO. *Universidad de La Habana, Cuba.*, 18.
- Cogollos Pérez, R., Pedraza Malo, J. H., & Bermúdez Sánchez, Y. (2018). CAMBIOS EN LA GESTIÓN DE
LAS PYMES HOTELERAS DE BOGOTÁ. COLOMBIA.
- Contreras Sánchez, J. (MARZO de 2018). LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL COMO
HERRAMIENTA PARA PROMOVER LA EFICIENCIA DEL CAPITAL HUMANO EN LAS
PEQUEÑAS EMPRESAS. BUENOS AIRES, ARGENTINA.
- Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D. (2013). DEL LIDERAZGO TRANSACCIONAL AL
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: IMPLICACIONES PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.
CHILE.
- Coria Páez , A. L., Valderrama Santibáñez , A. L., Neme Castillo , O., & Rivera González , I. A. (2016).
PLICACIÓN DEL MODELO DE LEWIN A UNA OCS: CAMBIO ORGANIZACIONAL Y
LIDERAZGO. MEXICO.
- Estrada Mejía, S. (2006). *MODELO DE LIDERAZGO EN ORGANIZACIONES CAMBIANTES*. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/pdf/849/84911652052.pdf>

- Ferrer Dávalos, R. (2015). LA INFLUENCIA DEL FACTOR HUMANO, EL LIDERAZGO Y LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES EN LOS PROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL. PARAGUAY.
- Fresco, J. C., Villegas, R. M., Ortiz, S., Martínez Llana, D., & Manuelides, M. (MARZO de 2015). CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL DE LAS PYMES EN LA CIUDAD DE RIO GALLEGOS. ARGENTINA.
- García , M., & Forero, C. (2014). *Motivación y satisfacción laboral*. Cali: Editorial Bonaventuriana.
- García Rubiano, M. (2010). *Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3668767>
- Gschwind, M. F. (25 de AGOSTO de 2014). *Caso de estudio: Gestión del Cambio en una Compañía Aérea*. Obtenido de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/4007/Gschwind.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Izquierdo Vera, R., Novillo, D. L., & Mocha Román, J. V. (2017). EL LIDERAZGO EN LAS MICROEMPRESAS FAMILIARES, DESAFÍOS Y METAS. ECUADOR.
- Jima Solano, C. A. (2015). DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD INDUSTRIAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA. LOJA, ECUADOR.
- Jimenez Lopez, A. F., Gómez Aguirre, D., Rendón Otálvaro, J., & Peláez Arcila, S. P. (2020). REVISIÓN DEL LIDERAZGO, SUS ESTILOS Y MODELOS DE MEDICIÓN EN LA ÚLTIMA DÉCADA. *REVISTA HUMANISMO Y SOCIEDAD*, 18.
- López Trujillo, M., Marulanda Echeverry, C. E., & Isaza Echeverri, G. A. (2011). CULTURA ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CAMBIO Y DE CONOCIMIENTO EN ORGANIZACIONES DE CALDAS. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 24.
- Martínez Oropesa, C. (2015). GESTIÓN DE CAMBIOS EN PLANTAS INDUSTRIALES DE PROCESOS Y LA PREVENCIÓN DE ACCIDENTES LABORALES. *Salud trab. (Maracay)*, 6.
- Pacheco Ruíz, C., Rojas, M. C., Niebles Nuñez, W., & Hernández Palma, H. G. (2020). DESARROLLO INTEGRAL DE PROCESOS DE ADAPTACIÓN AL CAMBIO EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. COLOMBIA.
- Perdomo Charry, G., Murillo Vargas , G., & González Campo , C. H. (2019). CAMBIO ORGANIZACIONAL E INSTITUCIONAL DESDE LAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS. *Universidad Libre de Cali*, 33.

- Pérez Vallejo, L. M., Vilariño Corella, C. M., & Ronda Pupo, G. A. (2017). EL CAMBIO ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA PARA COADYUVAR CON LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA. *Ingeniería Industrial/ISSN*, 10.
- Pérez, A. M. (2016). APROXIMACIÓN TEÓRICA A LA EVOLUCIÓN, TEORÍAS, ENFOQUES Y CARACTERÍSTICAS QUE HAN SUSTENTADO EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES. *REVISTA CUBANA DE SALUD PUBLICA*, 11.
- Ponce Giambiaggi, N. (2014). DETERMINANTES DE LA EFICIENCIA EN PROYECTOS DE CAMBIO EN PEQUEÑAS EMPRESAS MONTEVIDEANAS. URUGUAY.
- Ramírez Méndez, G. A. (2013). LIDERAZGO ORGANIZACIONAL. UN DESAFÍO PERMANENTE. *Revista Universidad & Empresa (U&E) Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.*, 8.
- Rivera Gonzále, L. F. (2016). *Liderazgo y Cultura Organizacional en Latinoamérica*. Obtenido de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/12141/Liderazgo%20y%20Cultura%20Organizacional%20en%20Latinoamerica%20-%20Luis%20Rivera%20Gonz%C3%A1lez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rivera, R. S. (2016). GESTIÓN DEL CAMBIO: UNA PROPUESTA METODOLÓGICA DESDE EL PROCESO ESTRATÉGICO. *Ciencias de la Gestión*, 49.
- Romero , J., Matamoros , S., & Campo , C. A. (2013). SOBRE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL. UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 19.
- Sánchez Meca, J., & Botella, J. (2010). *REVISIONES SISTEMÁTICAS Y META-ANÁLISIS*:. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/778/77812441002.pdf>
- Saravia, E. (2016). ACTITUDES DE CINISMO, DE TEMORES Y DE ACEPTACIÓN ANTE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UN GRUPO DE EJECUTIVOS DE LIMA. LIMA, PERU.
- Soriano Rivera, R. (2016). *Gestión del cambio: una propuesta*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7185811>
- Suárez Campasa, M. S., Álvarez Medina, M. T., & Vásquez Torres, M. d. (2020). LA GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL: VARIABLES ASOCIADAS PARA UNA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA. *Ciencia, Economía y Negocios*, 15.
- Torres Vizcaino, A. K. (2015). LIDERAZGO DEMOCRATICO E INNOVADOR DE LOS GERENTES EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS BAJO EL CONCEPTO DE UN MUNDO EN CONSTANTE CAMBIO. COLOMBIA.

Villa Sánchez, A. (2020). LIDERAZGO RESILIENTE PERTINENTE PARA UNA SOCIEDAD CAMBIANTE.
Universidad de Deust, 27.

Villa Sánchez, A. (2020). LIDERAZGO RESILIENTE PERTINENTE PARA UNA SOCIEDAD CAMBIANTE.
Universidad de Deusto., 27.

Zapata Santos, S. P. (2020). LIDERAZGO Y GESTION DEL CAMBIO UN RETO ORGANIZACIONAL.
COLOMBIA.

Zuinaga de Mazzei, S. (2014). RESISTENCIA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA PEQUEÑA Y
MEDIANA EMPRESA (PYME) DEL SECTOR INDUSTRIAL. VENEZUELA.