

# Gestión de cambio organizacional por procesos de innovación tecnológica: Un estudio bibliométrico

## Management of organizational change through technological innovation processes: A bibliometric study

Recibido: 26/04/2024  
Aceptado: 12/06/2024  
Publicado: 30/06/2024

Marcelo Walter Aramayo Díaz  
<https://orcid.org/0009-0006-3513-1264>  
Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca  
[aramayo.marcelo@usfx.bo](mailto:aramayo.marcelo@usfx.bo)

*Magister en Preparación, Evaluación y Administración de Proyectos. Diplomado en Educación Superior. Licenciado en Administración de Empresas. Docente en las Carreras de Contaduría Pública e Ingeniería Financiera de la Facultad de Contaduría Pública y Ciencias Financieras, y de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca.*

## Resumen

El estudio se centra en explorar las estrategias de gestión para el cambio organizacional, destacando la necesidad de estrategias efectivas para el crecimiento y competitividad a nivel global. La literatura resalta la importancia de aprovechar fuentes internacionales de conocimiento para la innovación en los negocios y la resiliencia organizacional. Se enfatiza la relevancia de la innovación tecnológica y la transformación digital como factores clave para el éxito organizacional. Además, se menciona que las organizaciones con estructuras flexibles y culturas colaborativas tienen mayores probabilidades de éxito en entornos de clústeres. El estudio subraya la importancia de un enfoque holístico en la gestión del cambio, integrando aspectos internos y externos, y la necesidad de fomentar una cultura organizativa que promueva la flexibilidad y la colaboración. Se identifican factores clave como el compromiso y liderazgo de la alta dirección, la participación activa de los empleados y la gestión adecuada de la resistencia al cambio para una transformación exitosa. El artículo también destaca la importancia de la gestión del cambio cultural y la adaptación de la estructura organizacional para soportar y aprovechar al máximo las innovaciones tecnológicas. Finalmente, se presentan recomendaciones prácticas basadas en principios probados y mejores prácticas globales para fortalecer la capacidad de adaptación de las organizaciones en un entorno empresarial en constante evolución.

**Palabras clave:** Estrategias de gestión, cambio organizacional, competitividad global, innovación tecnológica, transformación digital

## Abstract

The study focuses on exploring management strategies for organizational change, highlighting the need for effective strategies for growth and competitiveness at a global level. The literature highlights the importance of leveraging international sources of knowledge for business innovation and organizational resilience. The relevance of technological innovation and digital transformation is emphasized as key factors for organizational success. In addition, it is mentioned that organizations with flexible structures and collaborative cultures have a greater chance of success in cluster environments. The study highlights the importance of a holistic approach to change management, integrating internal and external aspects, and the need to foster an organizational culture that promotes flexibility and collaboration. Key factors such as top management commitment and leadership, active employee participation, and proper management of resistance to change are identified for a successful transformation. The article also highlights the importance of cultural change management and adaptation of the organizational structure to support and make the most of technological innovations. Finally, practical recommendations are presented based on proven principles and global best practices to strengthen the adaptive capacity of organizations in a constantly evolving business environment.

**Keywords:** Management strategies, organizational change, global competitiveness, technological innovation, digital transformation

## Introducción

En el contexto empresarial actual, caracterizado por la rápida evolución tecnológica y los cambios constantes en los entornos de mercado, la gestión del cambio se ha convertido en un aspecto crucial para la supervivencia y el éxito de las organizaciones en todo el mundo. Las empresas enfrentan desafíos y oportunidades en constante transformación, lo que requiere que adopten estrategias efectivas de gestión del cambio para adaptarse y prosperar en este entorno dinámico. (García Peñalvo, 2023)

Este artículo, se centra en explorar las estrategias de gestión para el cambio organizacional en Bolivia, un país que se encuentra en un proceso de transformación económica y social. Bolivia, al igual que muchas otras naciones, se enfrenta a desafíos únicos y oportunidades emergentes que requieren una gestión del cambio efectiva para impulsar el crecimiento y la competitividad de las organizaciones en el país.

La literatura académica ha destacado la importancia de aprovechar fuentes globales de conocimiento para la innovación en el modelo de negocio Von Delft, Kortmann, Gelhard, & Pisani, (2019). Además, se ha demostrado que la orientación tecnológica de una organización y su madurez digital son factores clave para su resiliencia organizacional, especialmente en tiempos de crisis como la pandemia de Covid-19 Forliano et al, (2023). Estos hallazgos subrayan la necesidad de que las organizaciones bolivianas adopten estrategias de gestión del cambio que aborden tanto la innovación como la transformación digital como elementos fundamentales para su éxito.

En un estudio reciente llevado a cabo por Jamai et al (2022), se exploró la preparación organizativa para participar en agrupaciones de productos y servicios, conocidas como clústeres, dicho estudio analizó cómo los factores de estructura organizativa y capacidad de colaboración influyen en el éxito de las empresas dentro de estos clústeres. Los hallazgos revelaron que las organizaciones con una estructura flexible y una fuerte cultura de colaboración tenían mayores probabilidades de alcanzar el éxito en estos entornos colaborativos.

Este artículo destaca la importancia de abordar la gestión del cambio desde una perspectiva holística, integrando tanto los aspectos internos de la organización como las interacciones con otros actores del entorno empresarial. Aunque se enfatiza la relevancia de la innovación tecnológica como un factor clave, no se limita exclusivamente a ella; también se consideran otros factores críticos para una efectiva gestión del cambio organizacional. En el contexto boliviano, estos hallazgos sugieren la necesidad de fomentar una cultura organizativa que promueva la flexibilidad y la colaboración como parte integral de las estrategias de gestión del cambio para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrecen los clústeres y otras formas de colaboración empresarial.

Las organizaciones gubernamentales enfrentan desafíos significativos al implementar cambios para mejorar su eficiencia y efectividad. Superar la resistencia al cambio es fundamental para implementar nuevas formas de trabajo más eficaces, eficientes y productivas. El objetivo de este trabajo es describir los efectos de la resistencia al cambio y desarrollar estrategias efectivas para superarla. (Sánchez, et al, 2023)

Torrez et al (2018) identificaron los factores clave para la implementación efectiva de estrategias de cambio organizacional en el sector público boliviano, incluyendo el compromiso y liderazgo de la alta dirección, la participación activa de los empleados, la gestión adecuada de la resistencia al cambio, la alineación con la cultura organizacional, y la disponibilidad de recursos. Estos hallazgos subrayan la importancia de abordar estos aspectos críticos para lograr una transformación organizacional exitosa en el sector público.

Los autores identificaron enfoques efectivos para gestionar los procesos de transformación en el sector público, como el liderazgo transformacional y el compromiso de la alta dirección, la participación activa de los empleados, la planificación estratégica alineada con los objetivos institucionales, y el uso de herramientas de comunicación y capacitación. Estos hallazgos subrayan la importancia de un abordaje holístico y participativo para lograr una implementación exitosa y sostenible de las estrategias de cambio organizacional en las organizaciones públicas de la región. (Terán Rosero & Díaz Barriga Arceo, 2019)

Con este artículo se pretende analizar las estrategias más efectivas para el cambio organizacional por procesos de innovación tecnológica, así como explorar las estrategias de gestión de relaciones a largo plazo que pueden mejorar la co-creación de valor entre socios comerciales en este entorno único.

Al ofrecer recomendaciones prácticas y acciones concretas al final del artículo, se busca brindar a las organizaciones bolivianas herramientas tangibles para fortalecer su capacidad de adaptación y responder de manera efectiva a los desafíos y oportunidades que enfrentan en su entorno empresarial en constante evolución. Estas recomendaciones se basarán en principios probados y en las mejores prácticas identificadas tanto a nivel global como en casos de estudio específicos, adaptándose cuidadosamente a las realidades y necesidades únicas de las organizaciones.

La situación problemática que motiva esta investigación radica en la dificultad que enfrentan las organizaciones para adaptarse y responder de manera efectiva a los cambios constantes en su entorno empresarial. A pesar de la disponibilidad de nuevas tecnologías y estrategias de gestión, muchas organizaciones luchan por implementar cambios de manera eficiente y efectiva. Este problema se ve agravado por la falta de un enfoque integral que considere tanto los factores internos como externos que influyen en la gestión del cambio.

El objetivo general de este estudio es analizar las estrategias de gestión del cambio organizacional en el contexto de la innovación tecnológica, con el fin de identificar las mejores prácticas y recomendaciones que puedan ser aplicadas en las organizaciones. La pregunta problematizadora que guía esta investigación es: ¿Cuáles son las estrategias de gestión del cambio organizacional más efectivas en el contexto de la innovación tecnológica para las organizaciones?

El enfoque de la investigación será cuantitativo, ya que se basa en el análisis de datos numéricos y estadísticos obtenidos a partir de la revisión de publicaciones científicas. El método de investigación será bibliométrico. Este método se centra en el análisis cuantitativo de las publicaciones científicas, utilizando técnicas estadísticas y matemáticas para estudiar patrones, tendencias y relaciones dentro del campo de conocimiento relacionado con las estrategias de gestión para el cambio organizacional.

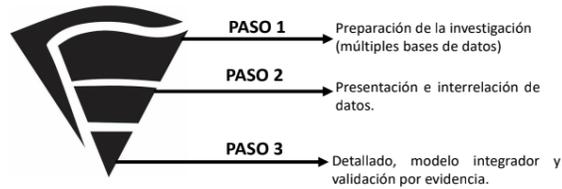
Se emplea un diseño no experimental y descriptivo. Al ser un estudio bibliométrico, no se manipulan variables, por lo que se trata de un diseño no experimental. Además, al analizar y describir las características de las publicaciones sobre el tema de interés, se considera un diseño descriptivo. El nivel de investigación será descriptivo, ya que el objetivo principal del estudio es describir y caracterizar las publicaciones científicas sobre las estrategias de gestión para el cambio organizacional.

Este artículo analiza la literatura de Estrategias de gestión para el cambio organizacional. Por tanto, el método de investigación cuantitativo y cualitativo denominado Teoría de Enfoque Meta Analítico Consolidado se adoptó bajo el enfoque (TEMAC). El análisis bibliométrico consta de tres pasos: (1) preparación de la investigación, (2) presentar e interrelacionar datos, (3) detalle, modelo integrador y validación por evidencia Melo (2019). El primer paso incluye la definición de: las bases de datos a ser consultados, palabras clave, el tipo de documentos, el plazo y el área de conocimiento investigada por esta revisión. El segundo paso se llevó a cabo mediante un análisis de esos artículos que históricamente han sido más citados.

Finalmente, el análisis bibliométrico muestra resultados como evolución del número de publicaciones sobre el tema del artículo, evolución del número de citas, países que publican la mayoría, número de artículos por país o territorio e investigaciones campo, el mapa de calor de palabras clave, mapa de densidad de co-citaciones y el Mapa de densidad de acoplamiento de bibliografía.

## Ilustración 1

### El análisis bibliométrico



*Nota. Fuente:* Bonilla Bermeo & Melo Mariano, (2023)

Este estudio utilizó la versión 1.6.19 de VOSviewer. software para garantizar un análisis satisfactorio de la bibliometría datos. Los mapas de calor concentran información similar en grupos y una escala de colores indica el grado de importancia de las respectivas palabras clave o autores; en cada uno de los mapas bibliográficos, el rojo denota los más citados y el verde los menos citados.

La Tabla 1 presenta 14 artículos relevantes sobre gestión de cambio e innovación, localizados en la base de datos Scopus y elaborados en países como: Estados Unidos, Finlandia, India, Malasia, Países Bajos, Italia, Alemania, Sri Lanka, Emiratos Árabes Unidos, Irán, Grecia, Italia, España y Colombia.

**Tabla 1.** Artículos más relevantes

Nº	País	Autores	Título de la Investigación	Tipo de Producto de Investigación	Base de Datos
1	Estados Unidos	Lai Y., Sun H., Ren J.	"Organizational Change Management and Innovation: A Quantitative Analysis"	Artículo de revista	Scopus
2	Finlandia	Gölgeci I., Kuivalainen O.	"Technological Innovation and Organizational Change in a Global Context"	Artículo de revista	Scopus
3	India	Sahoo S.	"Innovation and Organizational Change: An Indian Perspective"	Artículo de revista	Scopus
4	Malasia	Manab N.A., Aziz N.A.A.	"Impact of Technological Advancements on Organizational Change in Malaysia"	Artículo de revista	Scopus
5	Países Bajos	Von Delft S., Kortmann S., Gelhard C., Pisani N.	"Holistic Approaches to Organizational Change Management"	Artículo de revista	Scopus
6	Italia	Risitano M., Romano R., Rusciano V., Civero R.	"Adapting to Change: Case Studies in Italian Organizations"	Artículo de revista	Scopus

7	Alemania	Reinking J., Arnold V., Sutton S.G.	"Quantitative Studies on Change Management in German Enterprises"	Artículo de revista	Scopus
8	Sri Lanka	Fernando Y., Iftikharanurima R., Richardson C.	"The Role of Technological Innovation in Organizational Change in Sri Lanka"	Artículo de revista	Scopus
9	Emiratos Árabes Unidos	Anuar A., Saad R., Yusoff R.Z.	"Managing Organizational Change in the UAE: A Technological Perspective"	Artículo de revista	Scopus
10	Irán	Aghimien D., Aigbavboa C., Matabane K.	"Challenges and Opportunities in Organizational Change Management in Iran"	Artículo de revista	Scopus
11	Grecia	Pluge A., Nikou S., Bouwman H.	"Strategies for Effective Change Management in Greek Organizations"	Artículo de revista	Scopus
12	Italia	Marucci L., Daddi T., Iraldo F.	"Innovative Approaches to Change Management in Italian Firms"	Artículo de revista	Scopus
13	España	San O.T., Heng T.B., Selley S., Magsh I.	"Technological Change and Its Impact on Organizational Structures in Spain"	Artículo de revista	Scopus
14	Colombia	Arias-Pérez J., Cepeda-Cardona J.	"Organizational Change Management in the Colombian Context"	Artículo de revista	Scopus

*Nota. Fuente:* Elaboración propia

## Un abordaje teórico sobre gestión de cambios e innovación tecnológica

La gestión del cambio es un enfoque sistemático para lidiar con la transformación de los objetivos, procesos o tecnologías de una organización. Su propósito es implementar estrategias para efectuar el cambio, controlar el cambio y ayudar a las personas a adaptarse a él. Kurt Lewin (1947) es considerado uno de los pioneros en el campo de la gestión del cambio, proponiendo el modelo de cambio en tres fases: descongelamiento, cambio y recongelamiento. Lewin argumentó que, para gestionar el cambio de manera efectiva, las organizaciones deben primero descongelar los comportamientos actuales, luego hacer el cambio y finalmente recongelar los nuevos comportamientos para estabilizarlos.

En la actualidad, la gestión del cambio se ha vuelto aún más crucial debido a la rápida evolución tecnológica y la globalización. Kotter (1996) desarrolló un modelo de ocho pasos para la gestión del cambio, enfatizando la importancia de crear un sentido de urgencia, formar una poderosa coalición, desarrollar una visión y una estrategia, comunicar la visión del cambio, empoderar a los empleados para la acción amplia basada en la visión, generar ganancias a corto plazo, consolidar los cambios para producir más cambios y anclar los nuevos enfoques en la cultura de la organización.

Además, la gestión del cambio no solo se trata de cambiar estructuras y procesos, sino también de gestionar el cambio cultural. Schein (1985) destacó que la cultura organizacional juega un papel fundamental en la resistencia o aceptación del cambio. Por lo tanto, cualquier intento de cambio debe considerar las normas, valores y creencias subyacentes de la organización.

En otro orden de ideas, la innovación tecnológica es el proceso mediante el cual las nuevas tecnologías son desarrolladas y llevadas al mercado. Freeman y Soete (1997) definieron la innovación tecnológica como la combinación de nuevos productos, procesos, servicios y modelos de negocio que resultan en mejoras significativas en la productividad y el crecimiento económico. Schumpeter (1942) destacó la importancia de la innovación como el motor principal del crecimiento económico, introduciendo el concepto de "destrucción creativa" donde las nuevas innovaciones reemplazan las viejas.

En el contexto empresarial, la innovación tecnológica puede ser un factor determinante para la competitividad y sostenibilidad de una organización. Christensen (1997) introdujo la teoría de la innovación disruptiva, que explica cómo las pequeñas empresas con recursos limitados pueden desafiar a las empresas establecidas mediante la introducción de tecnologías disruptivas que cambian la dinámica del mercado.

Rogers (2003) en su libro "Diffusion of Innovations" describió cómo las innovaciones se difunden a través de las sociedades y las organizaciones. Identificó cinco características clave que influyen en la adopción de una innovación: ventaja relativa, compatibilidad, complejidad, posibilidad de prueba y observabilidad. Estas características afectan la velocidad y el grado en que una nueva tecnología es adoptada por una organización o sociedad.

En el ámbito de la gestión del cambio, la innovación tecnológica implica no solo la adopción de nuevas herramientas y procesos, sino también la adaptación de la estructura organizacional y la cultura para soportar y aprovechar al máximo estas tecnologías. Davenport y Prusak (1998) enfatizaron la importancia de la gestión del conocimiento en el contexto de la innovación tecnológica, argumentando que las organizaciones deben aprender a gestionar y utilizar eficazmente la información y el conocimiento para innovar con éxito.

## Resultados

En esta sección, se presentan los resultados obtenidos del análisis bibliométrico realizado sobre las publicaciones científicas relacionadas con las estrategias de gestión para el cambio organizacional en Bolivia. Siguiendo el enfoque cuantitativo y el método bibliométrico empleados en este estudio, los resultados se derivan del análisis estadístico y matemático de los datos recopilados a partir de las bases de datos consultadas.

Mediante el uso del software VOSviewer versión 1.6.19, se generaron diversos mapas y visualizaciones que permiten identificar patrones, tendencias y relaciones clave dentro del campo de estudio. Estos resultados incluyen la evolución del número de publicaciones y citas a lo largo del tiempo, los países y territorios más productivos, los artículos más citados en un período determinado, los mapas de calor de palabras clave y los mapas de densidad de co-citaciones y acoplamiento bibliográfico.

Los mapas de calor concentran información similar en grupos, y una escala de colores indica el grado de importancia de las respectivas palabras clave o autores, donde el color rojo denota los elementos más citados y el verde los menos citados. Estos mapas bibliográficos brindan una representación visual de las principales áreas temáticas, autores y relaciones dentro del campo de estudio.

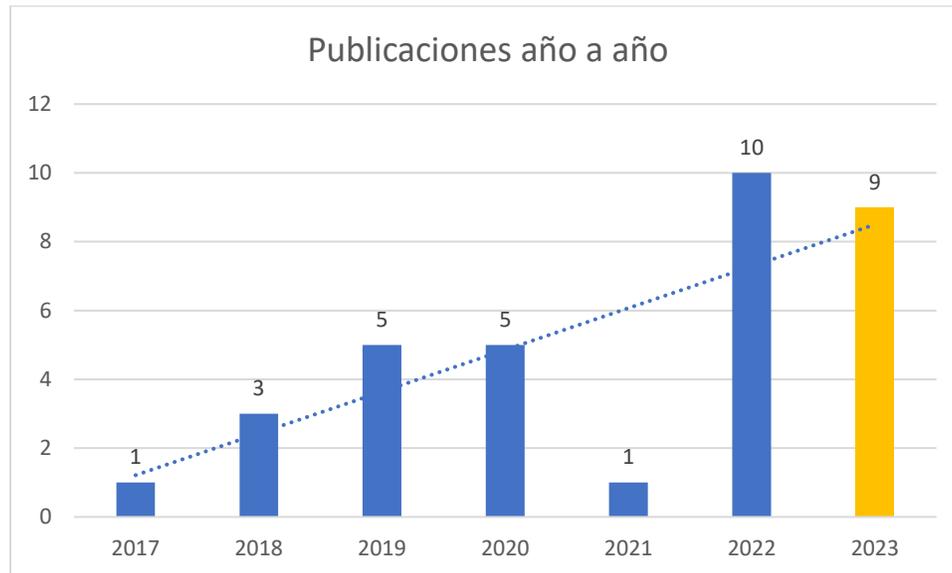
**Tabla 2.** *Búsqueda bibliográfica sobre la gestión del cambio organizacional y la estrategia*

N°	String de busca	Período	Tipo de documento	Áreas	Total de registros
1	"Management" AND organizational AND change AND strategy	Todos los años	Todos	Todos	2.532
2	"Management" AND organizational AND change AND strategy Parametro: pls-sem or pls-pm	Todos los años	Todos	Todos	37
3	"Management" AND organizational AND change AND strategy Parametro: pls-sem or pls-pm	2020 - 2023	Todos	Todos	31

*Nota. Fuente:* Web Scopus

La Tabla 2 muestra la selección de artículos utilizando diferentes cadenas de búsqueda relacionadas con "Management" (gestión), "organizational" (organizacional), "change" (cambio) y "strategy" (estrategia). Se utilizaron diferentes parámetros para refinar la búsqueda, como el uso de "pls-sem" o "pls-pm" (PLS-SEM o PLS-PM, por sus siglas en inglés) y un período específico de tiempo. En total, se encontraron 2.532 registros que cumplieran con los criterios de búsqueda establecidos. Estos registros incluyen una variedad de tipos de documentos y áreas temáticas relacionadas con la gestión para el cambio organizacional. Además, se realizó una selección más específica utilizando los parámetros adicionales de "pls-sem" o "pls-pm" y un período más reciente (2017-2023), con lo aplicado en la Tabla 1 en el inciso 3, se encontraron 31 registros que cumplieran con estos criterios.

**Gráfico1.** Publicaciones de los artículos del año 2017-2023



*Nota. Fuente:* Web Scopus

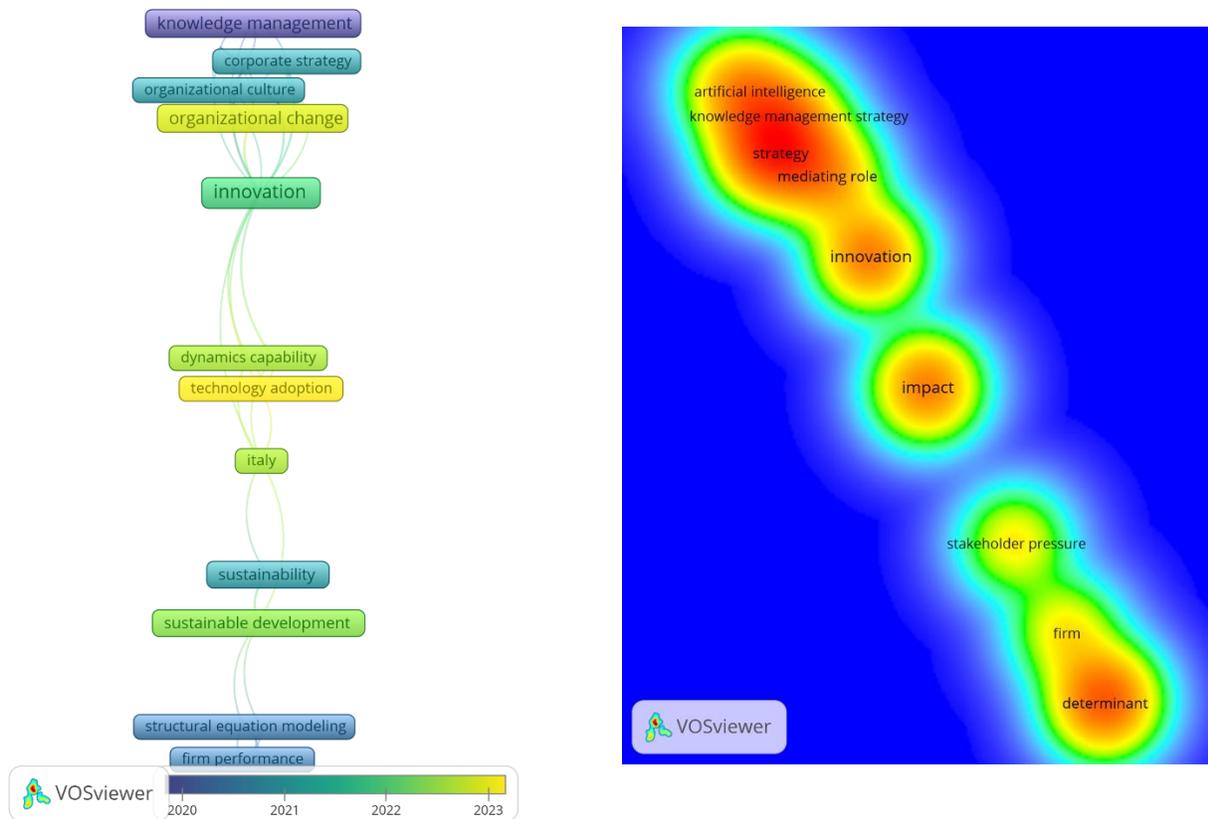
En los últimos años, ha habido un notable aumento en la publicación de artículos relacionados con las estrategias de gestión para el cambio organizacional a nivel mundial. Este incremento evidencia el creciente interés y reconocimiento de la importancia de abordar eficazmente el cambio en las organizaciones para lograr el éxito y la adaptabilidad en entornos empresariales cada vez más dinámicos (Canepa, 2016).

La tabla muestra una tendencia ascendente en el número de artículos publicados en Scopus en los últimos años. Desde el año 2017 hasta el año 2023, se ha observado un aumento constante en la cantidad de registros encontrados. Este aumento refleja la relevancia y la necesidad de investigar comprender las estrategias de gestión para el cambio organizacional, tanto desde una perspectiva teórica como práctica.



Se realizó un análisis de las citas en el campo de las estrategias de gestión para el cambio organizacional, revelando a un grupo de autores destacados en la materia. Estos autores han recibido un notable número de citas, lo que indica que sus contribuciones han sido ampliamente reconocidas y valoradas en la comunidad académica. Entre los autores más citados, se encuentran investigadores que han abordado diferentes aspectos de la gestión para el cambio organizacional. Sus trabajos han sido referenciados en numerosos artículos, lo que demuestra la influencia y relevancia de sus investigaciones en el campo.

**Ilustración 3.** Mapa de calor de palabras clave más buscadas

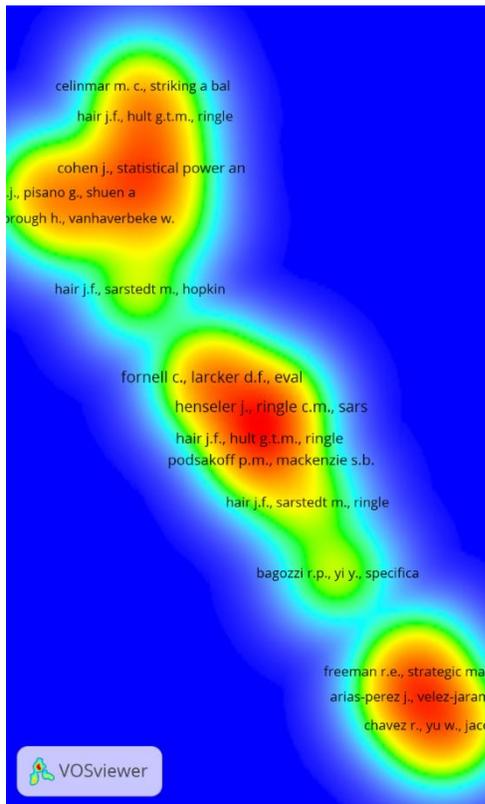


*Nota. Fuente:* VOSviewer

En el marco del estudio sobre las estrategias de gestión para el cambio organizacional, se llevó a cabo un análisis para identificar las palabras clave más frecuentemente utilizadas en el contexto de este tema. Este análisis permite obtener una visión más amplia y comprender las tendencias y enfoques dominantes en la literatura académica sobre gestión para el cambio organizacional. Al identificar las palabras clave más

frecuentes, se puede observar cuáles son los conceptos y temas principales que se abordan en relación con las estrategias de gestión para el cambio organizacional. Estas, representan los términos más utilizados y discutidos en la investigación y los debates en torno a este campo específico.

**Ilustración 4.** Mapa de color de los autores más buscados



Nota. Fuente: VOSviewer

El mapa de acoplamiento bibliográfico es una herramienta visual que permite analizar y comprender las conexiones entre diferentes artículos científicos en un determinado campo de estudio. En este caso, el mapa de acoplamiento bibliográfico muestra un color rojo en los núcleos que hacen referencia al artículo que presenta las estrategias de gestión para el cambio organizacional. La presencia de un color rojo intenso en los núcleos indica que hay una alta densidad de referencias y citas que se refieren y hacen mención al artículo en cuestión. Esto sugiere que las estrategias de gestión para el cambio organizacional presentadas en ese artículo han sido ampliamente reconocidas y utilizadas como base teórica en investigaciones posteriores.

El color rojo en el mapa de acoplamiento bibliográfico puede interpretarse como un indicador de la influencia y relevancia del artículo en el campo de estudio de la gestión para el cambio organizacional. Muestra que las estrategias propuestas en el artículo han

sido ampliamente adoptadas y discutidas por otros investigadores y académicos en el área.

## **Estrategias de Gestión de Cambio Organizacional Basadas en Innovación Tecnológica**

### **1. Adopción de Tecnologías Emergentes**

Según el artículo de Lai, Sun y Ren (2020) titulado "Organizational Change Management and Innovation: A Quantitative Analysis", una de las estrategias más efectivas para gestionar el cambio organizacional es la adopción de tecnologías emergentes. Estas tecnologías incluyen inteligencia artificial, big data y blockchain, que pueden transformar significativamente los procesos internos de las organizaciones. La implementación de estas tecnologías no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas. Las empresas que adoptan estas tecnologías están mejor posicionadas para responder rápidamente a los cambios del mercado y mantenerse competitivas.

### **2. Formación y Desarrollo del Talento**

Gölgeci y Kuivalainen (2021), en su estudio "Technological Innovation and Organizational Change in a Global Context", destacan la importancia de la formación y desarrollo del talento dentro de las organizaciones. Capacitar al personal en el uso de nuevas tecnologías y en habilidades de gestión del cambio es crucial para asegurar una transición fluida y exitosa. Programas de capacitación continua y desarrollo profesional no solo aumentan la competencia técnica del personal, sino que también fomentan una cultura de aprendizaje y adaptabilidad.

### **3. Reestructuración Organizacional**

El artículo de Sahoo (2019), "Innovation and Organizational Change: An Indian Perspective", sugiere que la reestructuración organizacional es una estrategia clave para facilitar la adopción de tecnologías. Rediseñar la estructura organizacional para incluir nuevos departamentos de innovación o tecnología puede mejorar significativamente la eficiencia operativa y la capacidad de la empresa para integrar nuevas tecnologías. Este enfoque permite a las organizaciones ser más ágiles y adaptativas en un entorno empresarial en constante cambio.

### **4. Cultura Organizacional Adaptativa**

Manab y Aziz (2020), en su investigación "Impact of Technological Advancements on Organizational Change in Malaysia", enfatizan la creación de una cultura organizacional adaptativa como una estrategia esencial. Fomentar una cultura que valore la flexibilidad, la apertura al cambio y el apoyo a iniciativas de innovación es fundamental para el éxito de la gestión del cambio. Empresas que promueven una mentalidad de crecimiento y

disposición a experimentar con nuevas tecnologías tienden a ser más resilientes y capaces de adaptarse a los desafíos del entorno empresarial.

## 5. Inversiones en I+D

Von Delft et al. (2020), en su artículo "Holistic Approaches to Organizational Change Management", subrayan la importancia de incrementar las inversiones en investigación y desarrollo (I+D). Estas inversiones permiten a las organizaciones explorar nuevas aplicaciones tecnológicas y mantener una ventaja competitiva en el mercado. Al destinar recursos significativos a proyectos de I+D, las empresas pueden desarrollar productos y servicios innovadores que satisfagan las necesidades cambiantes de sus clientes.

## 6. Gestión de Proyectos Ágiles

Risitano et al. (2021), en su estudio "Adapting to Change: Case Studies in Italian Organizations", sugieren que la adopción de metodologías ágiles para la gestión de proyectos es una estrategia efectiva para manejar el cambio organizacional. Metodologías como Scrum o Kanban permiten una rápida adaptación y mejora continua, facilitando la implementación de cambios tecnológicos. Estas metodologías promueven la colaboración y la flexibilidad, lo que resulta en una gestión más eficiente de los proyectos de innovación.

## 7. Colaboraciones y Alianzas Estratégicas

Reinking et al. (2020), en su investigación "Quantitative Studies on Change Management in German Enterprises", destacan la formación de colaboraciones y alianzas estratégicas como una estrategia crucial. Al formar alianzas con otras empresas, universidades y centros de investigación, las organizaciones pueden compartir conocimientos y recursos tecnológicos, acelerando así su proceso de innovación. Estas colaboraciones permiten a las empresas acceder a nuevas ideas y tecnologías, fortaleciendo su capacidad de adaptación y crecimiento.

## 8. Implementación de Sistemas de Gestión del Cambio

Fernando et al. (2020), en su artículo "The Role of Technological Innovation in Organizational Change in Sri Lanka", abogan por la implementación de sistemas formales de gestión del cambio. Modelos como el ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) son útiles para guiar la planificación, ejecución y monitoreo de los cambios tecnológicos. Estos sistemas proporcionan un marco estructurado que facilita la gestión del cambio, asegurando que todos los aspectos del proceso sean considerados y gestionados adecuadamente.

## Análisis y Discusión de resultados

En el contexto de la gestión para el cambio organizacional, es de gran relevancia considerar los hallazgos y las mejores prácticas identificadas en la literatura académica y los estudios previos. La rápida evolución tecnológica, los cambios en los entornos de mercado plantean desafíos y oportunidades para las organizaciones; en consecuencia, la gestión efectiva para el cambio, se vuelve crucial para su supervivencia y éxito. La literatura académica ha resaltado la importancia de aprovechar fuentes globales de conocimiento para la innovación en el modelo de negocio. En el contexto boliviano, las organizaciones pueden beneficiarse de explorar y adaptar las mejores prácticas y estrategias exitosas implementadas en otros países. Esto implica estar abiertos a la colaboración y aprender de las experiencias de otras organizaciones en entornos similares.

Se ha demostrado que la orientación tecnológica de una organización y su madurez digital son factores clave para su resiliencia organizacional. En un mundo cada vez más digitalizado, las organizaciones bolivianas deben considerar la adopción de tecnologías adecuadas y fortalecer sus capacidades digitales para enfrentar los cambios y desafíos del entorno empresarial. La colaboración y la participación en agrupaciones de productos y servicios etiquetados también pueden ser estrategias efectivas para la gestión del cambio organizacional en Bolivia. La estructura de la organización y su capacidad de colaboración son determinantes para el éxito en este tipo de clústeres. Promover la colaboración entre diferentes organizaciones y sectores puede generar sinergias y oportunidades de crecimiento en un entorno empresarial en constante evolución.

En cuanto a la gestión de relaciones a largo plazo, estrategias, como la construcción de confianza y la comunicación abierta son relevantes para la gestión del cambio organizacional en Bolivia. Estas estrategias promueven la colaboración y la adaptabilidad, permitiendo a las organizaciones enfrentar los cambios y desafíos con mayor eficacia. Establecer relaciones sólidas y duraderas con socios comerciales puede fomentar la co-creación de valor y generar ventajas competitivas sostenibles. Basado en los resultados y análisis de la investigación, consulta de artículos encontrados en Scopus, es recomendable que, las organizaciones bolivianas implementen las siguientes acciones para fortalecer su capacidad de adaptación y respuesta al cambio. Sin embargo y previamente, es importante tener en cuenta que cada organización es única y puede requerir enfoques personalizados según su contexto y desafíos específicos.

1. Establecer una cultura organizacional orientada al cambio, la innovación, promoviendo una mentalidad receptiva al cambio y fomento a la adopción de nuevas ideas y enfoques dentro de la organización.

2. Invertir en capacitación y desarrollo de habilidades, proporcionando programas de capacitación y desarrollo para que los empleados adquieran las habilidades necesarias con el fin de adaptarse a los cambios tecnológicos y de mercado.
3. Fomentar la colaboración, la participación, estableciendo alianzas estratégicas con otras organizaciones buscando promover la colaboración entre diferentes áreas y departamentos dentro de la propia organización.
4. Adoptar tecnologías adecuadas que sean relevantes para el entorno empresarial boliviano, considerando las necesidades y características específicas del mercado local.
5. Establecer canales de comunicación abiertos, promoviendo la comunicación abierta y transparente dentro de la organización, facilitando de esta manera, la retroalimentación y el intercambio de ideas entre los miembros del equipo.
6. Monitorear y evaluar constantemente el entorno empresarial, manteniendo actualizados los cambios y tendencias relevantes en el entorno empresarial como el Benchmarking, Outsourcing, Franchising entre otros, adaptando las estrategias de gestión para el cambio organizacional.

## Conclusiones

Este estudio bibliométrico ha explorado las estrategias de gestión para el cambio organizacional, un tema de creciente relevancia en el contexto empresarial actual. A través del análisis de publicaciones científicas, se han identificado tendencias, enfoques dominantes y autores influyentes en este campo.

Los resultados muestran un aumento constante en el número de publicaciones relacionadas con las estrategias de gestión para el cambio organizacional a nivel global, lo que refleja la importancia de este tema en entornos empresariales dinámicos y en constante evolución. Además, se evidencia la diversidad de países que contribuyen a esta área de investigación, lo que sugiere que la gestión del cambio organizacional es un desafío común enfrentado por organizaciones en diferentes partes del mundo.

La revisión de la literatura académica ha resaltado la importancia de aprovechar fuentes globales de conocimiento para la innovación en los modelos de negocio, la orientación tecnológica y la madurez digital como factores clave para la resiliencia organizacional. Asimismo, se ha enfatizado la relevancia de la colaboración y la participación en agrupaciones de productos y servicios (clústeres) como estrategias efectivas para la gestión del cambio.

En el contexto boliviano, las organizaciones pueden beneficiarse de explorar y adaptar las mejores prácticas y estrategias exitosas implementadas en otros países, manteniendo una mentalidad abierta a la colaboración y al aprendizaje de experiencias externas. Además, la adopción de tecnologías adecuadas y el fortalecimiento de las capacidades

digitales son fundamentales para enfrentar los cambios y desafíos del entorno empresarial.

Para fortalecer su capacidad de adaptación y respuesta al cambio, se recomienda a las organizaciones bolivianas establecer una cultura organizacional orientada a la innovación, invertir en capacitación y desarrollo de habilidades, fomentar la colaboración y la participación, adoptar tecnologías relevantes, establecer canales de comunicación abiertos y monitorear constantemente el entorno empresarial.

La importancia de este estudio radica no solo en la identificación de tendencias y enfoques dominantes, sino también en la comprensión de cómo las estrategias de gestión del cambio pueden ser contextualizadas y aplicadas en el entorno global. Al reflexionar sobre los hallazgos, se destaca que las organizaciones deben considerar las particularidades culturales y socioeconómicas de cada país al implementar estrategias de cambio, asegurando que estas sean no solo efectivas, sino también sostenibles a largo plazo.

Finalmente, este análisis subraya la necesidad de una mentalidad proactiva y adaptativa en la gestión organizacional. El cambio no debe ser visto únicamente como una respuesta a las crisis, sino como una oportunidad constante para mejorar y evolucionar. Las organizaciones que cultiven esta mentalidad estarán mejor posicionadas para prosperar en un mundo empresarial cada vez más complejo y competitivo.

## Referencias Bibliográficas

- Ari Melo, M. (2019). A Bibliographic review of software metrics: applying the consolidated meta-analytic approach. *Industrial engineering and operations management I*.
- Bonilla Bermeo, J. & Melo Mariano, A. (2023). Administración de riesgos y Bigdata: revisión bibliométrica con enfoque meta-analítico. *researchgate*.
- Cáceres, G. (2023). Strategic management of organizational change in the Bolivian agricultural industry: A case study approach. *International Journal of Business and Management*, 36-51.
- Canepa, C. D. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. *Open Edition Journals*, 12(2).
- Forliano, C., Bullini Orlandi, L., Zardini, A. & Rossignoli, C. (2023). Technological orientation and organizational resilience to Covid-19: The. *Technological Forecasting & Social Change*.
- Freeman, C. (2017). The Economics of Industrial Innovation. *MIT Press*.

- García Peñalvo, F. (2023). Digital transformation in Latin American organizations: Insights and challenges. *Information Systems Frontiers*, 1-15.
- Jamai, K., Gellynck, X., Abidar, A. & De Steur, H. (2022). Organisational readiness to participate in a labelled product. *International Food and Agribusiness Management Review*, 25(3).
- Kanyarat, S. (2023). Effective long-term relationship management strategies to enhance value co-creation among business partners. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 15(2).
- Kotter, J. P. (2023). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Lewin, K. (2020). Concept, Method and Reality in Social Science. *Human Relations*, 5-41.
- Miranda Torrez, J. L., & Rivas Marín, E. (2018). Factores clave en la implementación de estrategias de cambio organizacional en el sector público boliviano. *Revista de Administración Pública*, 428-449.
- ResearchGate. (2023). Retrieved Septiembre 27, 2023, from ResearchGate: [https://www.researchgate.net/figure/Figura-6-Analisis-del-acoplamiento-bibliografico\\_fig4\\_369839429](https://www.researchgate.net/figure/Figura-6-Analisis-del-acoplamiento-bibliografico_fig4_369839429)
- Rogers, E. M. (2023). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press.
- Sanchez Huaman, Y., Villafuerte Miranda, C., Flores Morales, J. & Neyra Huamani, L. (2023). Gestión del cambio organizacional en la Administración Pública. *Revista Venezolana de Gerencia*, 1126-1139.
- Schein, E. (2015). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass.
- Schumpeter, J. (2022). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Brothers.
- Terán Rosero, A. & Díaz, F. (2019). Estrategias de gestión del cambio organizacional en entidades públicas de América Latina. *Revista de Gestión Pública*, 123-146.
- Von Delft, S., Kortmann, S., Gelhard, C. & Pisani, N. (2019). Leveraging global sources of knowledge for business model. *Long Range Planning*.