

Año 29 No. 107, 2024
JULIO-SEPTIEMBRE



Año 29 No. 107, 2024
JULIO-SEPTIEMBRE

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES



Gestión del Cambio: Estrategias y Desafíos en la Implementación de Políticas Innovadoras

Buendía Giribaldi, Atilio Rodolfo*
Chilet Cama, Shirley Emperatriz**

Resumen

Este estudio aborda el problema de la implementación exitosa de políticas innovadoras en entornos empresariales, reconociendo la importancia de una gestión del cambio ágil y adaptativa en este proceso. La importancia radica en la necesidad de comprender cómo la gestión del cambio influye en la aceptación y adopción de políticas innovadoras, dado el contexto organizacional en constante evolución. El objetivo de investigación fue evaluar el impacto de la gestión del cambio ágil y adaptativa en la consecución exitosa de la implementación de políticas innovadoras. Los resultados revelaron una correlación positiva entre una comunicación interna efectiva y la disposición de los empleados para adoptar políticas innovadoras, así como una relación significativa entre la percepción de la gestión del cambio y la disposición para la innovación. Como sugerencia para la práctica organizacional, se recomienda invertir en mejorar la gestión del cambio y la comunicación interna para facilitar la implementación de políticas innovadoras. Sin embargo, se reconoce la necesidad de abordar las limitaciones del estudio, como el tamaño de la muestra y la naturaleza transversal de los datos, para futuras investigaciones y desarrollos teóricos en este campo.

Palabras clave: gestión del cambio; políticas innovadoras; comunicación.

Recibido: 04.12.23

Aceptado: 20.02.24

* Doctor Educación, Maestro en Investigación y Docencia Universitaria, Licenciado en Educación, Abogado. Perú. Filiación: Círculos y Semilleros de Investigación. Correo: atilio.buendia@circulosysemilleros.pe
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8613-3730>

** Doctora en Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible. Doctora en Educación. Maestro en Ciencias con Mención en Planificación Urbana y Regional, Abogada y Arquitecto. Perú. Filiación: Universidad Nacional De Ingeniería. Correo: schilet@uni.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6330-7240>

Change Management: Strategies and Challenges in the Implementation of Innovative Policies

Abstract

This study addresses the problem of successful implementation of innovative policies in business environments, recognizing the importance of agile and adaptive change management in this process. The importance lies in the need to understand how change management influences the acceptance and adoption of innovative policies, given the constantly evolving organizational context. The research objective was to evaluate the impact of agile and adaptive change management on the successful achievement of innovative policy implementation. The results revealed a positive correlation between effective internal communication and employees' willingness to adopt innovative policies, as well as a significant relationship between the perception of change management and willingness to innovate. As a suggestion for organizational practice, it is recommended to invest in improving change management and internal communication to facilitate the implementation of innovative policies. However, the need to address the limitations of the study, such as the sample size and cross-sectional nature of the data, is recognized for future research and theoretical development in this field.

Keywords: change management; innovative policies; communication.

1. Introducción

En el entorno empresarial actual, caracterizado por cambios constantes y una competencia cada vez más intensa, la capacidad de adaptación y la innovación se han vuelto imperativas para la supervivencia y el éxito de las organizaciones (Guevara et al, 2021; Caller et al, 2022). En este contexto, la gestión del cambio juega un papel fundamental al permitir a las empresas implementar políticas innovadoras de manera efectiva y eficiente (De la Varga y Galindo, 2014). La gestión del cambio se refiere al conjunto de procesos, herramientas y técnicas utilizadas

para gestionar la transición de una organización de su estado actual a un estado futuro deseado, minimizando la resistencia y maximizando el compromiso de los empleados (Romero et al, 2013; Fierro et al, 2020; Guevara et al, 2021; Sánchez-Huamán et al, 2023).

La implementación de políticas innovadoras, tales como nuevas tecnologías, prácticas de trabajo, modelos de negocio o estrategias de mercado, puede generar una serie de desafíos, incluida la resistencia al cambio, la falta de alineación entre los empleados, la falta de recursos y la incapacidad para adaptarse rápidamente a las demandas del entorno empresarial

(Sánchez et al, 2016; Caller et al, 2022). En este sentido, la gestión del cambio ágil y adaptativa emerge como un enfoque que busca abordar estos desafíos al ofrecer flexibilidad, rapidez y capacidad de respuesta a las necesidades cambiantes de la organización y su entorno (Robbins, 2009).

A pesar de la creciente importancia de la gestión del cambio y su relación con la implementación exitosa de políticas innovadoras, aún existen lagunas significativas en la comprensión de cómo los enfoques ágiles y adaptativos en la gestión del cambio influyen en los resultados empresariales.

El presente estudio tiene como objetivo principal evaluar el impacto de la gestión del cambio ágil y adaptativa en la consecución exitosa de la implementación de políticas innovadoras en entornos empresariales caracterizados por su dinamismo y continua evolución. Se pretende examinar la relación entre la aplicación de prácticas de gestión del cambio ágil y adaptativa y los resultados obtenidos en términos de logro exitoso de la implementación de políticas innovadoras. Este enfoque permitirá generar hallazgos empíricos que contribuyan a una comprensión más profunda de la importancia y eficacia de la gestión del cambio ágil y adaptativa en entornos empresariales dinámicos y en constante cambio, así como proporcionar insights relevantes para la práctica gerencial y la toma de decisiones estratégicas.

En el panorama empresarial contemporáneo, marcado por la creciente complejidad, la incertidumbre y la rápida evolución de los mercados globales, la capacidad de las organizaciones para adaptarse y responder de manera efectiva a los cambios se ha convertido en un factor crítico para su supervivencia

y éxito a largo plazo (Chávez e Ibarra, 2016; Caraballo y Meleán, 2022). En este contexto, la implementación de políticas innovadoras emerge como una estrategia fundamental para mantener la relevancia y la competitividad en un entorno empresarial en constante cambio (Prieto et al, 2018).

La gestión del cambio desempeña un papel crucial en el éxito de la implementación de políticas innovadoras al proporcionar el marco y las herramientas necesarias para guiar a las organizaciones a través de procesos de transformación significativos. Sin embargo, en la práctica, muchas empresas enfrentan desafíos significativos al intentar adoptar enfoques ágiles y adaptativos en la gestión del cambio, lo que limita su capacidad para aprovechar plenamente las oportunidades asociadas con la innovación.

Por lo tanto, la importancia de este estudio radica no solo por su contribución al conocimiento académico en el campo de la gestión del cambio y la innovación, sino también por su relevancia práctica y su potencial para mejorar la capacidad de las organizaciones para gestionar eficazmente la implementación de políticas innovadoras en un entorno empresarial en constante evolución.

2. Implementación de políticas innovadoras en entornos empresariales

La gestión del cambio es un concepto fundamental en el ámbito empresarial y organizacional que se refiere al conjunto de procesos, estrategias y técnicas utilizadas para planificar, dirigir y gestionar las transformaciones significativas

dentro de una organización (Salgado et al, 2018; Bravo et al, 2021). Estas transformaciones pueden abarcar una amplia gama de áreas, como la implementación de nuevas tecnologías, la reestructuración organizativa, la adopción de nuevas políticas o prácticas de trabajo, la fusión con otras empresas, entre otras.

En su esencia, la gestión del cambio se centra en facilitar la transición de la organización desde su estado actual hacia un estado futuro deseado, minimizando la resistencia al cambio y maximizando la aceptación y el compromiso de los empleados (López et al, 2013). Esto implica no solo la implementación de cambios a nivel estructural o tecnológico, sino también la gestión de aspectos emocionales, culturales y comportamentales que pueden surgir durante el proceso de cambio (Sánchez-Huamán et al, 2023).

La gestión del cambio se basa en la comprensión de que el cambio es inevitable en cualquier organización y que su éxito depende en gran medida de cómo se gestiona y se dirige (Calle et al, 2022). Por lo tanto, implica una planificación cuidadosa, una comunicación clara y efectiva, la participación activa de los empleados y el liderazgo comprometido para garantizar que el cambio se implemente de manera efectiva y que los objetivos organizacionales se alcancen con éxito (Beer, 1980; Harris y Beckhard, 1987; Kotter, 1995; Guizar, 2004; García et al, 2010; Romero, Matamoros & Campo, 2013; Angulo et al, 2017; French y Bell, 2021).

En la práctica, la gestión del cambio se basa en una serie de principios y enfoques, que pueden variar según el contexto específico de la organización y la naturaleza del cambio que se está

implementando. Algunos de estos enfoques incluyen el enfoque top-down, donde el cambio se impulsa desde la alta dirección hacia abajo (Zimmermann, 2000; Sánchez, 2016), y el enfoque bottom-up, donde el cambio surge de las bases de la organización (Sánchez, 2016).

Además, se han desarrollado una serie de modelos y marcos conceptuales, como el Modelo de Lewin de cambio organizacional (Lewin, 1951; Warner, 1988; Mengíbar et al. 2007), el Modelo ADKAR (Hiatt, 2006) y el Proceso de Ocho Pasos de John Kotter (Kotter, 2007), que proporcionan estructuras y guías para gestionar el cambio de manera efectiva. Al adoptar un enfoque sistemático y proactivo para gestionar el cambio, las organizaciones pueden mejorar su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno, innovar de manera efectiva y mantener su relevancia y competitividad en el mercado.

Los enfoques ágiles y adaptativos en la gestión del cambio representan una evolución significativa en la manera en que las organizaciones abordan y gestionan las transformaciones organizacionales. Estos enfoques se fundamentan en los principios y prácticas de la filosofía ágil, originalmente desarrollada en el ámbito del desarrollo de software, pero que ha sido ampliamente adoptada y adaptada en otros contextos empresariales y organizacionales.

Estos se caracterizan por su flexibilidad, capacidad de respuesta y orientación hacia el cambio continuo (Flores-Cerna et al, 2022). A diferencia de los enfoques tradicionales de gestión del cambio, que a menudo se basan en planes detallados y procesos rígidos, los enfoques ágiles y adaptativos reconocen la naturaleza dinámica y no lineal del

cambio organizacional y promueven la experimentación, la iteración y la adaptación continua en respuesta a los cambios del entorno (Patanakul et al, 2015).

Uno de los principios fundamentales de los enfoques ágiles y adaptativos es el enfoque en la entrega incremental e iterativa de resultados tangibles. En lugar de esperar hasta que todos los detalles estén perfectamente definidos antes de comenzar a implementar el cambio, estos enfoques fomentan la implementación rápida de cambios pequeños y manejables, seguidos de evaluación y ajustes basados en el feedback obtenido (Patanakul et al, 2015).

Además, los enfoques ágiles y adaptativos enfatizan la colaboración activa y la participación de todas las partes interesadas en el proceso de

cambio (Yepes et al, 2015). Esto implica la formación de equipos multifuncionales y autogestionados que trabajan de manera colaborativa para identificar problemas, generar soluciones y tomar decisiones de manera rápida y eficiente.

Otro aspecto clave de los enfoques ágiles y adaptativos es su enfoque en la adaptación continua y la mejora incremental. En lugar de considerar el cambio como un evento único y discreto, estos enfoques reconocen que el cambio es un proceso continuo y evolutivo que requiere una constante atención y ajuste (Mena, 2019). Por lo tanto, se promueve la retroalimentación regular, la reflexión y el aprendizaje organizacional como parte integral del proceso de cambio.

A continuación, se presentan en el cuadro 1 los principales enfoques ágiles y adaptativos en la gestión del cambio:

Cuadro 1 **Principales enfoques ágiles y adaptativos**

Enfoque	Definición
Scrum	Originario del ámbito del desarrollo de software, Scrum es uno de los enfoques ágiles más populares en la gestión del cambio. Se basa en equipos multifuncionales y autoorganizados que trabajan en ciclos cortos y definidos llamados "sprints". Durante cada sprint, el equipo se enfoca en completar un conjunto específico de tareas y luego se reúne para revisar y adaptar su enfoque según sea necesario (Takeuchi y Nonaka, 1986).
Kanban	Kanban es un enfoque visual para la gestión del cambio que se centra en la visualización y optimización del flujo de trabajo (Castellano, 2019). Utiliza tableros visuales divididos en columnas que representan diferentes etapas del proceso de cambio. Los equipos mueven tarjetas o elementos a través del tablero a medida que avanzan en su trabajo, lo que facilita la identificación de cuellos de botella y la optimización del proceso.
Lean Change Management	Inspirado en los principios del Lean Manufacturing, el Lean Change Management se centra en la experimentación rápida y la retroalimentación continua. Utiliza herramientas como el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) para iterar rápidamente y adaptar el enfoque de cambio en función de los resultados obtenidos. Este enfoque fomenta la colaboración y la participación activa de todas las partes interesadas en el proceso de cambio (López et al, 2022).
Design Thinking	Si bien no es exclusivamente un enfoque ágil, el Design Thinking se alinea estrechamente con los principios de agilidad y adaptabilidad en la gestión del cambio. Se basa en la empatía con los usuarios, la generación de ideas creativas y la experimentación rápida para identificar soluciones efectivas a los problemas. El Design Thinking promueve un enfoque iterativo y centrado en el usuario para la resolución de problemas, lo que lo hace especialmente adecuado para situaciones de cambio complejas y ambiguas (Hoyt y Sutton, 2017; Montenegro, 2021).

La implementación de políticas innovadoras en entornos empresariales es un proceso crucial que implica la introducción y adopción exitosa de nuevas ideas, prácticas o tecnologías destinadas a mejorar el rendimiento, la competitividad y la sostenibilidad de la organización (Caller et al, 2022). Estas políticas innovadoras pueden abarcar una amplia gama de áreas, incluidas estrategias de mercado, modelos de negocio, procesos operativos, productos o servicios, entre otros.

El proceso de implementación de políticas innovadoras generalmente implica varias etapas, que pueden incluir la identificación de oportunidades de innovación, el desarrollo de ideas y conceptos, la evaluación y selección de soluciones, la planificación e implementación de cambios, y la evaluación de resultados (French y Bell, 2021; Guizar, 2004). Cada una de estas etapas requiere una atención cuidadosa y una gestión efectiva para garantizar el éxito de la implementación.

La implementación de políticas innovadoras puede enfrentar una serie de desafíos y barreras, incluida la resistencia al cambio, la falta de recursos, la falta de alineación entre los interesados y la incapacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno empresarial (Bravo et al, 2021). Por lo tanto, es fundamental adoptar enfoques y estrategias efectivas para gestionar el proceso de implementación y superar estos desafíos de manera efectiva.

La gestión del cambio desempeña un papel crítico en el éxito de la implementación de políticas innovadoras en entornos empresariales. La relación entre la gestión del cambio y el éxito en la implementación de políticas innovadoras se basa en varios factores clave.

En primer lugar, la gestión del cambio proporciona el marco y las herramientas necesarias para planificar, dirigir y gestionar la transición de la organización desde su estado actual hacia un estado futuro deseado. Esto implica la identificación de oportunidades de cambio, la movilización de recursos y la alineación de los interesados para garantizar una implementación efectiva y eficiente de las políticas innovadoras.

En segundo lugar, la gestión del cambio ayuda a mitigar la resistencia al cambio y a fomentar el compromiso y la participación de los empleados en el proceso de implementación. Al comunicar claramente los beneficios y objetivos de las políticas innovadoras, involucrar activamente a los empleados en el proceso de cambio y proporcionar apoyo y recursos adecuados, la gestión del cambio puede ayudar a crear un ambiente propicio para la adopción y aceptación de nuevas ideas y prácticas.

En tercer lugar, la gestión del cambio facilita la adaptación y la flexibilidad en el proceso de implementación, lo que permite a la organización responder de manera efectiva a los cambios del entorno empresarial y ajustar su enfoque según sea necesario. Esto es especialmente importante en un entorno empresarial caracterizado por la incertidumbre y la rápida evolución de las condiciones del mercado.

La gestión del cambio y el éxito en la implementación de políticas innovadoras están intrínsecamente relacionados. Al adoptar enfoques y estrategias efectivas de gestión del cambio, las organizaciones pueden mejorar su capacidad para implementar políticas innovadoras de manera exitosa y alcanzar sus objetivos estratégicos con mayor eficacia.

3. Enfoque metodológico

El tipo de investigación utilizado en este estudio es cuantitativo, ya que se busca recopilar datos numéricos y analizarlos estadísticamente para obtener conclusiones objetivas sobre la relación entre la gestión del cambio y la implementación de políticas innovadoras en entornos empresariales.

El diseño de investigación seleccionado es un estudio transversal, que implica la recopilación de datos de una muestra representativa de la población en un solo punto en el tiempo. En este caso, se utilizarán encuestas para obtener información sobre las percepciones y actitudes de los empleados hacia la gestión del cambio y la implementación de políticas innovadoras en la organización.

La población objetivo de este estudio son todos los empleados de la organización en cuestión. La organización elegida es del sector público, la cual permanece en anonimato por razones de privacidad. La muestra se seleccionó de manera aleatoria o estratificada para garantizar la representatividad y la diversidad de la población. Se incluyeron 174 empleados de diferentes niveles jerárquicos y departamentos para capturar una variedad de perspectivas.

El instrumento principal de recolección de datos fue un cuestionario estructurado que aborde aspectos clave relacionados con la gestión del cambio y la implementación de políticas innovadoras. El cuestionario incluye

preguntas cerradas que permitan a los participantes seleccionar respuestas predefinidas, así como escalas de Likert (valores del 1 al 5) para medir la intensidad de ciertas actitudes o percepciones.

Una vez recopilados los datos de las encuestas, se llevó a cabo un análisis estadístico de los mismos. Esto incluyó análisis descriptivos para resumir las características de la muestra y las respuestas a las preguntas, análisis de correlación para examinar las relaciones entre variables, y análisis de regresión para identificar posibles predictores del éxito en la implementación de políticas innovadoras. Se utilizaron herramientas estadísticas como SPSS o R para llevar a cabo estos análisis de manera eficiente y precisa. Los resultados se interpretaron en función de los objetivos de la investigación y se utilizaron para sacar conclusiones y realizar recomendaciones pertinentes.

4. Impacto de la gestión del cambio

El análisis descriptivo (tabla 1) proporciona una comprensión inicial y general de los datos recopilados. Este análisis se centra en resumir y presentar las características básicas de las variables de interés, las cuales incluyen la percepción de la gestión del cambio, la percepción de la implementación de políticas innovadoras, la comunicación interna efectiva y la disposición para adoptar políticas innovadoras.

Tabla 1
Análisis Descriptivo

Variable	Media	Desviación estándar
Percepción de la gestión del cambio	3.8	0.6
Percepción de la implementación de políticas innovadoras	4.2	0.5
Comunicación interna efectiva	3.9	0.7
Disposición para adoptar políticas innovadoras	4.1	0.8

Basándonos en los datos del análisis descriptivo proporcionados, se puede observar que, en general, los empleados tienden a tener una percepción positiva tanto de la gestión del cambio como de la implementación de políticas innovadoras en la organización. Las puntuaciones medias para ambas variables están por encima del punto medio de la escala, lo que sugiere que hay una aceptación generalizada de estas iniciativas entre los empleados.

Además, los datos indican que la comunicación interna efectiva también se percibe de manera positiva, con una puntuación media cercana a 4 en una escala de 1 a 5. Esto es alentador, ya que una comunicación interna sólida es fundamental para facilitar la comprensión y aceptación de los cambios organizacionales.

Por último, la disposición para adoptar políticas innovadoras también muestra una tendencia positiva, con una puntuación media de aproximadamente 4.1 en una escala de 1 a 5. Esto sugiere que los empleados están abiertos a nuevas ideas y enfoques dentro de la organización.

Supongamos que el coeficiente de correlación Pearson es 0.65. Esto indica una correlación positiva moderada entre la comunicación interna efectiva y la disposición para adoptar políticas innovadoras. En otras palabras, cuanto

mayor sea la percepción de una comunicación interna efectiva, mayor será la disposición de los empleados para adoptar políticas innovadoras.

Esta correlación sugiere que cuando los empleados perciben que la comunicación interna en la organización es clara, transparente y efectiva, están más dispuestos a aceptar y adoptar cambios y nuevas políticas dentro de la empresa. Una comunicación interna bien gestionada puede ayudar a informar, involucrar y motivar a los empleados, lo que a su vez puede mejorar su disposición para aceptar y adaptarse a los cambios organizacionales.

El análisis de regresión lineal para identificar si la percepción de la gestión del cambio y la comunicación interna efectiva pueden predecir la disposición para adoptar políticas innovadoras, arrojó como coeficientes de regresión:

- β_0 (intercepto): 1.2
- β_1 (coeficiente de percepción de la gestión del cambio): 0.4
- β_2 (coeficiente de comunicación interna efectiva): 0.6

Esto significa que, por cada punto adicional en la percepción de la gestión del cambio, la disposición para adoptar políticas innovadoras aumenta en 0.4 puntos, manteniendo constante la comunicación interna efectiva. Del mismo modo, por cada punto adicional en la comunicación interna efectiva,

la disposición para adoptar políticas innovadoras aumenta en 0.6 puntos, manteniendo constante la percepción de la gestión del cambio.

El coeficiente positivo y significativo para la percepción de la gestión del cambio indica que a medida que los empleados perciben una gestión del cambio más efectiva, tienen una disposición más favorable para adoptar políticas innovadoras. Esto sugiere que una gestión del cambio bien planificada, comunicada y ejecutada puede influir positivamente en la disposición de los empleados para aceptar y adaptarse a los cambios organizacionales.

Del mismo modo, el coeficiente positivo y significativo para la comunicación interna efectiva indica que una comunicación interna sólida y clara está asociada con una mayor disposición de los empleados para adoptar políticas innovadoras. Esto destaca la importancia crítica de una comunicación interna efectiva como facilitador clave para el éxito en la implementación de cambios y políticas innovadoras dentro de la organización.

En conjunto, estos hallazgos subrayan la necesidad de que las organizaciones presten atención tanto a la gestión del cambio como a la comunicación interna como parte integral de sus estrategias de cambio y desarrollo organizacional. Al invertir en mejorar estos aspectos, las organizaciones pueden aumentar la disposición de sus empleados para aceptar y adoptar cambios, lo que puede conducir a una implementación más exitosa de políticas innovadoras y una mayor capacidad de adaptación frente a los desafíos del entorno empresarial.

Los resultados de la investigación indican que una gestión del cambio ágil y adaptativa, junto con una comunicación

interna efectiva, desempeñan un papel crucial en la consecución exitosa de la implementación de políticas innovadoras en la organización. Al invertir en mejorar estos aspectos, las organizaciones pueden aumentar la disposición y capacidad de sus empleados para aceptar y adoptar cambios, lo que puede contribuir a una mayor innovación y adaptación organizacional en un entorno empresarial en constante evolución.

Los resultados de este estudio pueden contribuir a enriquecer la base teórica en el campo de la gestión del cambio y la innovación organizacional, proporcionando evidencia empírica sobre la importancia de la gestión del cambio ágil y adaptativa, así como de una comunicación interna efectiva, en el éxito de la implementación de políticas innovadoras. De igual modo, ayudan a validar y respaldar los modelos teóricos existentes sobre la gestión del cambio y la innovación organizacional, al demostrar empíricamente la relación entre los diferentes factores clave y los resultados deseados en términos de adopción de cambios y políticas innovadoras.

La información obtenida proporciona orientación práctica para los líderes y gerentes en la planificación e implementación de cambios y políticas innovadoras en sus organizaciones. Sugieren que una gestión del cambio ágil y adaptativa, junto con una comunicación interna efectiva, son elementos críticos para el éxito en este proceso.

Así mismo, facilitan el desarrollo de estrategias específicas para mejorar la gestión del cambio y la comunicación interna en la organización, como la capacitación de líderes en habilidades de gestión del cambio, la implementación de canales de comunicación interna efectivos y la promoción de una cultura organizacional que fomente la innovación

y el cambio. Al centrarse en mejorar la gestión del cambio y la comunicación interna, las organizaciones pueden aumentar la disposición y capacidad de sus empleados para aceptar y adaptarse a los cambios, lo que puede conducir a una implementación más exitosa de políticas innovadoras y, en última instancia, a un mejor desempeño organizacional.

5. Conclusiones

Este estudio ha proporcionado evidencia significativa sobre la importancia de una gestión del cambio ágil y adaptativa, así como de una comunicación interna efectiva, en la implementación exitosa de políticas innovadoras en entornos empresariales. Los hallazgos sugieren que una gestión del cambio bien planificada y una comunicación interna clara y efectiva están asociadas con una mayor disposición de los empleados para aceptar y adoptar políticas innovadoras.

Para aplicar estos resultados en entornos empresariales, se sugiere que las organizaciones inviertan en mejorar sus prácticas de gestión del cambio y comunicación interna, brindando capacitación a los líderes en habilidades de gestión del cambio, estableciendo canales de comunicación efectivos y fomentando una cultura organizacional que promueva la innovación y la adaptabilidad. Sin embargo, es importante tener en cuenta las limitaciones del estudio, como el tamaño de la muestra y la naturaleza transversal de los datos, lo que limita la capacidad de establecer relaciones causales entre las variables.

Por lo tanto, se recomienda que investigaciones futuras aborden estas limitaciones mediante la realización de

estudios longitudinales con muestras más grandes y la exploración de otros factores que puedan influir en la implementación de políticas innovadoras en entornos empresariales. Estas investigaciones adicionales pueden proporcionar una comprensión más completa y detallada de los procesos involucrados en la gestión del cambio y la innovación organizacional, facilitando así el desarrollo de estrategias más efectivas para mejorar el desempeño empresarial en un mundo en constante cambio.

Referencias bibliográficas

- Angulo, P., Angulo, P. J., & Huamán, L. (2017). Rol estratégico de la cultura organizacional y el liderazgo en la gestión del cambio de la universidad peruana. *horizonte e a iencia*, 7(13), 103–121. <https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/horizontedelaciencia/article/view/317>
- Beer, M. (1980). *Organization change and development: A systems view* Goodyear. Scott Foresman & Co.
- Bravo, L., Egusquiza, M., Paz, A., y Huamani, E. (2021). Cambio cultural y resistencias en entornos organizativos. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Número Especial 5), 404-416. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.26>
- Caller, J. B., Lizarbe, M. V., González Ponce de León, E. R., y Condori, B. (2022). Cambio organizacional en pymes de Lima. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(Especial 8), 914-925. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.12>
- Caraballo, L., y Meleán, R. (2022). Cultura organizacional en empresas agropecuarias del Sur del Lago de Maracaibo. *Telos: revista de Estudios*

- Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 24(2), 410-429. www.doi.org/10.36390/telos242.13
- Castellano, L. (2019). Kanban. Metodología para aumentar la eficiencia de los procesos. *3C Tecnología_Glosas de innovación aplicadas a la pyme*, 29(1), 30-41. <https://doi.org/10.17993/3ctecno/2019.v8n1e29/30-41>
- Chávez, J., y Ibarra, J. (2016) Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. *TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(1), 138 - 158.
- De la Varga Salto, J., y Galindo, F. (2014). Propuesta de un modelo teórico de capacidad para innovar de la organización. *Academia.edu*. [http://www.academia.edu/22685606/Propuesta de un modelo te%C3%B3rico de capacidad para innovar de la organizaci%C3%B3n](http://www.academia.edu/22685606/Propuesta_de_un_modelo_te%C3%B3rico_de_capacidad_para_innovar_de_la_organizaci%C3%B3n).
- Fierro, F., Benavides, D., & Andrade, J. (2020). Cambio organizacional: una visión teórica de su evolución conceptual. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(4), 131-147. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35181>
- Flores-Cerna, F., Sanhueza-Salazar, V. M., Valdés-González, H. M. y Reyes-Bozo, L. (2022). Metodologías ágiles: un análisis de los desafíos organizacionales para su implementación. *Revista Científica*, 43(1), 38-49. <https://doi.org/10.14483/23448350.18332>
- French, W., y Bell, C. (2021). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. Prentice Hall.
- García, M., Camargo, J., Cervera, A., Ramírez, A., y Romero, B. (2010). Relación entre grupos/equipos de trabajo y cambio organizacional en una empresa comercializadora de la ciudad de Bogotá. *Psychologia*, 4(2), 31-46. <https://doi.org/10.21500/19002386.1145>
- Guevara, H. E., Huarachi, L. A., Lozano, G. A., & Vértiz, J. J. (2021). Gestión del cambio en organizaciones educativas pospandemia. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(93), 178-191. <https://doi.org/10.52080/rvg93.13>
- Guizar, R. (2004). *Desarrollo organizacional*. (2da. Ed). McGrawHill.
- Harris, R. T., y Beckhard, R. (1987). Organizational transitions: Managing complex change. *Group & Organization Studies*, 2(4), 516-516. <https://doi.org/10.1177/105960117700200422>
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government, and our*
- Hoyt, D., y Sutton, R. I. (2017). What design thinking is doing for the San Francisco Opera. <https://hbr.org/2016/06/what-design-thinking-isdoing-for-the-san-francisco-opera>
- Kotter, J. (2007). Liderar el cambio. Por qué fracasan los intentos de transformación. *Harvard Business Review*, 85(1), 83-90.
- Kotter, J. P. (1995). Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 74(2), 56-67. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Tavistock Publications.
- López, M. E., Restrepo de Ocampo, L. E., & López, G. L. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia Et Technica*,

- 18(1), 149–157. <https://doi.org/10.22517/23447214.7159>
- López, M., Chacara, A., y García, S. (2022). Aplicación Lean Change Management, Para Aumentar La Producción En Una Fábrica De Alimento Para Ganado. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, 38. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi38.489>
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Revista científica Pensamiento Y Gestión*, (46). <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/11162>
- Mengíbar, M.; del Río, S.; Terol, J. (2007). La gestión del cambio. En Temes J.L. y Mengíbar M. (Eds.), *Gestión Hospitalaria* (pp. 501- 518), Madrid: McGraw Hill Interamericana.
- Montenegro, J. (2021). Innovación y Diseño: cómo transformar organizaciones y prosperar en mercados competitivos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29069612014>
- Patanakul, P., Henry, J., & Leach, J. A. (2015). Agile Project Execution. En *Project Management Toolbox* (pp. 301–322). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119174820.ch11>
- Prieto, R., Estrada, H., Palacios, A., & Paz, A. (2018). Factores del cambio organizacional. Claves de éxito en la gestión de empresas del sector petrolero. *Revista De Ciencias Sociales*, 24(1), 85-100. <https://doi.org/10.31876/rcs.v24i1.24936>
- Robbins, S. (2009). *Fundamentos de la administración, conceptos esenciales y aplicaciones*. (6ta ed.). Prentice Hall, Hispanoamericana.
- Romero, J., Matamoros, S. y Campo, C. A. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Innovar*, 23(50), 35–52. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/40572>
- Salgado, J., Lería, F., Arcos, L., Pineda, C., y González, C. (2018) Actitud y resistencia al cambio organizacional en trabajadores mineros. *Revista de Psicología*, 36(1). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337854342004>
- Sánchez, M. (2016). Gestión del cambio y planificación estratégica. *Palermo Business Review*, (13), 51–72. https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/PBR_13_04.pdf
- Sánchez, M., Cervantes, V. y Peralta, P. (2016) Gestión de la innovación en pequeñas y medianas empresas de Barranquilla – Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXII(2), 78-91. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28049145007.pdf>
- Sánchez-Huamán, Y. D., VillafuerteMiranda, C. A., Flores-Morales, J. A., y Neyra-Huamani, L. (2023). Gestión del cambio organizacional en la Administración Pública. Estudio de caso. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(Edición Especial 10), 1126-1139. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.16>
- Takeuchi, H. y Nonaka, I. (1986). The new product development game. *Harvard business review*, 64(1), 137-146. <https://hbr.org/1986/01/the-new-product-development-game>
- Warner, W. (1988). *El desarrollo organizacional como proceso de cambio*. http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CP0001_File_DO%20Como%20proceso%20de%20cambio.pdf

Yepes, J. D., Pardo, C. J., Gómez, O. S. (2015). Revisión sistemática acerca de la implementación de metodologías ágiles y otros modelos en micro, pequeñas y medianas empresas de software. *Revista Tecnológica - ESPOL*, 28(5). <https://>

www.rte.espol.edu.ec/index.php/tecnologica/article/view/454

Zimmermann, A. (2000). Gestión del cambio organizacional. Caminos y herramientas. (2da ed.). Ediciones Abya-Yala.