

**MADUREZ DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN UNA
ORGANIZACIÓN DE INVESTIGACIÓN AGROPECUARIA****MATURITY OF ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT IN AN
AGRICULTURAL RESEARCH ORGANIZATION****Recibido:** 02/04/2025 – **Aceptado:** 12/05/2025**Doi:** <https://doi.org/10.56124/corporatum-360.v8i15.007>Molina Zambrano Mariana Jacqueline ¹, Zambrano Bermello Mayerlyn Antonella ²,
Zambrano Farías José Iván ³^{1,2,3}Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López- Bolívar-
Manabí- Ecuador¹**Correo:** mariana.molina@espam.edu.ec; **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-5462-8543>²**Correo:** mayerlyn.zambrano@espam.edu.ec; **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-2441-0922>³**Correo:** izambrano@espam.edu.ec; **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8181-0838>**RESUMEN**

El presente artículo tiene como finalidad evaluar el nivel de madurez de la gestión del cambio organizacional en la Estación Tropical Experimental Pichilingue, analizando las perspectivas estratégicas y misionales. El estudio es de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental de tipo transeccional y alcance descriptivo. Para dar cumplimiento al objetivo, se aplicó una encuesta con preguntas validadas por Mac Carte y Fariña (2021), se realizaron análisis descriptivos con el programa Minitab, evaluando dimensiones como visión estratégica del cambio, liderazgo, cultura, comunicación, recursos y métricas. En los resultados se evidencia que el grupo estratégico muestra mayor solidez en la visión y el uso de los recursos en comparación con el grupo operativo. Del mismo modo, se identificó la importancia de impulsar una cultura organizacional receptiva al cambio y establecer canales de comunicación efectivos para integrar a todos los grupos de la organización. En cuanto a la evaluación del nivel de madurez, se determinó que la organización se encuentra en una etapa avanzada, con índice global de madurez de 4,32, esto indica una alta capacidad para gestionar y liderar procesos de cambio. Para finalizar, los hallazgos destacan la necesidad de fortalecer la integración entre ambos grupos, asegurando que la visión y las prácticas de gestión del cambio se apliquen de manera uniforme en toda la organización. Igualmente, resaltan la importancia de seguir invirtiendo en la capacitación y el desarrollo de una cultura organizacional que apoye continuamente los procesos de cambio.

Palabras claves: gestión; madurez; cambio organizacional.**ABSTRACT**

The purpose of this article is to evaluate the level of maturity of organizational change management at the Pichilingue Tropical Experimental Station, analyzing the strategic and mission perspectives. The study has a quantitative approach, with a non-experimental cross-sectional design and descriptive scope. To achieve this objective, a survey was applied with questions validated by Mac Carte and Fariña (2021), descriptive analyses were performed using Minitab, evaluating dimensions such as strategic vision of change, leadership, culture, communication, resources, and metrics. The results show that the strategic group shows greater strength in its vision and use of resources compared to the operational group. Similarly, the importance of promoting an organizational culture receptive to change and establishing effective communication channels to integrate all groups in the organization was identified. Regarding the evaluation of the maturity level, it was determined that the organization is at an advanced stage, with an overall maturity index of 4.32, indicating a high capacity to manage and lead change processes. Finally, the findings highlight the need to strengthen integration between both groups, ensuring that the change management vision and practices are applied consistently throughout the organization. They also emphasize the importance of continuing to invest in training and developing an organizational culture that continually supports change processes.

Keywords: management; maturity; organizational change.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión del cambio organizacional emerge como una disciplina esencial, permitiendo a las empresas ajustarse a las demandas del entorno, aprovechar oportunidades y superar desafíos, esta se ha consolidado como un proceso significativo para las empresas que buscan tener permanencia a largo plazo, frente a los retos constantes que presentan la tecnología, la globalización y las fluctuaciones del mercado. Para Sánchez et al. (2023) la gestión del cambio es un proceso planificado para organizaciones efectivas y duraderas.

Desde el punto de vista de Sanoja (2021) gestionar adecuadamente el cambio organizacional impulsa el crecimiento y el valor agregado, convirtiendo capacidades en aprendizaje y nuevas oportunidades. La gestión del cambio utiliza enfoques y técnicas para preparar y apoyar a las personas en la adopción del cambio, buscando el éxito organizacional. Paralelamente el concepto del nivel de madurez se utiliza para evaluar la capacidad de una organización para gestionar procesos eficientemente. Es decir, “refleja el grado de capacidad y avance en la gestión efectiva de procesos de cambio en la organización” (Lübbecke, 2022). La madurez en una organización está vinculada con la capacidad para llevar a cabo e incrementar los procedimientos que utiliza en su trabajo (Sardar et al., 2024).

En la opinión de Farré y De Batista (2023), la madurez implica una evolución desde un estado inicial e inexperto hacia uno de mayor desarrollo, eficiencia y efectividad. De manera complementaria, De Armas Granado et al. (2022) señalan que estudiar y entender la madurez permite tomar decisiones informadas que mejoren el desempeño, ayudando alcanzar objetivos estratégicos de forma sostenible. Asimismo, Meza de Blanco (2023) y Mac Carte y Fariña (2021) coinciden en que la madurez proporciona a organizaciones e individuos identificar fortalezas y debilidades, facilitando mejoras continuas y estrategias a largo plazo. Por lo tanto, “en una organización con alta madurez en la gestión del cambio, existen procesos y herramientas consolidadas en una cultura de adaptación e innovación” (Zanabria, 2021).

En Latinoamérica, la gestión del cambio varía ampliamente, lo que refleja la diversidad de experiencias y estrategias adoptadas por diferentes países en búsqueda de estabilidad y crecimiento. Las empresas de la región enfrentan un entorno dinámico y complejo caracterizado por fluctuaciones económicas con volatilidad del mercado global. Un estudio del cambio organizacional de las pymes de Lima elaborado por Caller et al. (2022) manifiestan que estas empresas se categorizan por ser heterogéneas, poco planificadas y lideradas por personas con escasa formación en dirección. La falta de planificación estructurada en las pymes representa un desafío significativo para la gestión del cambio. Sin una visión clara y una estrategia bien definida, las iniciativas de cambio pueden fracasar. Por otro lado, un 74% de las empresas que se mantienen más de 15 años en el mercado, demuestran la capacidad y preparación que tienen para superar cualquier desafío y permanecer en el mercado.

Además, Ecuador, como parte de esta tendencia regional, ha experimentado transformaciones significativas en su sector empresarial. La gestión del cambio en este país responde a la necesidad de adaptarse a reformas económicas y políticas, la globalización, adopción de nuevas tecnologías y una cultura de innovación entre sus miembros. La innovación proporciona herramientas y enfoques que facilitan adaptaciones efectivas y sostenibles en la gestión del cambio organizacional. De acuerdo con Hernández et al. (2022) la innovación es la creación y aplicación de nuevas ideas, productos o procesos que generan valor y transforman realidades. Sin embargo, Caller et al. (2022) concluyen su estudio mencionando que la innovación en las organizaciones no siempre garantiza resultados positivos. Por ello, es esencial un proceso de mejora continua que aborde las actitudes, expectativas y comportamientos de los colaboradores.

En el contexto específico de la provincia de los Ríos, la gestión del cambio organizacional es fundamental para la sostenibilidad y el crecimiento de las industrias locales. El Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) de Pichilingue, establecida en 1942, es el centro de investigación agrícola más

antiguo de Ecuador, surgió de un convenio entre Ecuador y Estados Unidos. En 1952 fue incluida en el Servicio Cooperativo Interamericano de Agricultura, y en 1963, fue transferida al INIAP, formando el primer grupo de investigación agropecuarios del país. La investigación en cultivos se realiza a través de programas de mejoramiento para diversos cultivos y departamentos especializados, contando con laboratorios de análisis de suelos, diagnósticos fitosanitarios y cultivos de tejidos. Asimismo, ofrece servicios de procesamiento de semillas y multiplicación de plantas, especialmente de cacao y café. La estación desarrolla programas de capacitación técnica para profesionales, productores y estudiantes, está abierta a solicitudes de capacitación de instituciones públicas y privadas. (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, s.f.)

El INIAP de Pichilingue, se encuentra en un entorno dinámico y desafiante, caracterizado por constantes cambios tecnológicos, sociales y ambientales. Para enfrentar estos cambios de forma efectiva y alcanzar sus objetivos, necesitan desarrollar una gestión del cambio organizacional madura y eficiente.

La problemática de esta investigación se centra en esclarecer cómo las organizaciones se enfrentan y logran adaptarse a los cambios en entornos cada vez más competitivos. La capacidad de gestionar el cambio de manera eficaz es indispensable para el éxito y la sostenibilidad empresarial. No obstante, muchas empresas carecen de una estructura adecuada para adaptarse a estos procesos, lo que puede resultar en implementaciones fallidas, resistencia al cambio y pérdidas económicas, poniendo en riesgo su permanencia en el mercado.

2. Metodología

La presente investigación se llevó a cabo en la Estación Científica Pichilingue, ubicado vía a El Empalme, Quevedo. La variable de estudio fue la gestión del cambio organizacional. Este estudio utilizó un enfoque cuantitativo, lo que permitió la recolección y análisis de la variable para identificar el nivel de madurez de la gestión del cambio organizacional. La investigación fue de tipo no

experimental transeccional, ya que se realizó en un momento dado. Para el levantamiento de información, se aplicó una encuesta basada en el instrumento SCM validado por Mac Carte y Fariña (2021), el cual mide 5 etapas de madurez del cambio: etapa básica (1,2), organizaciones conocen poco sobre el impacto y metodología de gestión del cambio; etapa inicial (2,3), reconocen el impacto de gestión del cambio pero sin formación formal; etapa amateur (3,4), implementan gestión del cambio de manera autodidacta pero ineficiente; etapa profesional (4,5), la gestión del cambio está integrada en la estrategia y cultura con formación continua y etapa experta (5), innovan en procesos de gestión del cambio, maximizando flexibilidad y resultados. A su vez, el instrumento cuenta con 3 dimensiones, que son: visión estratégica del cambio y liderazgo, cultura y comunicación del cambio y recursos y métricas para gestionar el cambio. La encuesta quedó conformada por 24 ítems, se consideraron preguntas con escala de Likert que van desde, nunca (1), casi nunca (2), ocasionalmente (3), casi siempre (4) y siempre (5), respuestas dicotómicas y tricotómicas, evaluadas por porcentajes. El instrumento se aplicó a 15 expertos de la organización que tenían conocimiento en gestión del cambio, sin aplicar prueba piloto. Los cuales 3 encuestados pertenecían al nivel estratégico que son los que toman decisiones dentro de la empresa (líder y coordinador), y 13 encuestados al nivel misional que son los encargados de las operaciones de la organización (responsable de área, responsable de proyecto, investigador y administrativo). El análisis de los datos se realizó mediante el programa de Minitab.

3. Resultados y Discusión

Una vez obtenidos los datos del instrumento de evaluación aplicado, se desarrollaron los análisis descriptivos con medidas de tendencia central (media, desviación estándar, Q1), por cada una de las dimensiones, respecto a las preguntas con escala de Likert (1 a 5). Esto se realizó mediante el programa de Minitab.

A continuación, se presentan los resultados de las respuestas dicotómicas y tricotómicas, evaluadas por porcentajes. La dimensión visión estratégica del cambio y liderazgo está enfocada en establecer una dirección clara y estratégica, la cual guía a la organización hacia una transformación efectiva. La dimensión recursos y métricas para gestionar el cambio, se centra en la utilización eficiente de recursos para evaluar el progreso y éxito de las iniciativas de transformación. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en estas dimensiones:

Tabla 1: Opciones de respuestas dicotómicas y tricotómicas

Dimensión visión estratégica del cambio y liderazgo	N	Si	Ocasionalmente	No
Apoyo a la estrategia de gestión del cambio	3	100%	0%	0%
	12	91,67%	0%	8,33%
Plan de gestión del cambio	3	100%	0%	0%
	12	50%	41,60%	8,33%
Dimensión recursos y métricas para gestionar el cambio				
ROI y capacitaciones en gestión del cambio	3	100%	0%	0%
	12	70,83%	0%	29,17%
Eficiencia y medición del cambio	3	55,56%	44,44%	0%
	12	52,78%	36,11%	11,11%

Nota: Se describe las opciones de respuestas dicotómicas y tricotómicas

El indicador, “Apoyo a la estrategia de gestión del cambio”, los resultados muestran datos homogéneos, lo que indica que en ambos grupos de estudio existe un reconocimiento generalizado de la importancia del cambio como elemento estratégico. En donde las diferencias entre los grupos de estudio sugieren que esta percepción está más consolidada en el grupo estratégico que en el operativo. El cambio estratégico es un proceso deliberado de establecer metas y prioridades organizacionales futuras, generalmente en un momento en el que una organización

requiere una adaptación significativa a las formas de trabajo para seguir siendo competitiva (Weiser et al., 2020) (Oloruntoba y Akanazu (2024)). Los modelos de proceso de cambio estratégico comienzan con la creación de una visión para el futuro deseado.

En el segundo indicador, “Plan de gestión del cambio”, la mayor dispersión en las respuestas evidencia que, aunque el cambio está formalizado en ciertos aspectos, su implementación no es completamente homogénea entre los grupos. Actualmente las evaluaciones de la alineación se enfocan principalmente en el grupo estratégico y no brindan suficiente información sobre los grupos operativos. (González y Rodríguez, 2020) (Macías et al., 2024) Los grupos operacionales son cruciales para alcanzar dicha alineación estratégica. Esto podría deberse a una falta de comunicación o una aplicación desigual de las políticas, lo que limita la integración de la visión estratégica en las operaciones diarias. Según Niebles et al. (2022) “Dirigir a través de la visión y la estrategia”, implica expresar de forma explícita o implícita, las razones para aspirar a ese futuro.

Como puede observarse, en el indicador 3 “ROI y capacitaciones en gestión del cambio”, las respuestas de los que toman decisiones estratégicas, indica que se inclinaron hacia una calificación mayoritaria al “sí”, este promedio puede explicarse porque, el grupo estratégico, a pesar de que reconozcan la importancia de los recursos y métricas, aún pueden darse limitaciones en su aplicación efectiva. A diferencia del grupo operativo, donde refleja que los recursos y métricas se utilizan con frecuencia. Es así que, OCM Solution (2024) hace énfasis en las métricas y KPIs para evaluar el éxito de las iniciativas de cambio. La adopción de usuarios, la efectividad de comunicación y la participación de los interesados son métricas vitales para una gestión del cambio exitosa.

En cuanto al 4 indicador “eficiencia y medición del cambio”, el valor para el nivel estratégico muestra que estas capacidades están siempre presentes, lo que genera un nivel de confianza en la disponibilidad de herramientas para medir y gestionar el cambio. Según Fioretto et al. (2024) la implementación de indicadores

claves de rendimiento específicos permite a las organizaciones medir y gestionar el cambio de manera más efectiva, asegurando que las capacidades para gestionar el cambio están siempre presentes, lo que fortalece la confianza en la disponibilidad de herramientas de medición y gestión.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos para la dimensión visión estratégica y liderazgo y la dimensión cultura y comunicación del cambio, la cual se enfoca en fomentar una cultura organizacional receptiva al cambio y establecer canales efectivos de comunicación:

Tabla 2: Opciones de respuesta con escala de Likert (1 a 5)

Dimensión visión estratégica y liderazgo	N	Media	Desv. Est.	Q1
Liderazgo y gestión del cambio	3	4,556	0,419	4,167
	12	4,181	0,968	3,875
Dimensión cultura y comunicación del cambio	N	Media	Desv. Est.	Q1
Prácticas de gestión del cambio en cultura y comunicación	3	4,533	0,503	4
	12	4	1,2	3,25

Nota: Se describe opciones de respuesta con escala de Likert (1 a 5)

En la tabla 2, se observa que “Liderazgo y gestión del cambio”, presenta una media alta y una baja desviación estándar, especialmente en el nivel estratégico. Esto refleja que el liderazgo es percibido como un elemento clave y constante en el manejo del cambio, aunque en el nivel operativo las respuestas muestran una ligera dispersión, lo que podría estar relacionado con diferencias en cómo se ejerce o percibe el liderazgo en contextos operativos. Para Omamode et al. (2024) “el liderazgo efectivo y la gestión del cambio se consolidan más en niveles estratégicos, reflejando la necesidad de mayor alineación organizacional”. Esto proporciona una base sólida para navegar las complejidades del entorno empresarial moderno, integrando liderazgo estratégico y operatividad cohesionada.

Con respecto a las prácticas de gestión del cambio, muestra un desempeño alto, con una percepción positiva entre los expertos, especialmente en niveles estratégicos. Esto se debe a que estas prácticas están diseñadas para fomentar una comunicación clara y coherente durante los procesos de cambio organizacional. Por ello, Abrantes et al. (2024) y Stasielowicz (2024) coinciden que la comunicación es importante para que los destinatarios comprendan y se adapten al cambio organizacional. Una comunicación bien estructurada ayuda a reducir inquietudes y a fortalecer la aceptación del cambio dentro de la organización.

La media refleja que la mayoría de las respuestas se inclinaron hacia una frecuencia de “casi siempre” o “siempre”, lo que indica un esfuerzo continuo por integrar a las personas en el proceso de cambio, promoviendo una cultura alineada con los objetivos estratégicos. La desviación estándar baja sugiere una consistencia significativa entre las respuestas de este grupo, lo que es esperable al tratarse de expertos con roles de toma de decisiones. En ese sentido, Allan et al. (2024) destaca la importancia de la alineación estratégica y la participación de los interesados como factores clave para el éxito en la gestión del cambio. El Q1 indica que incluso las respuestas más bajas de este grupo se situaron en valores que reflejan compromiso constante, reforzando la idea de que estas prácticas son una prioridad en el nivel estratégico.

NIVEL DE MADUREZ

Se procedió a realizar el nivel de madurez por dimensión. Cuanto mayor sea el valor del índice, mejor será el grado de madurez. Como se explicó en la metodología si está en el rango (1,2) etapa básica; (2,3) etapa inicial; (3,4) etapa amateur; (4,5) etapa experta; (5) etapa experta.

Para la dimensión visión estratégica y liderazgo el subíndice será VL1: Grupo estratégico:

$$VL_1 = \frac{1}{6} (Q3 + Q4 + Q5 + Q6 + Q7 + Q8)$$

$$VL_1 = \frac{1}{6} (5 + 5 + 4,33 + 4,33 + 4,33 + 4,33)$$

$$VL_1 = \frac{1}{6} (27,32)$$

$$VL_1 = 4,55$$

Grupo operativo:

$$VL_1 = \frac{1}{6} (Q3 + Q4 + Q5 + Q6 + Q7 + Q8)$$

$$VL_1 = \frac{1}{6} (5 + 5 + 4,33 + 4,33 + 4,33 + 4,33)$$

$$VL_1 = \frac{1}{6} (27,32)$$

$$VL_1 = 4,55$$

$$VL_1 = \frac{1}{6} (Q3 + Q4 + Q5 + Q6 + Q7 + Q8)$$

$$VL_1 = \frac{1}{6} (4,08 + 4,16 + 4,16 + 4,08 + 4,33 + 4,25)$$

$$VL_1 = \frac{1}{6} (25,06)$$

$$VL_1 = 4,18$$

Total del subíndice de los 2 grupos: 4,37

Para la dimensión cultura y comunicación del cambio será CC2:

Grupo estratégico:

$$CC2 = \frac{1}{5} (Q9 + Q10 + Q11 + Q12 + Q13)$$

$$CC2 = \frac{1}{5} (4,33 + 4,33 + 4,66 + 4,66 + 4,66)$$

$$CC2 = \frac{1}{5} (22,64)$$

$$CC2 = 4,53$$

Grupo operativo:

$$CC_2 = \frac{1}{5} (Q9 + Q10 + Q11 + Q12 + Q13)$$

$$CC_2 = \frac{1}{5} (4,08 + 3,92 + 4 + 3,92 + 4,08)$$

$$CC_2 = \frac{1}{5} (20,00)$$

$$CC_2 = 4,00$$

Total del subíndice de los 2 grupos: 4,27

Índice global

$$Indice\ global = \frac{subíndice\ 1 + subíndice\ 2}{2}$$

$$Indice\ global = \frac{4,37 + 4,27}{2}$$

$$Indice\ global = \frac{8,64}{2}$$

$$Indice\ global = 4,32$$

Los resultados de la primera dimensión, reflejan que el grupo estratégico posee una sólida comprensión y aplicación de la visión organizacional. Northouse (2021) “el liderazgo efectivo es esencial para traducir la visión organizacional en resultados tangibles”, esto sugiere un liderazgo bien estructurado y alineado con los objetivos empresariales, lo que favorece la toma de decisiones y la planificación estratégica.

Por otro lado, el grupo operativo, si bien cuenta con una base sólida en esta dimensión, presenta áreas de mejora en liderazgo y alineación con la estrategia general, esto indica que, aunque el equipo operativo está encaminado, aún requiere un mayor desarrollo en términos de afinidad estratégica y toma de decisiones autónoma. Hsu et al. (2022) “empoderar a los equipos para tomar decisiones autónomas no solo mejora la moral, sino que también impulsa la innovación”. El subíndice de esta dimensión posiciona a la organización en un nivel de madurez

cercano a la etapa profesional, se evidencia una integración progresiva de la gestión del cambio dentro de la estrategia organizacional.

En cuanto a la segunda dimensión, los resultados sugieren que la cultura de cambio dentro de la organización es favorable, especialmente dentro del grupo estratégico, donde se observa una comunicación afectiva y una predisposición positiva hacia la transformación. Kotter (2011) “las organizaciones que fomentan una cultura de cambio son más propensas a innovar y adaptarse a las nuevas realidades del mercado” Para el grupo operativo, aunque el nivel se encuentra próximo a la etapa profesional, aún está en proceso de consolidar una cultura de cambio más estructurada y fuerte, esto indica que la organización está evolucionando en la gestión del cambio, pero aún debe reforzar la comunicación y la participación del equipo operativo en estos procesos. Viera y Balestra (2023) “la comunicación clara y efectiva es fundamental para el éxito de cualquier iniciativa de cambio organizacional. Al igual que la primera dimensión, el subíndice indica un nivel de madurez cercano a la etapa profesional.

A nivel global, la organización demuestra un grado de madurez que la ubica en la etapa profesional, si bien la gestión del cambio está bien integrada en su estructura, la organización aún tiene margen de mejora en términos de liderazgo operativo, comunicación interna y fortalecimiento de la cultura de cambio, para avanzar hacia niveles de mayor madurez. Hiatt y Creasey (2023) “las organizaciones que buscan avanzar en su madurez deben integrar la gestión del cambio en todos los niveles y procesos. Será clave implementar estrategias que fomenten la autonomía del equipo operativo, promover la innovación y asegurar una integración más fluida entre estrategia y operación. Kathuria y Lucianetti (2024) “la alineación entre la estrategia y la operación es fundamental para lograr un rendimiento organizacional óptimo.

4. Conclusiones

Los resultados obtenidos, demuestran la importancia de una dirección clara y estratégica para guiar la transformación organizacional, así como una asignación eficiente de recursos y métricas para evaluar el progreso y éxito de las iniciativas en la gestión del cambio. A pesar de que ambos grupos, estratégico y operativo, valoran estos aspectos, el grupo estratégico muestra un mayor fortalecimiento en la visión y uso de los recursos.

Con respecto al análisis del nivel de madurez en la gestión del cambio, se evidencia que la organización está en una etapa avanzada, con un índice global de 4,32, lo que indica una alta capacidad para gestionar y liderar procesos de cambio. Sin embargo, resalta la importancia de seguir invirtiendo en la capacitación y en la implementación homogénea de estrategias y prácticas de cambio entre los diferentes grupos.

5. Referencias

Abrantes, A., Bakenhus, M., y Ferreira, A. (2024). The support of internal communication during organizational change processes. *Journal of Organizational Change Management*, 37(5), 1030-1050. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2023-0222>

Allan, A., Farhan, K., Kommineni, H., Deming, C., y Boinapalli, N. (2024). Effective Change Management Strategies: Lessons Learned from Successful Organizational Transformations. *American Journal of Trade and Policy*, 11(1), 17-30. doi: <https://doi.org/10.18034/ajtp.v11i1.730>

Arispe Alburquerque, C. M., Yangali Vicente, J. S., Guerrero Bejarano, M. A., Lozada de Bonilla, 3O. R., Acuña Gamboa, L. A., y Arellano Sacramento, C. (2020). *La Investigación Científica, una aproximación para los estudios de posgrado*. Universidad Internacional del Ecuador, 1-131. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4310/1/LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20CIENT%20C3%8DFICA.pdf>

Sánchez, Y., Villafuerte, C., Flores, J., y Huamani, L. (2023). Gestión del cambio organizacional en la Administración Pública. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(10)1126-1139.

https://www.researchgate.net/publication/376388899_Gestion_del_cambio_organizational_en_la_Administración_Pública

Caller Luna, J. B., Lizarbe Castro, M. V., González Ponce de León, E. R., y Condori Díaz, B. (2022). Cambio organizacional en pymes de Lima. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(8), 914-925. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.12>

Cárdenas, M., Daza, L., y Rubiano, R. (2020). *Diagnóstico estratégico en la Terminal de Transporte de Villavicencio S.A.* Informe de trabajo de grado como requisito previo para optar al título de Administrador de Empresas, Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/350ae5e4-5a6e-4251-87f2-131642abca17/content>.

Chałupnik, M. (2024). *Leadership and Collaboration in Workplace Discourse: From Field to Application*. (1 ed.). (P. M. Cham, Ed.) Alemania: Springer International Publishing.

De Armas Granado, L., Díaz Monjiotti, E., y Reyes León, G. E. (2022). Evaluation of the Maturity of the Digital Transformation Based on the TETR4DIG Mode. *Revista Cubana de Transformación Digital*, 3(3), 1-18. <https://rctd.uic.cu/rctd/article/view/177/89>

Farré, D., y De Batista, M. (2023). Modelos De Madurez Para La Autoevaluación Del Grado De Cambio Digital y De Gestión. *Revista del Instituto Internacional De Costos*, 9-32. <https://intercostos.org/ojs/index.php/riic/article/view/76/46>

Fioretto, S., Masciari, E., y Vincenzo, E. (2024). A Brief Discussion on KPI Development in Public Administration. *Computer Science*, 8. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2412.09142>

González, J., y Rodríguez, M. (2020). *Manual Práctico de Planeación Estratégica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. <https://surl.li/sqzgbw>

Guevara, G., Verdesoto, A., y Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción).

Revista científica mundo de la investigación y el conocimiento, 4(3).
<https://recimundo.com/index.php/es/article/view/860>

Hernández Hurtado, J. P., García Tello, L. S., y Gómez Castellanos, D. E. (2022). *Gestión organizacional para la mejora del área de inventario en la empresa hotel Vizcaya plaza mediante aplicación de innovación*. Unidades Tecnológicas de Santander, 1-8. <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/10854>

Hiatt, J., & Creasey, T. (2023). *Change Management: The People Side of Change*. Colorado:

Pr
osci. https://www.academia.edu/32321746/Change_Management_The_People_Side_of_Change_An_introduction_to_change_management_from_the_editors_of_the_Change_Management_Learning_Center

Hsu, H.-M., Chang, H.-T., Liou, J.-W., Cheng, Y.-C. y Miao, M.-C. (2022). Liderazgo empoderador e innovación en equipo: Los efectos mediadores de los procesos y el compromiso del equipo. *Revista Alemana de Gestión de Recursos Humanos*, 37 (1), 23-49. <https://doi.org/10.1177/23970022221108487>

Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias. (s.f.). *Estación Experimental Tropical Pichilingue*. <https://tecnologia.iniap.gob.ec/e-e-tropical-pichilingue/>

Kathuria, R. y Lucianetti, L. (2024), "Alineación de las métricas de rendimiento con la estrategia empresarial", *Management Decision*, 62(5), 1539-1559. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2023-0184>

Kotter, J. (2011). *Change Management: The New Way to Manage Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
https://www.academia.edu/42245727/LIDERAR_EL_CAMBIO_KOTTER

Lübbecke, H. (2022). Change Management Maturity Model. *American Journal of Science and Engineering*, 3(2), 18-24. <https://doi.org/10.15864/ajse.3203>

Macías, M., Castillo, M., Cedeño, M., y Delgado, D. (2024). Planificación estratégica y su impacto en la gestión del cambio organizacional. *Revista Científica Ciencia y Desarrollo*, 27(4). <http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v27i4.2744>

Mac Carte, P., y Fariña, P. (2021). Measuring the Organizational Change Maturity

of Chilean Companies. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-11.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.791106>

Meza de Blanco, R. (2023). Aprendizaje organizacional desde el enfoque de las organizaciones complejas en tiempos de cambio. *Revista transdisciplinaria del saber*, 6(6), 1-17.
<http://revistas.unellez.edu.ve/index.php/rtsa/article/view/2151/1930>

Niebles, W., Rojas, C., Pacheco, C., y Hernández, H. (2022). Desarrollo de estrategias de direccionamiento estratégico para la gestión de calidad en empresas del sector industrial. *Información Tecnológica*, 33(6), 145-156.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000600145>

Northouse, P. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Michigan: Publicaciones SAGE.
https://books.google.com.ec/books?id=6qYLEAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

OCM Solution. (2024). *Best 2024 Change Management Metrics & KPIs for Change Mgrs*.
<https://www.ocmsolution.com/tracking-and-measurement/>

Oloruntoba, F., & Akanazu, H. (2024). Strategic Goal-Setting And Organisational Effectiveness In Selected Trading And Manufacturing Companies. *Webology*, 21(2).
<https://n9.cl/ov9u5>

Omamode, H., Chioma, A., Osato, I., Beryl, O., y Ndubuisi, L. (2024). Innovative management strategies in contemporary organizations: a review: analyzing the evolution and impact of modern management practices, with an emphasis on leadership, organizational culture, and change management. *International Journal of Management and Entrepreneurship Research*, 6(1), 167-190.
<https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i1.727>

Prosci Iberia y Latam. (2024). *¿Qué es Gestión del Cambio Organizacional?*
<https://www.prosci.com/es/blog/que-es-gestion-del-cambio-organizacional>.

Ramírez, R., Vergara, L., Padrón, M., y Ramírez, R. (2023). Gestión estratégica e innovación en las organizaciones: *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 5(9), 1-21.
<https://doi.org/10.38186/difcie.59.13>

Rodas Pacheco, F. D., y Pacheco Salazar, V. G. (2020). Marco de Referencia para

su Implementación Focus Groups: A Framework for Implementation. *INNOVA Research Journal*, 1-14. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1401>

Sardar, M., Hussain, M., Hussain, M., Hussain, S., Iqbal, M. W., Hamid, K., y Ahmad, S. Z. (2024). Identification of the Requirement Change Management and Maturity Model in the Internet of Things (IoT). *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 13(1), 885–891. <https://doi.org/10.61506/01.00286>

Sanoja Capote, F. G. (2021). La gestión del cambio organizacional: Una estrategia empresarial necesaria en una sociedad digital luego del COVID-19. *Revista Global Negotium*, 4(2), 1-16. <https://publishing.fgu.edu.com/ojs/index.php/RGN/article/view/171/250>.

Stasielowicz, L. (2024). The importance of change communication and state motivation when adapting to changes. *Scandinavian Journal of Psychology*, 66(1), 59-75. <https://doi.org/10.1111/sjop.13066>

Vieira, C., y Balestra, M. P. (2024). El rol de la comunicación interna en la gestión del cambio. *Comunica360*, (2), 37-56. https://doi.org/10.26439/comunica360_2024.n2.7331

Weiser, A., Jarzabkowski, P., y Laamanen, T. (2020). Completing the adaptive turn: An integrative view of strategy implementation. *The Academy of Management Annals*, 14(2), 969-1031. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0137>

Zanabria Ortega, M. (2021). Systemic model with focus on individual disciplines of intelligent organizations and organizational efficiency. *Revista científica de sistemas e informática*, 2(1), 1-10. <https://doi.org/10.51252/rcsi.v2i1.264>