





Gestión del conocimiento y gestión de cambio: Estudio Bibliométrico

Knowledge management and change management: Bibliometric Study

Taryns Elizabeth García-Ramos
Universidad César Vallejo, Lima, Perú
tgarcia77@ucvvirtual.edu.pe
 <https://orcid.org/0000-0003-1661-0412>

Ana Luisa López-Brunett
Tecnológico Universitario Espíritu Santo, Guayaquil, Ecuador
alopez@tes.edu.ec
 <https://orcid.org/0000-0001-7040-3807>

María Rosa Wright-Garzón
Universidad Internacional del Ecuador, Guayaquil, Ecuador
mawrightga@uide.edu.ec
 <https://orcid.org/0000-0002-0745-9952>

Nury Varas-Espinoza
Tecnológico Superior Life College International, Guayaquil, Ecuador
nvaras@lifecollege.edu.ec
 <https://orcid.org/0000-0001-7575-2547>

Recepción: 10/10/2022 | Aceptación: 28/12/2022 | Publicación: 10/01/2023

Cómo citar (APA, séptima edición):

García-Ramos, T. E., López-Brunett, A. L., Wright-Garzón, M. R., y Varas-Espinoza, N. (2023). Gestión del conocimiento y gestión de cambio: Estudio Bibliométrico. *INNOVA Research Journal*, 8(1), 173-197. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n1.2023.2220>

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo hacer un análisis bibliométrico de las variables: gestión del cambio (CM) y gestión del conocimiento (KM), además, de determinar la tendencia o evolución de ambas en el ámbito de la investigación, así mismo, pretende identificar el volumen de producción de artículos bajo este contexto y el aporte significativo para las próximas

investigaciones. A partir de este análisis se procura encontrar la relación que existe entre ambas variables, toda vez que su fusión e interacción permita resolver dificultades que enfrenan las organizaciones respecto a la tendencia dinámica y de constante cambio que presenta el contexto económico, social y tecnológico del presente siglo. Los resultados de este análisis están basados en una muestra de 118 artículos y se contempla información relacionada a un periodo de 27 años, donde se observa una tendencia al declive de publicaciones a partir del periodo 2010 al 2014 hasta la fecha, por otro lado; la tendencia a citar estas fuentes se ha mantenido desde el 2015. Otros aspectos importantes que demuestran los resultados a través de los gráficos es la identificación de las características más significativas de la producción científica, los países que más publicaciones tienen y los artículos que más se han citado en los últimos 10 años. Este estudio identifica la necesidad de crear más contenido o incrementar la producción científica que incluyan las variables CM y KM para consolidar la base teórica que aporte más información para futuros trabajos que contextualizan las exigencias de este siglo.

Palabras claves: gestión del conocimiento; gestión de cambio; servicios turísticos; turismo; servicios.

Abstract

This work aims to make a bibliometric analysis of the variables: change management (CM) and knowledge management (KM), in addition to determining the trend or evolution of both in the field of research, likewise, it aims to identify the volume of production of articles under this context and the significant contribution for the next investigations. Based on this analysis, an attempt is made to find the relationship that exists between both variables, since their fusion and interaction allow solving difficulties that organizations face regarding the dynamic and constantly changing trend presented by the economic, social and technological context of the present century. The results of this analysis are based on a sample of 118 articles and information related to a period of 27 years is considered, where a downward trend in publications is observed from the period 2010 to 2014 to date, on the other hand; the tendency to cite these sources has been maintained since 2015. Other important aspects that demonstrate the results through the graphs is the identification of the most significant characteristics of scientific production, the countries that have the most publications and the articles that are most widely read. have cited in the last 10 years. This study identifies the need to create more content or increase scientific production that includes the CM and KM variables to consolidate the theoretical basis that provides more information for future work that contextualizes the demands of this century.

Keywords: knowledge management; change management; tourism; tourism services; tourism; services.

Introducción

La actividad turística, como pilar relevante de la economía de muchas naciones ha tenido un constante desarrollo, permitiéndole a muchas comunidades poner en valor muchos de sus recursos, participando de su desarrollo y generando oportunidades laborales, así como una mejor calidad de vida. El turismo desarrolla herramientas de control con el claro propósito de controlar el impacto producto de su crecimiento y se compromete a generar beneficios no solo de rentabilidad, sino también, de sostenibilidad, basado en una economía circular que permita un equilibrio cuyo resultado depende de los pobladores, visitantes y la gestión del gobierno (Gaztelumendi y Mora 2019).

Por otro lado, la actividad turística es un sector de la economía mundial que ha sufrido una desestabilización como consecuencia de la pandemia en el 2020 y que trajo consigo restricción de accesibilidad y movilidad de visitantes hacia los destinos turísticos, ocasionando pérdidas no solo monetarias, sino también, de puestos de trabajo (Rodríguez et al.,2022). En tal sentido, estos fueron eventos relevantes en la economía mundial que conllevaron a la transformación significativa de muchas organizaciones para poder enfrentarse a la crisis; teniendo que adaptarse a un contexto que exigía a los gerentes gestionar cambios a través de la toma de decisiones y aplicación de nuevos procesos, así como el acompañamiento en la adaptación de los colaboradores bajo esta nueva necesidad.

El objetivo que se persigue el artículo es determinar la relación existente entre gestión de conocimiento y gestión de cambio, así como determinar el gran impacto que tiene uno sobre el otro, toda vez que se pretende conocer y abordar problemáticas específicas en un contexto organizacional y, por ende, la identificación de alternativas de solución. En este sentido, lo que se busca es una gestión organizacional capaz de concretar objetivos que benefician a la comunidad, colaboradores y el medio ambiente.

Marco Teórico

Gestión del conocimiento – Knowledge Managemet (KM)

Pepple, D. *et al.* (2022), centran el trabajo en el sector público de las organizaciones en Nigeria, donde la gestión del conocimiento (KM) se manifiesta en etapas iniciales aún. Se propone su implantación a través del pensamiento sistémico y teorías del desarrollo organizativo; considerando, la gran influencia que ejerce el factor demográfico y sociocultural. El enfoque de este trabajo es cuantitativo y pretende comprender cómo implementar la GC, además, de identificar factores favorables a éste. En este sentido, su aporte se da a través de la contribución de literatura que sirva de marco para la aplicación de la CG en organizaciones públicas a través de la exploración de la información. Los autores concluyen que en países en desarrollo las prácticas de CG están aún en fases exploratorias y que se ve influenciado por diversos contextos en el que se presenta.

Hossain, M. B. et al. (2022), en el marco de sostenibilidad organizacional se aborda la gestión de conocimiento GC como variable mediadora, así mismo, considera el contexto sumamente dinámico del entorno empresarial para determinar la necesidad de plantear un modelo de prácticas de GC y mantener el rendimiento y la mejora continua. El enfoque es cuantitativo y se recogen resultados que determinan gran influencia y relación significativa entre la sostenibilidad corporativa y la estructura, cultura y liderazgo corporativo, además, del capital social, así mismo, determina como crucial y vital el papel mediador de la CG en esta relación. Por lo tanto, sugieren a los gobiernos y entes reguladores a darle valor al aporte literario que confirman estas teorías.

Kokkaew, N. et al. (2022), el contexto abordado refiere a organizaciones de construcción de infraestructura, estudia los impactos de la gestión de recursos humanos (GRH) en la gestión del conocimiento (KM) y rendimiento organizacional no financiero. El análisis de los datos procesados manifiesta la relación inminente entre las tres variables. Así mismo, en la revisión de

la literatura se da relevancia a la presencia de dos elementos significativos para mejorar las estrategias y la adaptación al cambio; el aprendizaje organizativo y la CG como adquisición, creación, almacenamiento y recuperación de conocimientos y la dinámica que implica la interacción con este. Así mismo, se concluye que la creación y transferencia del conocimiento son actividades más frecuentes en el contexto organizacional tailandés, pero, además, se manifiesta que el uso de las variables mencionadas antes GRH y GC permite a los colaboradores centrarse en perspectivas de aprendizaje y crecimiento, indicador fundamental del rendimiento no financiero.

Battisti, E. et al. (2022), se investiga en un contexto global el rendimiento de Start-ups italianas para determinar el impacto positivo generado por las prácticas de la gestión de conocimiento; en términos de su adquisición, creación, así como su transferencia y aplicación; contribuyendo así al emprendimiento global a través del acceso a literatura enriquecida. En este sentido, refieren a la GC como una disciplina cuya formalización garantiza los procesos organizacionales y mejoran el rendimiento económico, financiero y la organización empresarial. Los resultados determinan que los dueños de este tipo de organización están convencidos del rol fundamental de la GC, así como la implementación de estrategias, técnicas, procesos innovadores en la práctica de GC para garantizar el rendimiento financiero.

Machado et al., (2022), analizan la gestión el conocimiento (KM) en el contexto de la industria 4.0. Los autores analizan a profundidad los diversos enfoques literarios para determinan la relación que existe entre este y la transformación digital. Así mismo, los aportes de esta investigación han generado cuatro nuevas líneas de investigación como producto del análisis literario y para los futuros investigadores será un referente de gestión del conocimiento, gestión pública y privada y la industria 4.0. En este sentido, los autores describen a la gestión de conocimiento como un proceso de construcción de conceptos pudiendo ser individual y colectiva y que es adquirido en diversas interacciones y contextos. Finalmente, el estudio demuestra que a través de la tecnología las organizaciones pueden tener una mejor gestión del conocimiento.

Erceg, V., y Zoranović, T. (2022), basados en el contexto de la globalización y transformación digital, pretende explicar sobre la importancia de la KM y su relación con el desarrollo organizacional y la capacidad de adaptación a nuevos modelos y exigencias del mercado; lo que conlleva a poseer habilidades necesarias para la toma de decisiones empresariales. Describe también, la cognición científica de la KM y su vínculo estrecho con la transformación digital. En este sentido, las organizaciones deben estar en la capacidad de proporcionar los conocimientos necesarios y oportuno a sus colaboradores a fin de garantizar respuestas rápidas a contextos actuales que exigen el uso de tecnología moderna, además, del conocimiento de procesos y estrategias de posicionamiento en el mercado, es decir, la KN va dirigido a encontrar y desarrollar habilidades adicionales en el empleado para garantizar la gestión de cambio. Se concluye, que la transformación digital tarde o temprano será implantada en todas las empresas; siendo esta necesaria para la vigencia organizacional. En este contexto, es necesario gestionar el conocimiento, siendo indispensable la evaluación de la empresa a fin de identificar necesidades reales para ser abordadas, lo que conlleva a elegir los procesos correctos de transformación.

Mabunda, T. T., y Du Plessis, T. (2022), en un contexto académico se aborda la KM como disciplina para la solución de una problemática relacionada al desempeño y función de las bibliotecas académicas en la era digital. El método aplicado responde a la recopilación y

procesamiento de los datos suministrados por pobladores encuestados; los resultados sorprenden dado que la iniciativa de cambio no está alineados a las habilidades y conocimientos del contexto digital actual; existe un temor y resistencia al cambio toda vez que la zona de confort del individuo se ve afectada. Se concluye, la relación positiva entre KM y GC como solución potencial a la problemática planteada.

Khosravi, A. et al. (2022), en el marco de uso de tecnología, se maneja información basada en el conocimiento y teoría tecnológica alineada a la KM para demostrar la mejora de la calidad de los productos tecnológicos, a través de los procesos de KM del cliente, en un marco teórico de factores organizacionales, tecnología y el factor humano. 31 expertos intervinieron en este estudio y se determinó de alta prioridad considerar factores relacionados al cliente como la participación, cultura centrada en el consumidor y el desarrollo de estrategias, además, de la cooperación y apoyo institucional, y formación necesaria para lograr la calidad de los productos.

Méndez, S. et al. (2021), el trabajo analiza la variable KM en el contexto hotelero haciendo una revisión de la literatura, se destaca la importancia de considerar la complejidad de los entornos de la industria turística para este propósito. El trabajo en mención incluye fundamentación teórica, así como modelos y proceso relacionados a la KM. Se concluye, la importancia de aplicar la KM en el sector hoteles con el propósito de generar ventaja competitiva considerando lo exigente y dinámico de la demanda en este sector.

Aviv, I. et al. (2021), partiendo del contexto de transformación digital, donde los resultados comerciales y de sostenibilidad son el trabajo y esfuerzo continuo de organizaciones modernas; se pretende mejorar el conocimiento intensivo del proceso de negocios (KIBP) a través de la infraestructura de gestión del conocimiento que responde a la cultura y estructura de la organización y la infraestructura de tecnología de la información de la organización. El estudio basado en un marco conceptual pretende identificar el aporte y soporte de la infraestructura de KM sobre el KIBP. En este sentido, la KM, y sus estrategias como iniciativas, conocimiento, almacenamiento, intercambio y uso de conocimientos tienen un impacto positivo en las organizaciones mejorando procesos comerciales y de sostenibilidad de la organización. Se concluye, identificando la necesidad de incorporar la infraestructura del KM en las organizaciones para facilitar y mejorar el KIBP.

Mennini, F. S., et al. (2021), los autores parten del contexto del COVID-19 en el sector salud y su relación con el producto bruto interno (PBI) italiano; investigan el nivel de impacto relacionado a la aplicación de las dosis en la población y el tiempo que lleva a la recuperación de la población. Así mismo, enfatizan la importancia de la gestión del conocimiento (GC) y su inclusión en los procesos de gestión pública como requerimiento de la era digital para la creación de inteligencia y conocimiento colectivo en una perspectiva de intercambio del conocimiento, minimizando los efectos de la pandemia a través de la toma de decisiones y políticas adecuadas de gestión. Los autores concluyen que el COVID-19 y sumado a ello, la era digital son un escenario interesante para concebir un nuevo paradigma de GC, así mismo, enfatizan la necesidad de gestionar conocimiento colectivo para la creación de estrategias eficientes frente a grandes crisis y garantizar el bienestar social.

Fyshchuk et al. (2021), aborda la gestión de conocimiento (KM) como herramienta de apoyo y mejora de la comunicación e información de autoridades en un contexto de gestión de la comunicación dirigidos a la administración pública. En el trabajo se define elementos importantes que forman parte de la GC, como la interacción humana, el intercambio de información, experiencias y conocimientos, indispensables para la generación de nuevos conocimientos y con ellos, la solución a diversas problemáticas; donde el individuo hace uso de sus capacidades en contextos dinámicos, asimismo, el dominio de la tecnología será de gran soporte en la toma de decisiones.

Como conclusión, el autor manifiesta que, en la gestión pública es importante la posesión de competencias comunicativas, así como tecnológicas, donde se hace necesario la gestión del conocimiento y actividades con este propósito.

Pereira, L. et al. (2021), evalúan organizaciones de diferentes sectores económicos para determinar la forma en que se comparte y gestiona el conocimiento en el quehacer empresarial relacionado al desarrollo de proyectos. Se determinó que las organizaciones hacen uso de experiencias previas para aplicarlos en proyectos nuevos, sin embargo, no se cumplen con los procesos establecidos para la transferencia de conocimiento (TC) y la evaluación de los beneficios como resultados del proceso. Surge la necesidad de contar con un departamento que garantice la correcta gestión y TC sobre proyectos. En este sentido, desarrollan cinco pasos para este proceso de transferencia que inicia con la identificación y acumulación del conocimiento a transferir, además, de establecer los métodos de transferencia; la utilización del conocimiento y la evaluación de sus beneficios, son también parte del proceso. Se concluye, que es importante promover la TC en las organizaciones, generando las condiciones para tal propósito con la participación de los colaboradores y la implementación de herramientas eficaces.

Sobolewska, O., y Bitkowska, A. (2020), el artículo tiene como objetivo medir la calidad de la KM en empresas contemporáneas a través de una encuesta dirigida a representantes con encargatura dentro y fuera de Polonia. Los resultados determinan que la infraestructura y el uso de herramientas TI afectan directamente en la KM, cuyo enfoque está basado en procesos; por lo tanto, la identificación de estos y su interacción son fundamentales para una adecuada KM organizacional. Se concluye, también que las tendencias empresariales evalúan la calidad del conocimiento y que es necesario centrarse también en los procesos de gestión con los colaboradores. En este sentido, se determina la satisfacción de los trabajadores respecto a la capacidad y habilidad plasmada con éxito en el desarrollo de sus funciones.

Ode, E., y Ayavoo, R. (2020), se analiza la relación entre la KM y la innovación organizacional de empresas prestadoras de servicio, además, del papel que cumple la aplicación del conocimiento como mediador de esta relación. Se trata de una encuesta aplicada a empresas de Nigeria, cuyo resultado determina que la práctica de la KM a través de la generación, difusión, almacenamiento y uso del conocimiento contribuye directa o indirectamente y de forma positiva en la innovación empresarial. Se sugiere a los investigadores abordar prácticas de KM en la innovación organizacional y en industrias diferentes como contribución a la investigación.

Galvis-Bernal, L. M. (2020), en un contexto académico, se propone la elaboración de un modelo efectivo de KM para abordar las necesidades presentes en el programa denominado

integración las tecnologías y mejorar el proceso, además, de cumplir con los objetivos. Los datos se procesan a partir de encuestas diseñadas para tal propósito y se realiza un diagnóstico, los resultados refieren que las particularidades están presentes en cada institución y ciertamente no se asemejan unas a otras. En este sentido, se debe gestionar el conocimiento partiendo de ese contexto y así abordar la problemática eficientemente. Se concluye, también que los resultados de una buena KM dependerán de la estructura y cultura organizacional de la institución.

Zoogah, D. B. et al. (2020), considerando el alto e impactante potencial de África, se propone a través de este artículo un modelo de estudio teórico y empírico basados en la AKM (gestión del conocimiento autóctono en un contexto moderno de interconexión global) y AMK (conocimiento autóctono de gestión o manejo indígena), que permite identificar paradojas industriales, políticas y sociales de este país y su contribución en la productividad científica. En el artículo se señala una problemática de investigación que se refleja en poca producción científica y un número reducido de investigadores; cuestionándose de esta manera sobre cómo la KM aborda el contexto africano sin desentenderse del contexto global, además, de la manera como las paradojas locales y globales contribuyen al desarrollo de estos pueblos. Se concluye, que la integración y coexistencia de epistemes locales y globales a través del AKM pueden beneficiar la gestión africana.

Molina, M. (2020), el presente estudio analiza desde un contexto de praxis educativa la importancia de la integración de un currículo transversal (ITC) para la KM en un contexto académico considerando además que esta integración encierra un grueso de actividades como el saber, el hacer, el emprender y convivir, dado que esté en un tema que ha alcanzado a diversas áreas y disciplinas con un enfoque empresarial. En este sentido, se pretende a través de la KM; consolidar procesos en el ámbito educativo que permitan la creación de saberes con valor agregado para generar así ventaja competitiva y desarrollar más conocimientos. Finalmente, se concluye que, para promover el desarrollo de competencias en el estudiante además de una formación integral es importante la ITC ya que estas permiten la KM.

Audretsch, D. B. et al. (2020), abordan la perspectiva organizacional sobre la KM y su implicancia en el desempeño empresarial, pretende medir el rendimiento como resultado de la inversión y difusión del conocimiento en diversas organizaciones y contextos económicos, basados en teorías sobre emprendimiento, innovación y perspectiva institucional sobre KM. Concluyen que, la relación entre KM y la actividad empresarial es compleja y que son afectadas por factores como la organización interna y calidad institucional, recursos institucionales, competitividad industrial, entre otros. Pero, además, considera importante el desarrollo de investigaciones teóricas en la relación a la inversión del conocimiento bajo diversos contextos.

Ammirato, S. et. al. (2020), a través de este trabajo hay un aporte significativo de la literatura respecto a la KM en contexto pandémico. Se enfatiza como recurso estratégico el uso de conocimiento que permitirá a los responsables a tomar mejores, correctas y oportunas decisiones frente a cualquier crisis por pandemia; mitigando así, los efectos socioeconómicos y de salud, además, de la posibilidad de cambiar el rumbo de cualquier crisis sanitaria en beneficio de la población. Se identifica la falta de estructura en la KM en pandemias, pues, responde a temas y procesos específicos bajo este contexto como modelado, simulación, resiliencia, continuidad,

gestión del conocimiento y otros, no obstante; sugieren a la comunidad científica la contextualización de una KM innovadora para la gestión de pandemias.

Durst, S., y Zieba, M. (2019), en consideración con el entorno complejo y creciente de la globalización se pretende a través un análisis de la literatura, abordar un aspecto importante de la KM; riesgo del conocimiento (RC) y propone un mapa de RC cuyas categorías recae en el factor humano, factor operativo y la tecnología. El estudio aporta con una taxonomía sobre RC, además del aporte literario sobre KM importantes para nuevas investigaciones.

Mikalauskiene, A., y Atkočiūnienė, Z. O. (2019), se analiza el desarrollo sostenible como elemento crucial para el desarrollo de la sociedad, basada en técnicas de la KM como herramienta de apoyo al individuo respecto al control de sus experiencias y búsqueda de soluciones en temas de desarrollo sostenible (DS). Considera que el objetivo del KM crea capital intelectual a través del aumento, renovación y mejora del conocimiento estructural; en este sentido, destaca las experiencias, responsabilidad cívica, competencias y conocimientos como elementos motivadores para cumplir con requisitos ambientales, sociales y económicos del DS. La implantación de objetivos del DS a la KM fomenta prácticas innovadoras y tecnológicas, desarrollo del talento y creatividad, así como el fortalecimiento de la cultura organizacional generando grandes beneficios a la organización. Se concluye que la KM es la creación de un entorno adecuado donde los procesos de gestión, conocimiento y desarrollo sistémico están presentes.

Tavčar, J., y Duhovnik, J. (2018), abordan la gestión de conocimiento (KM) en un contexto de producción industrial, hacen referencia a la importancia de la GC como elemento crucial del proceso de fabricación donde la información y conocimiento generan gran demanda en específico cuando hay rotación de colaboradores clave que no solo afectan la operatividad en los equipos y procesos, sino también, que ocasionan costes no previstos. En este sentido, se manifiesta que la GC se basa en documentación y habilidades profesionales y se plantea la interacción de personas, proceso y tecnología en una sinergia de la GC en el proceso de cambio. Los autores desarrollan una propuesta de apoyo a la GC en el proceso de gestión de cambio de ingeniería en 5 pasos que consiste en información y conocimiento específico almacenado en documentación sobre procesos donde es compartido y utilizado por los colaboradores con resultados alentadores y se pretende su actualización implementación a la GC en otras empresas.

Gestión del cambio – Change Management (CM)

Shevchenko H. y Petrushenko M. (2022), analizaron la variable gestión del cambio (CM) con el propósito de identificar los desafíos que el turismo viene experimentando a consecuencia del cambio climático, la pandemia y otros aspectos como en lo económico, social y político. Así mismo, los autores pretenden desarrollar un modelo que permita tomar decisiones sobre la GC en el turismo de naturaleza, basado en el enfoque de la programación económica y matemática lineal. En este sentido, los autores manifiestan que el papel del turismo es relevante en la economía, y que la GC es desarrollado en los procesos internos y está relacionado con el recurso humano, siendo un elemento fundamental para que las empresas; en este caso de servicios, respondan a los cambios y necesidades del mercado, siendo un instrumento administrativo, económico y psicológico.

Como resultado, el modelo considera los servicios turísticos a corto plazo y tipo de viaje de "efecto sorpresa", con actividades deportivo, de salud, ocio tradicional y turismo ecológico cuyo cambio formal en el modelo se dan por factores de riesgo y seguridad del turista, calidad del servicio y el contexto socioeconómico y natural-ecológico. El análisis revela que el uso de servicios y destinos en su mayoría no tiene reserva y afecta al número de servicios e ingresos a las empresas, y se debe considerar un cambio respecto a la dinámica de prestación de servicios con base legislativa a fin de garantizar mayores beneficios en lo económico, social y medioambiental.

Phillips, J., y Klein, J.D. (2022), el trabajo de investigación da a conocer un conjunto de estrategias en el proceso de CM, basados en modelos prácticos de frecuente uso por los profesionales. El análisis de la literatura identifica 16 modelos de CM, y en ellas, 15 estrategias que aportan interesantemente en este proceso y están relacionadas a la comunicación, participación e interacción de las partes interesadas y elementos como el estímulo, misión, visión y cultura empresarial; necesarios para la implementación del denominado cambio organizacional o cambio de estrategia y modelos para lograr los objetivos de la empresa. El trabajo de investigación sugiere la evaluación de los modelos que se ajusten a las necesidades de la empresa a fin de garantizar su efectividad.

Zhang Z., Guo M. (2022), estudia en su trabajo la gestión de cambio, su principal interés es analizar subtemas y tendencias del turismo cultural y su relación entre la revisión sistemática y cambio organizativo del turismo, propone además implicaciones para mayor optimización, supervivencia y desarrollo adaptativo de las organizaciones turísticas. En este trabajo se deja clara la necesidad de cambio organizacional como única alternativa para hacerle frente a lo dinámico de la actividad turística y responder a las necesidades y exigencias de los consumidores. El presente trabajo analiza al turismo como patrimonio cultural, turismo gastronómico y turismo de compras; además, de considerar la marca del destino y la experiencia de los usuarios para la optimización de esta actividad. El investigador concluye que el trabajo ha encontrado varias implicaciones en términos de cambio como estrategia, estructura y cultura organizativa, recomendando a las organizaciones turísticas la implementación y cambios adecuados para enfrentar la dinámica de esta actividad.

Lomoschitz, F. M., y Stummer, H. (2022), la importancia de la gestión de cambio se genera toda vez que se pretende la introducción y aplicación de nueva metodología en los procesos de transformación en las organizaciones. En este sentido y en un contexto médico respecto a la radiología intervencionista, se aborda este proceso enfocado en el modelo de ocho etapas de Kotter donde se detalla también su implementación. Otro aporte interesante es determinar que los cambios se dan en diversos contextos y, para ello, se requiere de la implementación de tecnologías, procedimientos y requisitos de estructura que pudieran ser académicos y profesionales, en tal sentido, tienen que ver con el cambio y cómo manejarlo. Se concluye, que este trabajo es un aporte interesante permitiendo la familiarización de procesos de transformación en modelos estructurados para los profesionales del sector salud.

Wang, R. et al. (2022), el estudio aplicado al campo de la ingeniería y construcción pretende mejorar la práctica de gestión de cambio como consecuencia de los cambios de diseños; acción frecuente en los proyectos a consecuencia de la inadecuada planificación estratégica respecto al diseño, clientes, capacidad de contratistas y variaciones. Así mismo, se sugiere

fortalecer la calidad del diseño a través de la intervención estratégica y oportuna de las partes interesadas durante todas las fases del proyecto; la planificación, diseño y ejecución; considerando, además, el uso de habilidades técnicas y blandas para garantizar una adecuada gestión de cambio.

Rousseau, D. M., y ten Have, S. (2022), los autores aportan significativamente a la literatura relacionada a la gestión de cambio y enfocan su análisis a la evidencia de esta práctica científicamente informada y planificada. Refieren que el éxito del cambio se da si se basa en la ciencia y en evidencia científica, organizacional, profesional y de los grupos de interés. Mencionan lo importante de reconocer las brechas del conocimiento y las habilidades para gestionarlas en todas las fases del proceso de cambio. Determina fases importantes en este proceso, las cuales, inician con la preparación para acceder al cambio y culmina con la implementación del mismo. Se concluye, que los procesos de cambio basados en premisa científicas generan confianza a los líderes, además, que garantizan procesos de calidad.

Sipl, F. et al. (2022), desarrollan un enfoque que describe pasos en los procesos de la gestión de cambio bajo el contexto de ingeniería y fabricación. Se determina como factor de éxito la identificación no solo de las áreas organizacionales, sino también, la identificación de los grupos de interés tanto internos como externos, cuya evaluación y participación es imprescindible para generar el cambio a través de la toma de decisiones y capacidad de respuesta frente a imprevistos. El trabajo concluye, enfatizando la importancia de generar información y enfoques adecuados para garantizar el apoyo eficaz en el proceso de la gestión de cambio.

Puen, S. A. (2022), el autor explora el pensamiento social católico relacionado a lograr el compromiso de los miembros de la comunidad para practicar principios del pensamiento social católico, este compromiso, implica escuchar y responder a las motivaciones, miedos y valores de las personas, así mismo, proporciona herramientas y recursos para ayudar en el propósito. El artículo propone la gestión del cambio como disciplina que proporciona a las personas interesadas herramientas para practicar el pensamiento social católico basado en la metodología “ver, juzgar y actuar”; abordando los temores, valores y preocupaciones innatas al sentir del ser humano. La práctica de este pensamiento involucra compromisos y aceptación, además, de entendimiento de los “como” y “porques” implicando cambios en la estructura social, política y económica, así mismo, se debe entender que el cambio genera cierto conflicto con relación a la comprensión de si realmente un cambio es o no necesario; en tal sentido, este proceso permite el surgimiento de valores, ideas y temores, así como preocupaciones y motivaciones, además de la capacidad de abordarlos y manejarlos.

Lisa Mlekus, A. L. B. et al. (2022), la CM responde a las diversas actividades que desarrolla una organización con el propósito de implementar nuevos procesos o procedimientos y estar a la altura de las circunstancias ambientales, económicas, sociales, políticas y culturales del contexto actual. En este sentido, este trabajo de investigación aporta en este proceso con una breve y dinámica intervención como capacitador en un taller sobre reacciones prototípicas de cambio, el resultado describe que dicha intervención de corto plazo aumenta significativamente la preparación para el cambio y aunque no aumentó un interés hacia él; tampoco se mostró resistencia, lo que significa que estos pequeños esfuerzos de gestionar el cambio en una organización puede ser el inicio de grandes logros.

Sarwar, U. et al. (2022), en un contexto de grandes cambios es importante el liderazgo efectivo para gestionar niveles altos de desempeño de los colaboradores. Este estudio analiza esta relación entre liderazgo y la CM organizacional; basados en una muestra de 200 encuestas, los resultados determinan la gran influencia que tiene la percepción de liderazgo carismático sobre los seguidores, obteniendo resultados más altos de desempeño o rendimiento laboral, lo que significa que los líderes con cualidades particulares influyen de manera exitosa en la CM; afectando de forma positiva del desempeño de los colaboradores.

Errida, A., y Lotfi, B. (2021), se investiga y elabora una revisión de la literatura en un contexto empresarial, a fin de determinar la importancia de la CM y los diversos factores que lo afectan; 37 modelos fueron analizados a profundidad donde se identificaron varios factores de éxito. Así mismo, para una implementación exitosa de la CM organizacional se clasificaron dentro de la empresa del caso 12 categorías de suma relevancia. El aporte de este estudio es a través del análisis de varios modelos de cambio organizacional, el cual, brinda información integrada del éxito de la CM, convirtiéndose en una herramienta de consulta para gerentes que inicien este proceso en sus organizaciones.

Kanitz, R., y Gonzalez, K. (2021), partiendo de la necesidad de generar el cambio como exigencia del desarrollo socioeconómico y tecnológico, el siguiente estudio aborda la CM bajo el uso de tecnología digital como herramienta para facilitar su implementación. Se determina que la gestión del cambio mediada por la tecnología presenta beneficios, así como riesgos respecto a adaptabilidad, personalización y apertura a este proceso; por lo tanto, se requiere de mayor investigación sobre el tema en beneficio del desarrollo social y económico. Se determina que el futuro próximo requiere de información respecto a los riesgos y beneficios que la tecnología trae consigo.

Zambrano y Moreno (2021), analizaron la variable gestión del cambio con el propósito de desarrollar un modelo organizacional en empresa de turismo con pensamiento lean, para contribuir al incremento del valor al consumidor; considerando el impacto generado por el Covid-19 y los cambios que este impone al sector.

Los autores consideran el liderazgo como el propósito del líder para enfrentar situaciones complejas dentro de la organización permitiéndole sobrevivir a estas dificultades, además, analizaron el CO y el LTH, y encontraron que se relacionan teóricamente desde diversas perspectivas donde se demuestra necesidad de su aplicación a empresas de servicios, así como la pertinencia. Con fundamento en base teórica, metodológica y práctica sobre del CO y el LTH, plantearon y desarrollaron esta propuesta con relación al cambio organizacional donde se muestra en cuatro dimensiones además de considerar etapas del proceso y pasos para encaminar el cambio en una organización.

Sittrop, D., y Crosthwaite, C. (2021), los autores describen una manera significativa de lograr la CM organizacional minimizando riesgos, este análisis se basa en el modelo de Kotter y sus 8 etapas que ha sido adaptado por la empresa de estudio, y parte con la creación de la necesidad de cambio, contar con un equipo experimentado y de apoyo para tal propósito, además, de crear una visión y darla a conocer a toda la organización, empoderar a otros para alcanzar los objetivos y planificar victorias a corto plazo; para finalmente, consolidar e institucionalizar los cambios. Los

resultados son relevantes bajo en contexto de inteligencia empresarial, aunque se deben considerar algunos otros aspectos en las competencias como amplitud y profundidad para lograr cambios exitosos. Por otro lado, los resultados son el marco necesario para implementar la CM minimizando riesgos además de cerrar la brecha entre teoría y práctica.

Sullanmaa, J. et al. (2021), en un contexto académico y de reforma curricular, se analiza cómo los profesores perciben el uso de nuevos métodos del plan de estudios básicos nacional alineados a la gestión del cambio e intercambio de conocimientos (IC); así como su contribución a la coherencia del currículo (CC) y su impacto en escolares durante el proceso de cambio o reforma. Se recopilan datos de maestros encuestados en 3 momentos distintos en los 3 primeros años de implementación. El estudio explora las variables y sus relaciones longitudinales en un modelo de trayectoria cruzada; durante el primer año el resultado muestra efectos recíprocos entre la práctica del IC y la CC, además, de predecir el impacto escolar respecto a desarrollo y compromiso del maestro, facilitando de manera efectiva la CC y el IC. Sin lugar a duda es un referente de apoyo significativo en el desarrollo escolar y reforma del plan básico de estudios.

Firdaus V. et al. (2021), a aplicación de la gestión de cambio en el rubro industrial del mueble ha impactado de forma admirable en cuanto a la motivación autocumplida de los empleados, siendo relevante destacar a la vez la buena relación e interacción que mantienen los mismos. En tal sentido, es necesario mencionar que la motivación tiene un objetivo valioso para poder lograr las metas planteadas en el ámbito organizacional. Por otro lado, la gestión de cambio se ha incorporado de manera efectiva en la producción de artículos de madera, mostrando un mayor crecimiento económico para la demanda de exportación a nivel nacional e internacional, después de la aminoración dada a causa de la pandemia de Covid 19. Sin embargo, las consecuencias de este estudio también muestran que la gestión del cambio y el liderazgo no tienen efecto en el desempeño de los empleados debido a la limitación adaptativa que presenta.

Graamans, E. et al. (2020), el análisis tiene un contexto médico, se pretende obtener respuesta luego de haberse cometido una mala praxis en un procedimiento médico en el marco de nueva licitación, pese a haberse manejado toda la información, documentación, además de alinearse a las disposiciones legales y de contrato previo al procedimiento, se señala la resistencia de algunos especialistas lo que provoca dificultades en la intervención. Se concluye, la importancia de la CM para evitar errores de iniciativas de cambio en el futuro.

Alshahrani, A. M. (2020), en el contexto del mundo globalizado y la necesidad de las empresas de adaptarse a las nuevas exigencias de este siglo; se define la gestión del cambio (CM) como la implementación, control, evaluación y asimilación de procesos, parte de la adaptación al cambio; en este sentido, este artículo desarrolla un modelo para la CM, el cual, tiene en cuenta cualquier contexto además de sus efectos positivos, negativos, así como factores internos y externos con los que interactúa, capaz de encontrar, soluciones adecuadas para evitar y abordar diversas fallas en la organización y su gestión. Se concluye, que el piloto modelo es capaz de identificar decisiones correctas e incorrectas en la CM, resultados que pasaron la evaluación de expertos.

Michael Pedersen y Stephen Dunne (2020), aborda la gestión del cambio en el marco de la visión de John Dewey, pedagogo y psicólogo americano quien describe este proceso bajo el

contexto de 3 aspectos habituales del individuo: la relación con el ambiente, las costumbres en entornos sociales y el proceso de impulsos y cuestionamientos. En este sentido, se abordan 3 dimensiones que explican el proceso del cambio en una organización en una micro dinámica; bajo la premisa de hábitos como funciones, costumbres y procesos: interviniendo importantemente en aspectos del pensamiento, tiempo, resultados e involucrados. Su sugiere a la comunidad científica el desarrollo de más investigaciones para conocer mucho más lo planteado por Dewey, como aporte teórico, metodológico y práctico en la CM.

Herrera et al., (2017), analizan en su obra liderazgo y gestión de cambio, el punto de partida se da bajo el contexto de garantizar educación de calidad a través del licenciamiento y acreditación universitaria. Se trata de un modelo nuevo de gestión, algo complejo que requiere de una cultura organizacional de calidad donde involucra no solo directivos, sino también, estrategias de calidad. Los autores proponen un nuevo modelo de cultura organizacional basados en un proceso de aprendizaje, experimentos y prácticas donde el compromiso e involucramiento de los colaboradores sean garantizados. Ciertamente, el proceso de cambio no es sencillo, se tendrá que lidiar con una realidad que suele identificarse en las universidades del estado, respecto al estilo de liderazgo autocrático, trabajo en equipo es escaso, ambiente de trabajo rígido, cultura burocrática, entre otros. Se identifica entonces la necesidad de la universidad y su adaptación a las necesidades de un contexto global concretando su misión con los jóvenes y el futuro del país.

Ezeuduji, I. O. (2017), estudia en su trabajo la gestión de cambio con el propósito de identificar a través de un análisis descriptivo los riesgos y dificultades relacionadas a la actividad turística y su desarrollo como proceso de cambio. El autor propone un análisis exhaustivo tanto interno como externo, además de identificar habilidades y capacidades de la comunidad; así como, diferenciar productos y servicios con los que cuenta para gestionar turismo rural en la localidad. Otro aspecto considerado se dirige a medir el impacto formal e informal que se genera como consecuencia de estos procesos de cambio en un modelo de seis pasos: el primero, que consiste en involucrar a población local en la valoración del turismo rural como oportunidad económica; el segundo, identificar objetivos y procesos; además de afiliarse con terceros interesados en el desarrollo de esta actividad; el tercero, que consiste en definir una visión y estrategia que encamine a la comunidad en el desarrollo del turismo rural; el cuarto paso, promover la identificación cultural en la comunidad, en donde la comunicación e información juegan un papel importante; el quinto paso, responde a brindarle a la comunidad todas las herramientas necesarias para desarrollar capacidades y habilidades operativas y de gestión y así garantizar el éxito del objetivo; y el último paso; la constancia y compromiso de todos los involucrados frente a los diferentes escenarios que se presentaran. Como conclusión, el autor asegura la importancia de una planificación responsable, además, de la coordinación desde las bases de esta actividad para encaminar una adecuada gestión del cambio.

Gestión del cambio – gestión del conocimiento (Knowledge Management – Change Management)

García-Magariño y Sánchez-Bayón (2021), partiendo del nuevo contexto organizacional y su gestión del cambio, el presente trabajo analiza dos propuestas de organización hipocrática en contextos socioculturales diferentes; el objetivo es sistematizar su gestión administrativa, operacional y de resultados; además, de convertirse en modelo de conocimiento y transformación

social. Los autores exploraron un marco para la gestión innovador y partieron de la experiencia de organizaciones para el desarrollo, las cuales, ubican en el centro de su gestión el aprendizaje y GC, así como el trabajo en colaborativo para la toma de decisiones; entre otras prácticas que conectan la ética con gestión, además de ser organizaciones que incorporan conocimientos científicamente adquiridos, sin desestimar algunos otros; para comprometerse con la transformación social. Finalmente, este trabajo se convierte en otro precedente de una línea de investigación para los interesados.

Rosenbaum y More (2021), analizan la gestión de cambio en un contexto académico donde identifican una gran brecha entre la práctica de la gestión y la investigación en ese contexto y conlleva a implicaciones no solo en investigación, sino también, en el servicio educativo; así mismo, se considera que investigar repercute positivamente en el contexto educativo y la formación de los profesionales. En este sentido, se expresa un gran vínculo entre la gestión de cambio con gestión de conocimientos toda vez que de desarrollo de investigaciones académica evoluciona dando paso al cambio y su gestión, pudiendo sustentarse este vínculo en la implementación de un enfoque colaborativo alineadas profesionales e investigadores para definir problemáticas e identificar alternativas de solución. Como resultado de la investigación se identificó un gran medio de colaboración del contexto académico y sus profesionales respecto al desarrollo de estrategias relacionadas a la gestión de cambio necesarios para lograr el objetivo exitosamente.

Dey, A. K. (2017), el enfoque de la investigación centra en la preocupación del mundo global tan cambiante principalmente con nuevas tecnologías, las cuales, deben ser vista como una oportunidad de mejora, de tal manera, que los CEO deberán tomar importancia sino quieren que los competidores saquen ventajas de este mundo global. Por otro lado, el autor enfatiza en que la ventaja competitiva se logra a través de capacidades como son el entorno tan cambiante y a través de la reconfiguración del comportamiento organizacional llevándolo esta aseveración a plantearse cuestiones que a través de la revisión de diez casos intenta responderlas; obteniendo como factor común que para que las empresas generen cambios acorde al mundo globalizados deberán replantear su estructura organizacional y aplicar tecnologías de vanguardia así como la gestión del capital humano como entes generadores del cambio.

Kukulies, J. et al. (2016), basado en los modelos de procesos el escrito es de enfoque holístico enfocado en el sistema de calidad y el proceso productivo para así evitar costos elevados en la producción corrigiendo fallas. El enfoque sugiere la metodología de la planificación y la inspección en el proceso de fabricación, así mismo, el uso tecnologías y la capacitación del colaborador, y, posterior a ello, realizar una buena inspección y control de los procesos. Presenta además enfoques claves de planificación e inspección hacia el cambio y el conocimiento, así como la definición, la gestión del conocimiento con respecto al proceso de fabricación fundamentadas en las dimensiones personas, organización y finalmente tecnologías. Concluyendo de esta manera, en que el enfoque holístico en definitiva proporciona herramientas de cambio en la planificación e inspección permitiendo un cambio en los procesos de calidad Gajdzik, B. (2008).

Perry, M., y Shoham, S. (2007), en un contexto académico se describe la necesidad de formalizar modelos planificados para la CM en las universidades, considerando los desafíos económicos y sociales presentes. El trabajo de investigación es una propuesta que aporta con la

implementación de estrategias específicas que permiten la CM a través de la KM, y con ello, lograr la transformación de las universidades en temas relacionados a los procesos, prácticas ambientales, tecnológicas e incluso prácticas organizacionales. Ciertamente, la adaptación de las universidades consiste no solo en adaptarse a los grandes desafíos de la educación en un contexto globalizado; sino también, en encontrar los medios para enfrentarlos con la tecnología cuyo rol es clave en este propósito. Este estudio recoge datos de encuestas y pretende identificar modelos y métodos diseñados para la gestión de casas de estudio enfrentadas a constantes cambios exigidos por la globalización. En este sentido, propone reformular procesos existentes a fin de garantizar prácticas más eficaces y eficientes.

Keith, M. (2006), en un contexto organizacional y tomando en cuenta las nuevas estructuras de este campo, se pretende mejorar los instrumentos tradicionales para medir la KM, en este sentido, elabora un estudio que analiza el proceso de transición de una organización financiera hacia una de servicios utilizando para el desarrollo de software, métodos específicos. Se evalúa información sobre marcos y modelos para la administración efectiva del conocimiento que permite implementar eficientemente un sistema de KM. Se concluye, la importancia de hacer un análisis a estos sistemas tradicionales y adaptarlo a las exigencias y necesidades del contexto empresarial y alineando sus estrategias para la mejora del proceso de software.

Metodología

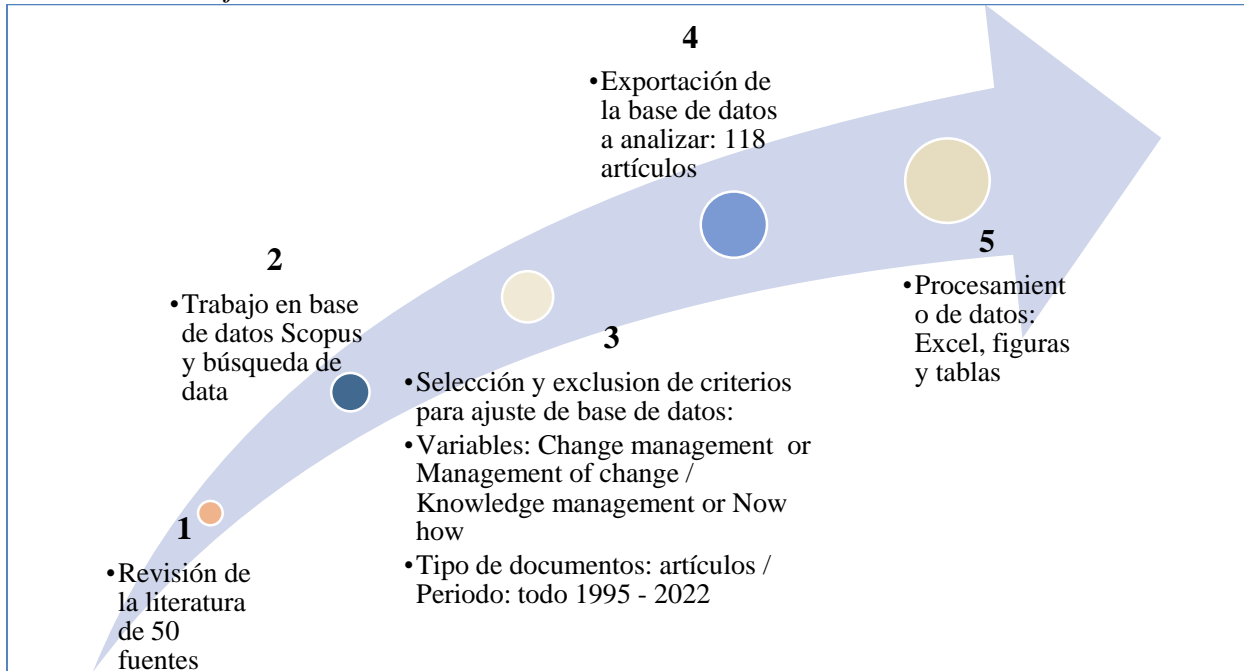
La holística se determina como el entendimiento juicioso respecto a un contexto para adquirir una comprensión amplia del mismo, desde un panorama integral con relevancia trascendental. Así mismo, en un trabajo de investigación es necesaria el uso de técnicas e instrumentos para lograr este propósito a través de acciones de interpretación, análisis y comprensión de la información que concluyen en diagnóstico. Carhuancho Irma et al. (2019).

En este sentido, el trabajo desarrolla la revisión literaria en un análisis hermenéutico de las variables gestión del cambio (CM) y gestión del conocimiento (KM), haciendo uso de diversas bases de datos como Scopus, Web of Science y Google Scholar como herramienta de búsqueda para el análisis de la literatura, en donde fueron analizados 50 artículos de revistas indexadas a partir del 2006, siendo en su gran mayoría artículos actualizados del 2019, 2020, 2021 y 2022.

Para el desarrollo del análisis bibliométrico únicamente se usó la base de datos scopus con una data de 533 elementos, de los cuales, se seleccionan 118 trabajos bajo filtros de exclusión donde sólo se consideran artículos provenientes de revistas en las áreas de negocios y administración, ciencias sociales, decisiones científicas y economía; así mismo, este análisis inicia en el 1995, año con la primera evidencia de producción científica sobre estos temas. A continuación, se describe el proceso de trabajo.

Figura 1

Proceso de trabajo



Resultados y Discusión

Para una mejor comprensión del análisis en esta sección, se ha considerado graficar información con el propósito de identificar la evolución de producción científica en términos de resumen de datos, características significativas de la producción, áreas del conocimiento, tendencia sobre las variables, así como los 10 países que estudiaron más estas variables, años con el mayor número de citas y las 10 publicaciones más citadas. Información que se entiende por relevante para el propósito que cumple este análisis los cuales pasaremos a interpretar.

Se muestra la producción científica respecto el número de artículos, revistas, autores, países y citas, información que hace un recuento general respecto al uso y análisis de las variables desde 1995 como 1er año de producción científica bajo este contexto hasta la actualidad, además, se muestra la media promedio de citas, artículos y autores.

Tabla 1

Resumen de datos

Datos	CM & KM
Número de artículos	118
Número de revistas	79

Datos	CM & KM
Número de autores	158
Número de países	48
Número de citas	1567
Promedio de citas/artículos	842.5
Promedio de citas/autores	862.5

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 1, hace un recuento de la evolución de producción científica en torno a las variables gestión del conocimiento y gestión de cambio, partiendo de 1995, son 118 artículos producidos y divulgados en 70 revistas científicas en los cuales participaron 158 autores de 48 países diferentes. Importante enfatizar el número de citas, es el ítem con el mayor valor en la tabla, reflejando un aporte creciente en trabajos de investigación. El promedio de citas por artículo y citas por autor reflejan valores similares, lo que describe el grado de relación y correspondencia entre ellas.

Tabla 2

Características significativas de la producción científica

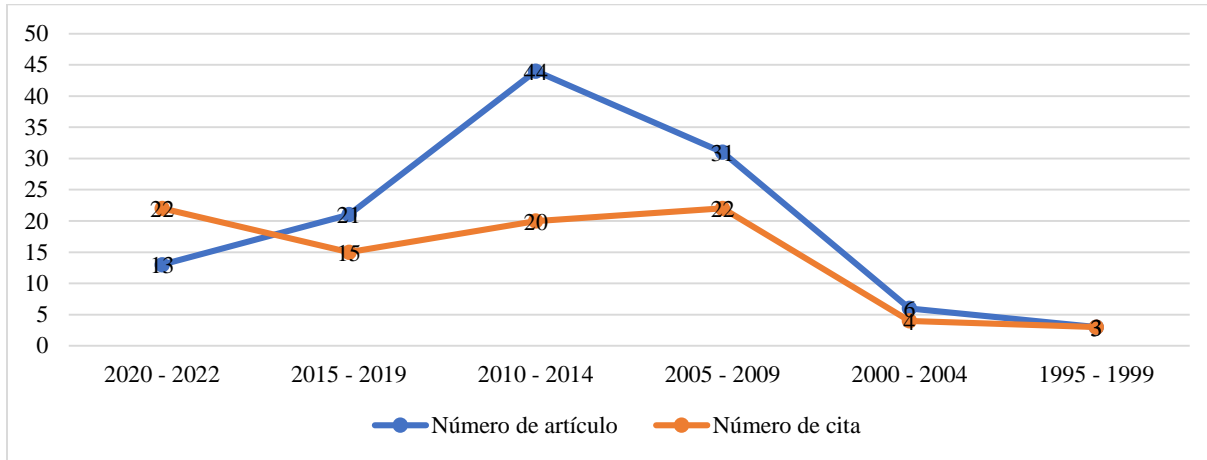
Año	A	AU	AU/A	C	J	TC	TC/A
2020 - 2022	13	39	3	22	13	49	3.77
2015 - 2019	21	46	2.19	15	20	277	13.19
2010 - 2014	44	83	1.89	20	32	474	10.77
2005 -2009	31	66	2.13	22	25	621	20.03
2000 - 2004	6	11	1.83	4	5	135	22.50
1995 - 1999	3	3	1	3	1	79	26.33

Nota. A: artículo; AU: autores; AU/A: autores por artículo; C: países; J: revistas; TC: total de citas; TC/A: total de citas por artículo. *Fuente:* Elaboración propia.

La tabla 2, analiza seis periodos de aporte y producción científica, en el periodo 1995-1999 se observa muy pocos artículos elaborados, sin embargo, se observa mayor actividad en el total de citas; el periodo 2000-2004 señala un leve incremento de los autores, así como en el total de citas; el 2005–2009 es el periodo con la mayor cantidad de documentos citados hasta la actualidad, es un claro indicativo de mayor actividad científica. Durante el 2010 y 2014, aunque hay una tendencia a disminuir el total de citas no se aleja mucho del periodo anterior, sin embargo, hay un incremento en el número de artículos y autores; del 2015 al 2022, hay una pausa y una leve disminución de producción científica y total de citas, podríamos deducir que el interés de los investigadores este puesto en otros temas de interés.

Figura 1

Tendencia sobre las variables

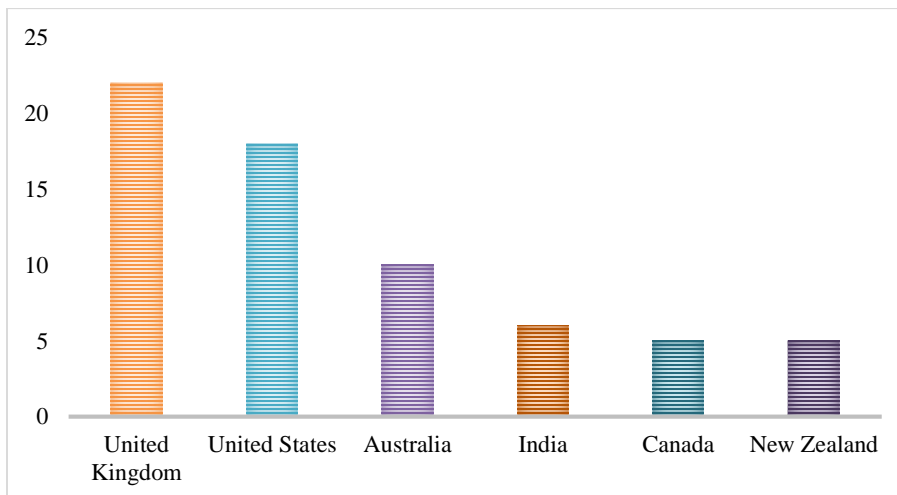


Fuente: Elaboración propia.

La figura 1, describe la tendencia sobre las variables basados en dos ítems, artículos publicados y número de citas; en periodos de 5 años, 44 artículos fueron elaborados del 2010 al 2014, siendo este periodo de más alta producción relacionados con el tema de análisis, lo que significaría un interés significativo en el tema por parte de investigadores, por otro lado, se observa que a partir de este periodo una significativa disminución de estos trabajos de investigación, lo que podría significar la existencia de otros campos de interés de preferencia para los investigadores. Así mismo, el número de citas (22) manifiesta un ascenso a partir del periodo 2005-2009 y al 2022 conserva aún sus valores.

Figura 2

Países que estudiaron las variables



Fuente: Elaboración propia.

La figura 2, detalla información de los 5 países que tienen más artículos publicados, información que se extrae de la base de datos analizada para este trabajo. Nueva Zelanda y Canadá tienen 5 artículos cada uno; así mismo, India y Australia tienen 6 y 10 respectivamente. Finalmente, observamos que la mayor producción se ha dado en EE. UU., con 18 artículos y El Reino Unido con 22.

Tabla 3

Revistas con el mayor número de publicaciones

Revista	Artículos
Industrial And Commercial Training	6
Journal Of Knowledge Management	6
Journal Of Organizational Change Management	6
Business Information Review	4
Change Management	4
Business Process Management Journal	3
European Management Journal	3
International Journal of Information Systems and Change Management	3
International Journal of Knowledge Culture and Change Management	3
Records Management Journal	3

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 3, proyecta el ranking de las 10 revistas que más artículos sobre CM y KM han publicado en un periodo de 27 años, desde 1995 hasta el 2022, Industrial And Commercial Training, Journal Of Knowledge Management y Journal Of Organizational Change Management lideran la lista con 6 publicaciones cada una; un dato que debe considerarse para la divulgación de algún nuevo trabajo de investigación.

Tabla 4

Los artículos más citados

Título	Autor/es	Revista	TC	Año	TC/Año
Rejuvenating Customer Management: How to make knowledge for, from and about customers work	Brenner W.	European Management Journal	126	2005	7.41
Knowledge as a facilitator for enhancing innovation performance through total quality management	Hung R.Y.-Y., Lien B.Y.-H., Fang S.-C., McLean G.N.	Total Quality Management and Business Excellence	109	2010	9.08
Paratuberculosis in sheep and goats	Windsor P.A.	Veterinary Microbiology	60	2015	8.57

Título	Autor/es	Revista	TC	Año	TC/Año
Project change stakeholder communication	Butt A., Naaranoja M., Savolainen J.	International Journal of Project Management	57	2016	9.50
Looking forwards: Discursive directions in organizational change	Oswick C., Grant D., Michelson G., Wailes N.	Butt A., Naaranoja M., Savolainen J.	56	2005	3.29
Understanding and managing conversations from a knowledge perspective: An analysis of the roles and rules of face-to-face conversations in organizations	Mengis J., Eppler M.J.	Organization Studies	56	2008	4.00
Positioning change readiness in knowledge management research	Rusly F.H., Corner J.L., Sun P.	Journal of Knowledge Management	54	2012	5.40
Knowledge Management Systems in Multinational Corporations: Typology and Transitional Dynamics	Nielsen B.B., Michailova S.	Long Range Planning	45	2007	3.00
System dynamics approach for change management in new product development	Rodrigues L.L.R., Dharmaraj N., Shrinivasa Rao B.R.	Management Research News	43	2006	2.69
How do managers use knowledge about knowledge management?	Bailey C., Clarke M.	Journal of Knowledge Management	42	2000	1.91
Higher Education	Shoham S., Perry M.	Higher Education	38	2009	2.92

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Este trabajo evidencia el actuar dinámico y multifacético de las variables; gestión de cambio CM y gestión del conocimiento KM, dado que se ha contemplado el análisis de su literatura desde diferentes áreas y disciplinas, determinándolas como grandes estrategias para facilitar el proceso de reinversión, aprovechando al máximo todos los recursos de la empresa, incluyendo las habilidades y fortaleza del recurso humano. En este sentido podemos conceptualizar CM como el conjunto de modelos, correctamente estructurados, que cumplen estándares y procesos; que sirven de apoyo o herramienta a las empresas, sus líderes y colaboradores a aceptar y asumir retos o cambios que dirigen a la institución al desarrollo organizacional en beneficio de todos los involucrados Phillips, J., y Klein, J.D. (2022). Así mismo, se define a la KM como una estrategia que aborda un conjunto de información o conocimiento para ser transferida a un receptor e impulsar su crecimiento y desarrollo, además, de su capacidad innovadora, Esta transferencia de conocimiento se puede dar en los distintos niveles organizacionales y se puede evidenciar a través de cambios del conocimiento y desempeño Pereira, L. et al. (2021).

El estudio bibliométrico abordó una base de datos con filtros aplicados convenientemente para el propósito de análisis, los gráficos como resultado de este trabajo, evidencian una tendencia a disminuir a partir del periodo 2010-2014 (de 44 a 13 artículos actualmente), lo que se traduce en una baja producción de estos. No obstante, respecto al número de citas hay una tendencia a

mantenerse, demostrando que pese a no observarse un nivel de producción científica alto; dada la importancia de estas variables en el desarrollo de la gestión organizacional; aún se evidencia interés sobre. Sin embargo, es importante mencionar la necesidad de generar investigaciones sobre estos temas ya que aportarán a nuevas investigaciones, como es el propósito de este trabajo.

Finamente, se concluye, que hay una fuerte relación entre la KM y CM, dado que una depende de la otra. El estado de emergencia a consecuencia del Covid-19, puso a muchas organizaciones en riesgo, se tuvo que tomar grandes decisiones que les permitieron sobrellevar esta crisis; parte de esas decisiones requería un cambio y reinversión, situación que se reflejó fuertemente en las empresas del sector turismo; que como bien sabemos, fue el sector más afectado. Sin lugar a duda; situaciones críticas como estas involucran la toma de decisiones drásticas y una organización debe tener las herramientas necesaria para superar la crisis, además, de estar a la altura de las exigencias de la globalización y lo dinámico de los elementos económicos que lo conforman.

Referencias Bibliográficas

- Alshahrani, A. M. (2020). An intelligent and adaptive model for change management. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 11(1).
<https://pdfs.semanticscholar.org/a184/e70a4bfcb75bd3a20c1804e89f69dd1715d8.pdf>
- Ammirato, S., Linzalone, R., & Felicetti, A. M. (2021). Knowledge management in pandemics. A critical literature review. *Knowledge Management Research & Practice*, 19(4), 415-426.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14778238.2020.1801364>
- Angulo Herrera, P., Angulo Alvarado, P. J., y Huamán Huayta, L. (2017). Rol estratégico de la cultura organizacional y el liderazgo en la gestión del cambio de la universidad peruana. *Horizonte de la Ciencia*, 7(13), 103-121.
<https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/horizontedelaciencia/article/view/317>
- Audretsch, D. B., Belitski, M., Caiazza, R., & Lehmann, E. E. (2020). Knowledge management and entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(2), 373-385. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-020-00648-z>
- Aviv, I., Hadar, I., & Levy, M. (2021). Knowledge management infrastructure framework for enhancing knowledge-intensive business processes. *Sustainability*, 13(20).
<https://www.mdpi.com/2071-1050/13/20/11387>
- Battisti, E., Alfiero, S., Quaglia, R., & Yahiaoui, D. (2022). Financial performance and global start-ups: the impact of knowledge management practices. *Journal of International Management*, 28(4). <https://bit.ly/3GTwLuo>
- Carhuancho Mendoza, I. M., Sicheri Monteverde, L., Nolzaco Labajos, F. A., Guerrero Bejarano, M. A., & Casana Jara, K. M. (2019). Metodología de la investigación holística.
- De Bem Machado, A., Secinaro, S., Calandra, D., & Lanzalonga, F. (2022). Knowledge management and digital transformation for Industry 4.0: a structured literature review. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(2), 320-338.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14778238.2021.2015261>
- Dey, A. K. (2017). Change management drivers: Entrepreneurship and knowledge management. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 6(1), vii-ix.
<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2277977917701593>

- Durst, S., & Zieba, M. (2019). Mapping knowledge risks: towards a better understanding of knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 1-13. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14778238.2018.1538603>
- Erceg, V., & Zoranović, T. (2022). Knowledge management and digital business transformation. *Strategic Management*. <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1821-3448/8888/1821-34488800008E.pdf>
- Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, 13. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/18479790211016273>
- Ezeuduji, I. O. (2017). Change management for sub-Saharan Africa's rural tourism development. *Current Issues in Tourism*, 20(9), 946-959. <https://bit.ly/3k0x3GV>
- Firdaus V., Hana Setyani, S. W. L., Budi Susanto, A., & Suroso, I. (2021) Change management and self-fulfilling motivation in the east java furniture industry. *General Management*, 23, 85-96. <https://bit.ly/3GgcfCR>
- Fyshchuk, I., Evsyukova, O., & Smalskys, V. (2021). The information and communication support of public authorities in ukraine in the context of using knowledge management in human resources. *Public Policy and Administration*, 20(2), 260-270 <https://bit.ly/3X41I4M>
- Galvis-Bernal, L. M. (2020). Diseño de un modelo de gestión del conocimiento para el área de formación del Programa Integración de Tecnologías a la Docencia de la Universidad de Antioquia. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 43(1). http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-09762020000100009
- García-Magariño, S., y Sánchez-Bayón, A. (2021). Gestión del cambio y del conocimiento en organizaciones cooperativas y de transformación social: estudio de casos comparados. *RIO: Revista Internacional de Organizaciones*, 27, 137-171. <https://doi.org/10.17345/rio27.137-171>
- Gaztelumendi, I., Tarí, A., y Mora, D. (2019). Informe sobre economía circular aplicada al turismo. *SEGITTUR Turismo e Innovación*. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/418/PRIMERA%20CR%C3%8DTICA.pdf>
- Graamans, E., Aij, K., Vonk, A., & ten Have, W. (2020). Case study: examining failure in change management. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 319-330. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-06-2019-0204/full/html>
- Hossain, M. B., Nassar, S., Rahman, M. U., Dunay, A., & Illés, C. B. (2022). Exploring the mediating role of knowledge management practices to corporate sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 374. <https://bit.ly/3QeEO8I>
- Kanitz, R., & Gonzalez, K. (2021). Are we stuck in the predigital age? embracing technology-mediated change management in organizational change research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(4), 447-458. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/00218863211042896>
- Keith, M., Goul, M., Demirkan, H., Nichols, J., & Mitchell, M. C. (2006). Contextualizing knowledge management readiness to support change management strategies. In *Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 7, 152a-152a. <https://bit.ly/3Irek1n>
- Khosravi, A., Rajabzadeh, M., Zaloga, V., & Dyadyura, I. (2022). Customer knowledge management in enterprise software development companies: organizational, human and

- technological perspective. *Management Systems in Production Engineering*, 30(4), 291-297. <https://sciendo.com/pdf/10.2478/mspe-2022-0037>
- Kokkaew, N., Jokkaw, N., Peansupap, V., & Wipulanusat, W. (2022). Impacts of human resource management and knowledge management on non-financial organizational performance: Evidence of Thai infrastructure construction firms. *Ain Shams Engineering Journal*, 13(6). <https://bit.ly/3ixH9hZ>
- Kukulies, J., Falk, B., & Schmitt, R. (2016). A holistic approach for planning and adapting quality inspection processes based on engineering change and knowledge management. *Procedia CIRP*, 41, 667-674. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2015.12.028>
- Lisa Mlekus, A. L. B., Schlicher, K., & Maier, G. W. (2022). With a little help from change management: effects of a short-term change intervention on employee attitudes and behavior. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie*, 66(1), 40-51. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000372>
- Lomoschitz, F. M., & Stummer, H. (2022). Applied change management in interventional radiology—implementation of percutaneous thermal ablation as an additional therapeutic method for small renal masses. *Diagnostics*, 12(6). <https://bit.ly/3k7D5FN>
- Mabunda, T. T., & Du Plessis, T. (2022). Knowledge management as a change enabler in academic libraries in the digital age. *South African Journal of Information Management*, 24(1), 1-10. http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1560-683X2022000100012
- García-Méndez, S., Gutiérrez, J. C., y Hernández, Y. G. (2021). Gestión del conocimiento en el sector hotelero: una revisión de literatura. *Criterio Libre*, 19(34), 95-112. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/6934>
- Martínez Rodríguez, M. C., Cruz Jiménez, O. C., y Montes Ortiz, D. (2022). Turismo post-COVID en México y el mundo. *Tecnología en Marcha*, 35(1), 205-213. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8435308>
- Mennini, F. S., Magni, D., Daniele, L. M., & Favato, G. (2021). Knowledge management in turbulent times: time-based scenario analysis of vaccinations against COVID-19. *Journal of Knowledge Management*, 26(11), 71-88. <https://bit.ly/3VWVPoB>
- Mikalauskienė, A., & Atkočiūnienė, Z. O. (2019). Knowledge management impact on sustainable development. *Montenegrin Journal of economics*, 15(4), 149-160. <https://epublications.vu.lt/object/elaba:42551695/>
- Milly Perry, S. S. (2007). Knowledge management as a mechanism for large-scale technological and organizational change management (E-learning and ERP) in Israeli universities. The second ILAIS Israel Association for Information Systems. Bar-Ilan University. https://telearn.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/197219/filename/32_Final_Paper.pdf
- Ode, E., & Ayavoo, R. (2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(3), 210-218. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.08.002>
- Pedersen, M., & Dunne, S. (2020). Dewey's broad account of habit and its relevance for change management: a conceptual clarification with pragmatic illustrations. *Journal of Change Management*, 20(3), 247-263. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14697017.2020.1755342>
- Pepple, D., Makama, C., & Okeke, J. P. (2022). Knowledge management practices: A public sector perspective. *Journal of Business Research*, 153, 509-516. <https://bit.ly/3jUeWCn>

- Pereira, L., Santos, J., Dias, Á., & Costa, R. (2021). Knowledge management in projects. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 17(1), 1-14. <https://www.igi-global.com/article/knowledge-management-in-projects/269380>
- Phillips, J., & Klein, J. D. (2022). Change management: from theory to practice. *TechTrends*. <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>
- Puen, S. A. (2022). Operationalizing the vision of catholic social thought using change management. *Religions*, 13(6), 483. <https://www.mdpi.com/2077-1444/13/6/483>
- Rodelo Molina, M. K., Jay Vanegas, W., Torres Diaz, G. A., y Flores Guzmán, Y. (2020). Transversalidad curricular en la gestión del conocimiento. *Utopía y praxis latinoamericana*, 25(11), 124–137. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4278338>
- Rosenbaum, D., & More, E. (2021). Higher education research collaboration to enhance knowledge management: an example of collaborative change management research with the Australian nonprofit disability sector. *Change Management: An International Journal* 21(2), 31-46. <https://doi.org/10.18848/2327-798X/CGP/v21i02/31-46>
- Rousseau, D. M., & ten Have, S. (2022). Evidence-based change management. *Organizational Dynamics*, 51(3). <https://bit.ly/3IM7rrs>
- Shevchenko, H., & Petrushenko, M. (2022). Managing change in nature-based tourism: a decision-making model using linear programming. *Problems and Perspectives in Management*, 20(29), 199-219. <https://bit.ly/3Qt1G3M>
- Sipl, F., Magg, R., Gil, C. P., Düring, S., & Reinhart, G. (2022). Data-based stakeholder identification in technical change management. *Applied Sciences*, 12(16), 8205. <https://bit.ly/3QwtioE>
- Sittrop, D., & Crosthwaite, C. (2021). Minimising risk—the application of kotter’s change management model on customer relationship management systems: A case study. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(10), 496. <https://doi.org/10.3390/jrfm14100496>
- Sobolewska, O., & Bitkowska, A. (2020). Selected aspects of evaluating knowledge management quality in contemporary enterprises. *Information*, 11(5), 244. <https://doi.org/10.3390/info11050244>
- Sullanmaa, J., Pyhältö, K., Pietarinen, J., & Soini, T. (2021). Relationships between change management, knowledge sharing, curriculum coherence and school impact in national curriculum reform: a longitudinal approach. *International Journal of Leadership in Education*, 1-25. <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1972165>
- Tavčar, J., & Duhovnik, J. (03-06 july 2018). *Knowledge management support in the engineering change process*. [Paper presentation]. 25th ISPE International Conference on Transdisciplinary Engineering 2018; UNIMORE University of Modena and Reggio EmiliaModena; Italy. <https://bit.ly/3WYP1rP>
- Sarwar, U., Tariq, R., & Yong, Q. Z. (2022). Impacts of leadership & change management on employees’ performance: evidence from Pakistan. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*, 13(2), 13A2C, 1-10. <http://TUENGR.COM/V13/13A2C.pdf>
- Wang, R., Samarasinghe, D. A. S., Skelton, L., & Rotimi, J. O. B. (2022). A study of design change management for infrastructure development projects in New Zealand. *Buildings*, 12(9), 1486. <https://bit.ly/3CFinnW>
- Zambrano Cancañón, C. E., Lao León, Y. O., y Moreno Pino, M. R. (2022). Modelo de gestión del cambio organizacional con pensamiento lean en servicios turísticos. *Contaduría y Administración*, 67(1), 16–39. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8387458>

- Zhang, Z., & Guo, M. (2022). Change of tourism organizations: Implications from a review of cultural tourism research. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1000117>
- Zieba, M., Durst, S., & Hinteregger, C. (2022). The impact of knowledge risk management on sustainability. *Journal of Knowledge Management*, 26(11), 234-258. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2021-0691>
- Zoogah, D. B., Gomes, E., & Cunha, M. P. (2020). Autochthonous management knowledge/knowledge management in Africa. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1493-1512. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0554>