



La Gestión del Cambio Aplicada a los Procesos de Transformación Organizacional en una
Compañía de Tecnología en Colombia

Trabajo de Grado Maestría en Administración (MBA)

Presentado por:

Olga Bernal Medina, Jessica Martínez Chávez, y Santiago Ruiz Restrepo

Bogotá, D.C. 14 de marzo de 2023



La Gestión del Cambio Aplicada a los Procesos de Transformación Organizacional en una
Compañía de Tecnología en Colombia

Trabajo de Grado Maestría en Administración (MBA)

Presentado por:

Olga Bernal Medina, Jessica Martínez Chávez, y Santiago Ruiz Restrepo

Bajo la dirección de:

Irma María Olis Barreto

Modalidad: Solución a Problemática Empresarial

Maestría en Administración (MBA)
Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Bogotá, D.C. 14 de marzo de 2023

CONTENIDO

1. Preliminares	5
1.1. Agradecimientos.....	5
1.2. Dedicatoria.....	6
1.3. Declaración de originalidad y autonomía.....	7
1.4. Declaración de exoneración de responsabilidad.....	8
1.5. Lista de figuras	9
1.6. Lista de tablas	10
1.7. Resumen Ejecutivo	12
1.8. Palabras clave	13
1.9. Abstract.....	14
1.10. Keywords	15
2. Introducción	16
3. Objetivos.....	19
3.1. Objetivo general	19
3.2. Objetivos específicos:.....	19
4. Aspectos generales de la Gestión del Cambio	20
4.1. Teorías y modelos de gestión del cambio.....	25
4.2. La gestión del cambio de acuerdo con el Modelo ADKAR.....	26
5. Descripción de la problemática empresarial	29
5.1. Análisis de la cultura organizacional.....	33
5.2. Oportunidades de mejora:.....	47
6. Fases de diseño de la propuesta	49
6.1. Diagnóstico:.....	50
6.1.1. Tipos de cambio	57
6.2. Plan de comunicación.....	58
6.3. Plan de capacitación	61
6.4. Conformación del equipo de diseño	62

6.5.	Plan de Manejo de la Resistencia:	65
6.6.	Plan de Acompañamiento y Refuerzo	68
7.	Diagrama de gestión basada en resultados.....	69
7.1.	Cronograma de implementación.....	71
7.2.	Organigrama propuesto	72
7.3.	Presupuesto.....	73
7.4.	Evaluación de riesgos y supuestos:	76
8.	Conclusiones	80
9.	Glosario.....	82
10.	Bibliografía.....	83

1. Preliminares

1.1.Agradecimientos

Agradecemos a la Universidad del Rosario, especialmente al equipo de docentes del GSB, de quienes recibimos el conocimiento para generar esta propuesta de aplicación empresarial que contribuirá al mejoramiento de los procesos de la compañía evaluada; A la docente Irma María Olis Barreto, quien orientó desde la excelencia la construcción de este documento.

1.2.Dedicatoria

Quiero dedicar este trabajo a Dios, a mi madre, a mi esposo y mi hijo que me han acompañado en este camino, sin su apoyo y sin su amor no lo hubiera logrado. Son mi refugio y mi fortaleza.

Olga Bernal Medina

A mi familia, que siempre ha creído en mí y ha sido mi apoyo en todo momento. A mi pareja, que todos los días me impulsa a ser mejor, y a la mejor noticia del 2023, te espero con los brazos abiertos para darte el amor más bonito que tiene mi corazón.

Jessica Martínez Chávez

Quiero dedicar este trabajo a Dios y a mi familia que son el motor e inspiración de mi vida. Quiero hacer una mención especial a mi mamá y a mi papá quienes siempre me apoyaron en todo y me han dejado un legado del que me siento orgulloso.

Santiago Ruiz Restrepo

1.3. Declaración de originalidad y autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Olga Bernal Medina



Jessica Martínez Chávez



Santiago Ruiz Restrepo

Firmado en Bogotá, D.C. el 10 de febrero de 2023

1.4. Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Olga Bernal Medina



Jessica Martínez Chávez



Santiago Ruiz Restrepo

Firmado en Bogotá, D.C. el 9 de febrero de 2023

1.5.Lista de figuras

Figura 1 <i>Niveles de Cultura y su Interacción</i>	24
Figura 2. <i>Evolución de clientes y comportamiento de ventas</i>	31
Figura 3. <i>Evolución de ventas y gastos operacionales</i>	31
Figura 4. <i>Evolución de activos y pasivos</i>	32
Figura 5. <i>Gráfica de posicionamiento en el mercado local</i>	32
Figura 6. <i>Organigrama de la línea de negocio actual</i>	36
Figura 7. <i>Presentación de nueva estrategia corporativa</i>	38
Figura 8. <i>Respuestas pregunta 1 de la encuesta de cultura organizacional</i>	42
Figura 9. <i>Respuestas pregunta 2 de la encuesta de cultura organizacional</i>	43
Figura 10. <i>Respuestas pregunta 3 de la encuesta de cultura organizacional</i>	43
Figura 11. <i>Respuestas pregunta 4 de la encuesta de cultura organizacional</i>	44
Figura 12. <i>Respuestas pregunta 5 de la encuesta de cultura organizacional</i>	45
Figura 13. <i>Respuestas pregunta 6 de la encuesta de cultura organizacional</i>	45
Figura 14. <i>Respuestas pregunta 7 de la encuesta de cultura organizacional</i>	46
Figura 15. <i>Respuestas pregunta 8 de la encuesta de cultura organizacional</i>	46
Figura 16. <i>Respuestas pregunta 1 de la encuesta de reconocimiento</i>	53
Figura 17. <i>Respuestas pregunta 2 de la encuesta de reconocimiento</i>	53
Figura 18. <i>Respuestas pregunta 3 de la encuesta de reconocimiento</i>	54
Figura 19. <i>Respuestas pregunta 4 de la encuesta de reconocimiento</i>	54
Figura 20. <i>Respuestas pregunta 5 de la encuesta de reconocimiento</i>	55

Figura 21. <i>Respuestas pregunta 6 de la encuesta de reconocimiento</i>	56
Figura 22. <i>Respuestas pregunta 7 de la encuesta de reconocimiento</i>	56
Figura 23. <i>Organigrama propuesto</i>	72

1.6.Lista de tablas

Tabla 1. <i>Características y componentes del cambio organizacional y la cultura organizacional</i>	21
Tabla 2. <i>Encuesta de cultura organizacional</i>	40
Tabla 3. <i>Matriz RACI roles estratégicos en el proceso de gestión de cambio</i>	51
Tabla 4. <i>Encuesta de reconocimiento del proceso actual de gestión del cambio</i>	51
Tabla 5. <i>Acciones para seguir teniendo en cuenta el diagnóstico de los trabajadores</i>	57
Tabla 6. <i>Plan de comunicaciones</i>	58
Tabla 7. <i>Equipo de diseño de gestión del cambio</i>	64
Tabla 8. <i>Diagrama de gestión basado en resultados</i>	70
Tabla 9. <i>Cronograma de implementación</i>	71
Tabla 10. <i>Presupuesto de implementación</i>	73
Tabla 11. <i>Costo directo contratación empleados</i>	74
Tabla 12. <i>Ingresos esperados bajo la nueva línea de negocio</i>	75
Tabla 13. <i>Proyección Utilidad Operacional</i>	75
Tabla 14. <i>Nivel de impacto de los riesgos</i>	76

Tabla 15. <i>Nivel de Probabilidad de ocurrencia</i>	76
Tabla 16. <i>Exposición al riesgo</i>	77
Tabla 17. <i>Tratamiento del riesgo dependiendo del nivel de exposición</i>	77
Tabla 18. <i>Matriz de riesgo del proyecto</i>	78

1.7. Resumen Ejecutivo

Nombre del PAE	La Gestión del Cambio Aplicada a los Procesos de Transformación Organizacional en una Compañía de Tecnología en Colombia
Información básica del proyecto	En un mundo globalizado que se encuentra en constante cambio y evolución, las empresas deben buscar la manera de adaptarse o reinventarse para generar ventajas competitivas que les permitan permanecer en el tiempo. Esto lo ha evidenciado una empresa colombiana que se dedica al desarrollo de soluciones tecnológicas para la gestión y operación de peajes en Colombia, la cual se encuentra en un proceso de transformación que busca crear nuevas líneas de negocio con el fin de diversificar los ingresos y garantizar su sostenibilidad. Para esto, se propone diseñar una propuesta metodológica de gestión del cambio desde el Modelo ADKAR, orientada en el talento humano, que permita a la compañía mantener su gestión de manera eficiente y exitosa.
Aportes al caso de estudio o la solución de la problemática empresarial	Este proyecto aporta a la empresa objeto de estudio, el diseño de una propuesta metodológica de gestión del cambio, apoyada por el modelo ADKAR, que le permita acompañar su proceso de transformación de manera efectiva y exitosa por medio de un plan que contiene un

	diagnóstico en el que se identifica el nivel de conciencia, plan de comunicación, capacitación, plan de coaching y finalmente un acompañamiento y refuerzo
--	--

1.8.Palabras clave

Gestión del cambio, cultura organizacional, empresa y transformación.

1.9. Abstract

Name of PAE	Change Management Applied to Organizational Transformation Processes in a Technology Company from Colombia
General information of PAE	In a changing and globalized world, companies must work on finding a way to guarantee its sustainability and to generate competitive advantages that allow them to differentiate in the market. This applied business project focuses on an engineering enterprise that develops technological solutions for the management and operation of tolls in Colombia, which is in a transformation process that seeks to create new business models in order to diversify income and guarantee its sustainability. For this, it is proposed to design a methodological proposal for change management supported by the ADKAR Model, focused on human talent, which allows the company to maintain its profits by keeping the employees at highest productivity level.
Contribution for case study or solution at the problem	This project contributes to the company, the design of a change management methodological proposal, supported by the ADKAR Model, which allows to implement the transformation process effectively and successfully through a plan that contains a diagnosis in which identifies

	the level of awareness, communication plan, training, coaching plan and finally a reinforcement
--	---

1.10. Keywords

Change management, organizational culture, company, transformation

2. Introducción

A lo largo de la historia se ha evidenciado que toda especie se debe adaptar a nuevos entornos para sobrevivir, esto mismo sucede con las empresas. Son un elemento vivo en permanente cambio hecho que les permite adaptarse al entorno y las exigencias con el fin de ser competitivas, viables y sostenibles (Espinosa, 2006), en donde día a día compiten en un mundo globalizado que se encuentra en constantes cambios tecnológicos, políticos y de preferencias de los consumidores, haciendo que tengan que preocuparse por reinventarse o adaptarse a las necesidades del mercado si quieren permanecer en el tiempo.

Dicha adaptación implica realizar cambios al interior de las compañías, los cuales requieren ser implementados por todo el talento humano para que sean exitosos. Aquí la gestión del cambio tiene un papel fundamental, ya que permite a las empresas definir un plan estructurado para posicionar los cambios como un aliado en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial y generador de ventajas competitivas.

La gestión del cambio consiste en adoptar de manera integral un proceso organizado acompañado de herramientas cuya finalidad es impulsar que las personas afronten dicho cambio de manera exitosa. Generalmente, este proceso busca que las empresas mejoren su productividad, clima laboral y a su vez que esto se vea reflejado en beneficios financieros y su sostenibilidad con el paso del tiempo (Iberia, 2023).

Por ello, la organización incorpora nuevos métodos y nuevas tecnologías que le permiten facilitar el trabajo, produciendo cambios en la cultura organizacional y en el desempeño laboral (Martínez, Selva, & Crespo, 2019). No obstante, la adopción de nuevos procedimientos y

métodos de trabajo por parte de los colaboradores es muchas veces difícil de conseguir, por ello, se han de elaborar modelos que permitan transitar la gestión del cambio de forma planificada (Guevara, Huarachi, Lozano, & Vértiz, 2021)

(Boonstra, 2023) considera que en un mundo cambiante y con incertidumbre, el enfoque de gestión del cambio como interacción, ayuda a que las empresas afronten de una mejor manera los cambios, “se trata de un proceso colectivo de búsqueda en el que los individuos cooperan en la organización, el cambio y la transformación”, evidenciando que un proceso de cambio requiere la participación de un colectivo para que sea posible. Además, destacan que la flexibilidad y la capacidad de adaptación de los individuos son dos palancas que permiten enfrentar de una mejor manera la incertidumbre y la gestión del cambio.

Para (Sandoval Duque, 2014) existen dos tipos de cambios en las organizaciones, el cambio planeado y el cambio emergente o súbito. El planeado se da por un análisis previo donde la empresa encuentra oportunidades de mejora o transformación necesaria, mientras que el cambio emergente surge como respuesta a situaciones no previstas por factores internos o externos, lo importante es que las empresas tengan la capacidad de enfrentarlos a través de una metodología estructurada de manera que impacte positivamente los diferentes grupos de interés.

Ante esta situación, y teniendo en cuenta el futuro y la competitividad de la compañía para mantener un crecimiento constante, eficiente y de calidad, se considera fundamental realizar una propuesta metodológica para la implementación de gestión del cambio que le permita a la empresa contar con una metodología para que directivos y empleados, conscientes

de la necesidad que tiene la compañía, lo adopten y lo mantengan en sus actividades diarias con el fin de conseguir los nuevos objetivos planteados.

Teniendo en cuenta la transformación que se quiere implementar, el modelo seleccionado para lograr el objetivo es el Modelo ADKAR, creado por Prosci, una organización fundada en 1.994 con casi treinta años de experiencia en investigación, desarrollo y herramientas en gestión del cambio, que la han llevado a ser una de las empresas líderes en este campo, logrando apoyar a más de 6.000 empresas a nivel mundial con la adopción de este modelo para gestionar de manera exitosa el proceso de cambio por parte de las personas (Iberia, 2023)

Así entonces, el presente estudio tiene como objetivo diseñar una *propuesta metodológica de gestión del cambio desde el Modelo ADKAR y orientada en el talento humano*, donde por medio de cinco fases, se permite a la organización llevar a cabo la gestión del cambio de manera eficiente, integrando la mejora de procesos, reducción de costos, motivación a los directivos y colaboradores a innovar y en general todo lo que mejore su competitividad y posicionamiento (León, Rivera, & Nariño, 2009), para con ello lograr que la compañía de tecnología tenga un posicionamiento en el mercado, una mejora continua en los procesos organizacionales, una satisfacción de los clientes, entre otros efectos positivos.

Dado lo anterior, este documento contiene: 1. Una Introducción, 2. Aspectos generales de la gestión del cambio, 3. La gestión del cambio con el Modelo ADKAR. 4. Descripción de

la problemática empresarial, 5. Propuesta metodológica 6. Plan y recomendaciones para la implementación y solución, y finalmente, 7. Conclusiones.

3. Objetivos

3.1.Objetivo general

Diseñar una propuesta metodológica de gestión del cambio desde el Modelo ADKAR que permita a la organización mantener su gestión de manera eficiente.

3.2.Objetivos específicos:

- Descripción de los enfoques teóricos y metodológicos de la gestión del cambio.
- Plantear una propuesta metodológica de gestión del cambio aplicable desde el Modelo ADKAR.
- Guía para implementar la gestión de cambios en la organización.

4. Aspectos generales de la Gestión del Cambio

Un cambio organizacional afecta de manera directa las raíces biográficas y emocionales y la carrera profesional de las personas involucradas, de su identidad individual y de su posición social (Zimmermann, 2000). Y, son las personas las que hacen posible los cambios, por lo que considerar sus necesidades en el proceso de transformación es esencial para llevarlo a cabo de forma efectiva. Para ello, otorgan herramientas como apoyo al proceso, dinamizan el poder individual y colectivo de la organización, facilitan la toma de decisiones de la gerencia y se mantiene una actitud permanente de renovación y aprendizaje.

El cambio organizacional, al igual que los cambios en el mundo actual, se producen cada vez con mayor rapidez, esto puede tener consecuencias negativas, pero si se saben manejar correctamente por las empresas pueden representar oportunidades de mejora, no solo a nivel estructural sino también financiero. Es clave, que las organizaciones sepan leer de manera óptima las evoluciones del mercado para lograr obtener resultados positivos y beneficiosos. Si bien, el cambio es un concepto que tiende a impactar, en alguna medida, sobre el ambiente interno o externo de la organización, se deben analizar los resultados y no dejar de lado las predicciones futuras que pueden traer consecuencias directa o indirectamente.

El cambio, como se puede deducir, es una herramienta útil para las organizaciones, que en busca de supervivencia le pueden representar la diferencia entre seguir vigentes o sucumbir ante los entornos cada vez más competitivos y dinámicos. Son una realidad indeleble en las empresas, están encaminados a modificar la cultura, que por sí mismo puede llegar a facilitarlos

o dificultarlos. El cambio es el proceso de aprendizaje organizacional que aspira a cambiar tanto actitudes y valores de los individuos, como procesos y estructuras organizacionales (Zimmermann, 2000). Y, de hecho, los sistemas de gestión son por sí mismo una estrategia y una herramienta innovadoras que implican gestión del cambio para su implementación (González, 2011).

La gestión del cambio no solo involucra ajustes en todos los niveles, sino que modifica el paradigma de que los cambios son solo de los niveles básicos y no de la alta gerencia (Marin, Quigley, & Roger, 2005). También cambia la cultura organizacional, la cual es fundamental en el proceso de cambio, porque puede impulsar o frenar el mismo, ya que cada empresa es diferente, tiene características y necesidades únicas en función del cambio que afronta.

A continuación, se presentan algunos términos y concepciones sobre el cambio y la cultura organizacional que serán trascendentes para entender la propuesta y que aportan a la investigación:

Tabla 1. *Características y componentes del cambio organizacional y la cultura organizacional*

Cambio organizacional
De manera general se desarrolla mediante dos etapas: la primera implica el proceso de adopción de la influencia y la segunda el proceso de adaptación a la misma (Rivera Gonzalez, 2013).
El cambio es el resultado de la interacción que se da entre los agentes que conforman el sistema, en la que el líder es solo un promotor de cambio (Contreras & Barbosa, 2013)

Los procesos de cambio implican alteración, variación y modificación , tanto en el entorno como en el comportamiento de los miembros y las organizaciones (García & Forero, 2014)
Cualquier cambio tiene un impacto en toda la organización, en mayor o menor escala, y siempre se generan con la idea de mejorar un proceso o situación (Ferrer Dávalos, 2015)
En la organización existen tres elementos de vital importancia, el recurso financiero, el de sistemas, y los recursos humanos , éstos tienen que estar en constante cambio, buscando la actualización continua, al inducir la nueva reestructuración de la organización de acuerdo con los cambios internos y externos (Segredo Pérez, 2016)
La meta del cambio es encontrar mejores formas de utilizar los recursos y capacidades para crear valor y aumentar su desempeño (Valle, Proaño, & Cruz, 2017)
El cambio organizacional se presenta como un escenario frecuente en la dinámica de crecimiento organizacional que en la actualidad buscan las organizaciones, en los distintos sectores económicos, en pro de ser competitivos , y/o innovadores (García & Forero, 2014)
El cambio organizacional necesita un desarrollo de constructos de forma grupal , esto conduce a desarrollar nuevas relaciones entre los actores, e invita a un nuevo accionar de cada uno de ellos (Perdomo, Murillo, & González, 2019)
El cambio organizacional es esa transformación de los procesos y las actividades desarrollados por el individuo en la organización , con lo cual se genera un impacto sociocultural significativo para promover un adecuado desempeño laboral que incremente la satisfacción tanto del individuo como del grupo y se logra mayor rentabilidad en la organización (Vesga, y otros, 2020)
Cultura organizacional
En lo que atañe a las organizaciones, la cultura es el modelo general de conducta, ideas y valores que comparten sus integrantes . La cultura se infiere a partir de lo que dicen las personas, lo que hacen y lo que piensan en un ambiente organizacional (Koonts, 2007)
De la misma manera en que la cultura es transmitida en la sociedad, dentro de la organización las nuevas generaciones son introducidas a las acciones, actividades o pensamientos que le han permitido sobrevivir (Mejía & López, 2007)
La cultura organizacional es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización (Chiavenato, 2009)
Se puede asegurar que las culturas generan compromiso con los valores corporativos o la filosofía de gestión, lo que permitiría que los empleados trabajen por algo en lo que creen (Guerrero & Silva, 2017).
La cultura organizacional es considerada como un sistema donde los miembros de la organización interactúan en la búsqueda de significación social, dirección e identidad ,

convirtiéndose en una variable que incide en el desempeño empresarial, configurar condiciones de ventaja competitiva en la organización (Samper, Guiliany, Manotas, & Sukier, 2017)
Una buena cultura organizacional contribuye a la generación de conocimiento y que esta, a su vez, aporta en la consecución de los objetivos institucionales y la sostenibilidad de la organización en un mercado cada vez más exigente (Posada & Ríos, 2017)
La cultura organizacional se puede entender como un proceso que implica una combinación de factores como las costumbres, los hábitos, las normas, las reglas, la comunicación formal e informal y todos aquellos que diferencia y hacen única a cada organización (Marulanda, López, & Cruz, 2018)
La cultura empresarial consiste en una larga serie de presunciones asumidas e implícitas que abarcan la visión que los miembros del grupo tienen, tanto sobre sus relaciones externas en sus distintos entornos, como sobre sus relaciones internas con los demás (Schein, 1988)

Fuente: Elaboración propia

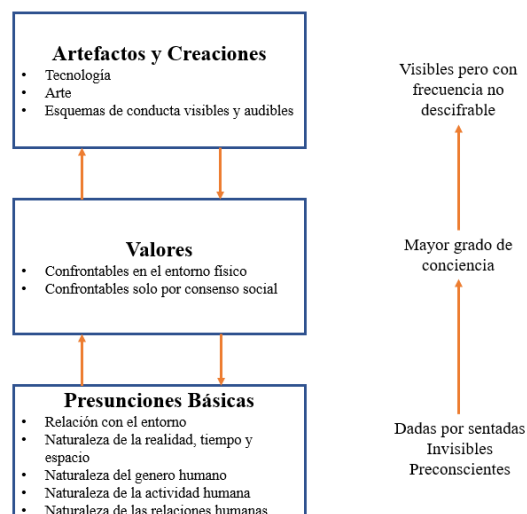
Se encuentran diferentes concepciones sobre los dos temas y se evidencian características y componentes sobre el cambio organizacional y la cultura organizacional, los cuales se relacionan con la adaptación, influencia, complejidad, impacto, procesos, los recursos financieros y humanos, la evolución, entre otros. Estos factores provienen de fuerzas endógenas que ocurren al interior de las organizaciones, y exógenas que son del entorno. Todas ellas, son relaciones de poder, talento humano y liderazgo.

Por tanto, las concepciones de cambio organizacional dependen del enfoque, de la perspectiva y del modo como cada autor describe el concepto y se evidencia que no hay una idea única de cambio. También, se presentan cambios que se han transformado en el tiempo para dar respuestas a las necesidades reales de cada momento y contexto.

La cultura organizacional, por su parte, se resume como el conjunto de valores, creencias, comportamientos, normas y tradiciones que son compartidas por los miembros de una organización. Influye en la forma como se abordan las tareas, se toman decisiones, y cómo interactúan las personas entre sí, y es por esto, que tiene un impacto significativo en el éxito o fracaso de una organización, desde la motivación y el rendimiento hasta el proceso de retención de los empleados.

De acuerdo con Schein, en su libro “La cultura empresarial y el liderazgo”, existen tres niveles de cultura claramente identificados, observados en la figura 1. En el ámbito empresarial no es fácil definir la cultura, incluso puede cambiar y mutar como respuesta a factores tanto internos como externos a la organización, pero en procesos de gestión del cambio es necesario determinar la cultura viva en el momento de la implementación.

Figura 1 *Niveles de Cultura y su Interacción*



Fuente. Adaptación (Schein, 1988)

En la práctica, la alineación de la cultura organizacional con la visión y la misión de la organización conducen a una mejor implementación del proceso de transferencia de conocimiento” (Marulanda, López, & Cruz, 2018). Esto es clave en un proceso de gestión del cambio, ya que es la misma cultura la que permitirá una mejor adopción de las modificaciones en los procesos y formas de hacer las actividades, facilita y motiva a los empleados a compartir información y genera un ambiente propicio que permite de manera eficiente generar los cambios deseados.

4.1. Teorías y modelos de gestión del cambio

En las organizaciones, la gestión del cambio busca facilitar la implementación y transformación de procesos para adaptarse constantemente a los cambios, sin generar impactos negativos en el día a día, y su fin es minimizar los conflictos y hacer que la transformación sea más efectiva.

Existen múltiples modelos, dependiendo del autor, que facilitan la gestión del cambio dentro de las empresas, los cuales han sido ampliamente estudiados (7 Modelos de Gestión del Cambio, 2023):

- Modelo de gestión del cambio de Lewin: Método de 3 pasos para cambiar el comportamiento que se asemeja al proceso de derretir y volver a formar un cubo de hielo (descongelamiento, movimiento y congelamiento).
- Modelo de cambio de Kotter de 8 pasos: Utiliza la experiencia del empleado para reducir la resistencia y aceptar el cambio.

- Curva del cambio de Kubler-Ross: Estrategia que analiza cómo las personas procesan el cambio utilizando las 5 etapas del duelo.
- Modelo de las 7 S de McKinsey: Proceso centrado en la alineación de siete elementos fundamentales de cualquier organización.
- PHVA: Proceso cíclico e iterativo de gestión del cambio centrado en la mejora continua.
- Modelo de transición de Bridges: Modelo centrado en las personas y en el manejo de su experiencia en la transición al cambio.
- Modelo ADKAR: Método centrado en las personas para facilitar el cambio a nivel individual, se rige por la premisa de que “el cambio organizacional sólo puede ocurrir cuando las personas cambian” (Iberia, 2023).

Se evidencia que existen varias teorías y modelos sobre gestión del cambio y sus implicaciones, no obstante, el tema de investigación propuesto se enmarca principalmente en la que se describe a continuación.

4.2. La gestión del cambio de acuerdo con el Modelo ADKAR

La propuesta metodológica para el desarrollo del proceso de gestión del cambio está basada en el Modelo de ADKAR, el cual fue seleccionado entre los diferentes modelos existentes, por su enfoque hacia el individuo como centro de la transformación de una organización, dado que si la conciencia y motivación de los colaboradores se prepara y gestiona de forma adecuada, estos se convertirán en los patrocinadores activos del cambio disminuyendo

la resistencia a este, para lograr incorporar en la cultura organizacional el concepto favorable hacia la innovación.

El modelo ADKAR está enfocado en el principio “para que un grupo u organización cambie, todas las personas dentro de esa organización o grupo debe cambiar”. A través de este modelo se comprende y se gestiona el cambio individual siguiendo una estructura de 5 fases secuenciales y una guía específica que los líderes organizacionales deben seguir para impulsar el cambio, enfocando los esfuerzos en las actividades que permiten el cambio individual, para impactar positivamente los resultados organizacionales. Estas fases o pasos deben ser secuenciales y acumulativas, siguiendo el orden mostrado a continuación (Iberia, 2023):

- Awareness (conciencia): esta primera fase consiste en que cada individuo de la empresa tenga conciencia de por qué es necesario el cambio, se debe contar con claridad los motivos por los que se necesita el cambio, qué oportunidades genera y qué sucedería si no se realiza. Algunos aspectos que pueden generar conciencia en los empleados en la necesidad de establecer cambios son: Conocimiento de información relacionada con la empresa o con el entorno de esta, afectación de la situación económica, desastres naturales, comunicación con otras personas, acceso a la información, adopción de nuevas tecnologías, entre otras.
- Desire (Deseo): Superada la fase de conciencia, se requiere que cada empleado encuentre una motivación y tome la decisión de apoyar y participar en el proceso de cambio. En esta etapa es clave la participación de los líderes de una empresa para que establezcan una estrategia que logre motivar a las personas en la decisión de participar en el cambio, algunas palancas que generan motivación en los equipos son: establecer

incentivos o beneficios, involucrar a las personas en el proceso de cambio para que se sientan partícipes y multiplicadores con sus compañeros, contemplar un plan que evidencie las repercusiones negativas de no hacer el cambio.

- Knowledge (Conocimiento): Busca que el empleado tenga la formación, información, manejo de herramientas y acompañamiento necesario para saber cómo adaptarse al cambio de la organización.
- Ability (Habilidad): En esta fase, el conocimiento que se ha adquirido se ejecuta en el día a día del empleado de manera exitosa, es decir, que se obtengan los resultados definidos para el rol del empleado. Para que esto se logre el trabajador requerirá de un tiempo de adaptación, práctica, uso de las nuevas herramientas y acompañamiento por parte de los líderes de la empresa.
- Reinforcement (Refuerzo): Realizar un cambio nos puede llevar a salir de nuestra zona de confort y generar incertidumbre, por eso esta etapa busca contar con refuerzos para que el cambio que requiere la organización se mantenga y se sostenga y así evitar que la persona retroceda y vuelva a cómo se estaba trabajando.

Como se puede observar, las primeras dos fases (conciencia y deseo) sirven como indicador de la fase preparatoria del cambio, mientras que las restantes son el cambio en sí de cada trabajador.

(Ghalandri, 2014) en su estudio de implementación del modelo ADKAR en la empresa Khodro de Iran, demuestra un aumento en las ventas domésticas e internacionales al cambiar el software usado, a pesar de que no todos los factores tuvieron el mismo efecto en la gestión del

cambio: el nivel de conciencia tuvo el mayor impacto y, contrario a lo que se puede creer, el conocimiento tuvo el menor efecto.

5. Descripción de la problemática empresarial

Las empresas adelantan estrategias y actividades que le permiten ser rentables a largo plazo, a ser más competitivas aplicando eficazmente los recursos para satisfacer las necesidades de los stakeholders. Estas actividades forman sinergias que le permiten el cumplimiento de los objetivos empresariales. Sin embargo, las empresas tienen una cultura arraigada que generalmente actúa como barreras para el desarrollo e implementación de la gestión del cambio, lo que se vuelve complejo para su implementación.

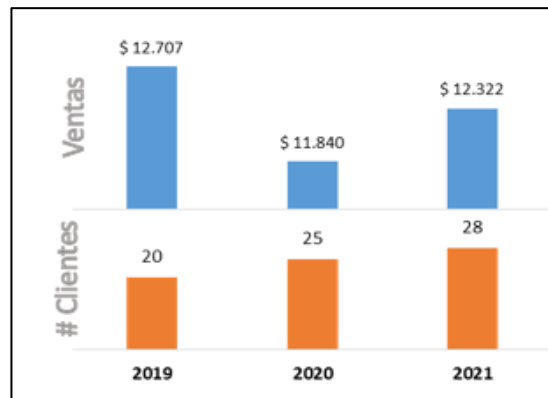
Esto lo ha evidenciado una empresa colombiana que se dedica al desarrollo de soluciones tecnológicas para la gestión y operación de peajes en Colombia. Fundada hace más de 17 años en los que se ha caracterizado por ser pionera en la implementación del pago electrónico de peajes y por implementar el primer modelo de interoperabilidad de peajes en el año 2015. Actualmente cuenta con un grupo de profesionales calificados en sistemas de peaje, movilidad y recaudo electrónico, para sus principales clientes, los operadores de infraestructura vial.

Esta compañía ha sido referente en el sector en el cual se desempeña, debido a su carácter innovador que la ha mostrado como la primera compañía en Colombia en implementar

el sistema de pago electrónico en peajes en el año 2008, así como ser pionera en el primer modelo de interoperabilidad implementado en el país en el año 2015. El concepto del pago electrónico es nuevo en Colombia y solo hasta hace 5 años el gobierno nacional, a través del ministerio de transporte, inició el proceso de regulación y vigilancia para este método de pago incorporado en los peajes, el cual hasta esa fecha había sido controlado por cada Concesión Vial, de manera independiente.

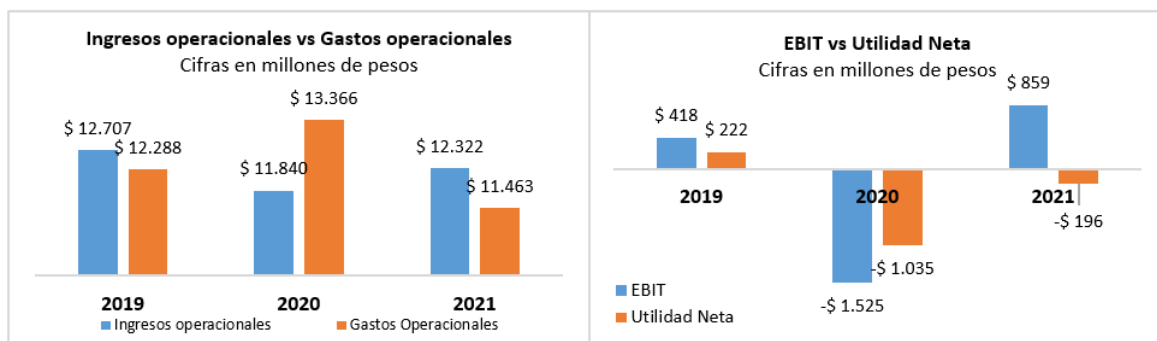
Sin embargo, en el año 2018, la entrada de grandes competidores con soluciones similares, sumado al efecto que le generó la pandemia, ha hecho que la compañía piense en una reorganización que le permita crear nuevas líneas de negocio con el fin de diversificar los ingresos y garantizar su sostenibilidad. Actualmente, la empresa requiere modificaciones que le permitan acompañar y guiar los cambios, pero no cuenta con un proceso de gestión del cambio definido.

Para el desarrollo de la propuesta se evaluaron los resultados de cierre de los tres años más recientes. Se observa una evolución crecimiento en el número de clientes y un impacto en las ventas:

Figura 2. *Evolución de clientes y comportamiento de ventas*

Fuente. Elaboración propia

Comparando la evolución de ventas y los gastos operacionales, se evidencia una disminución en sus ingresos operacionales causados por la disminución de la actividad que generó la pandemia de 2020 y un aumento en los gastos operacionales debido al incremento en las exigencias de calidad de los últimos contratos, viéndose afectados los márgenes de utilidad:

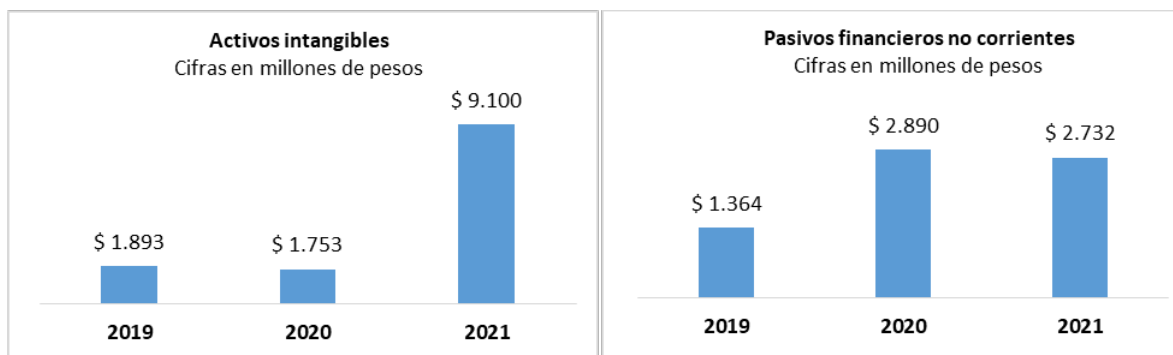
Figura 3. *Evolución de ventas y gastos operacionales*

Fuente. Elaboración propia

En relación con el balance, en el activo se presenta una variación sustancial en los activos intangibles debido a unas mejoras en el software que es core para el negocio de esta empresa. En los pasivos, en 2020 se destaca el incremento en las obligaciones financieras de

largo plazo las cuales fueron necesarias para apalancar la mejora en el software de la empresa sumado a la disminución de los ingresos que le ocasionó las restricciones de la pandemia.

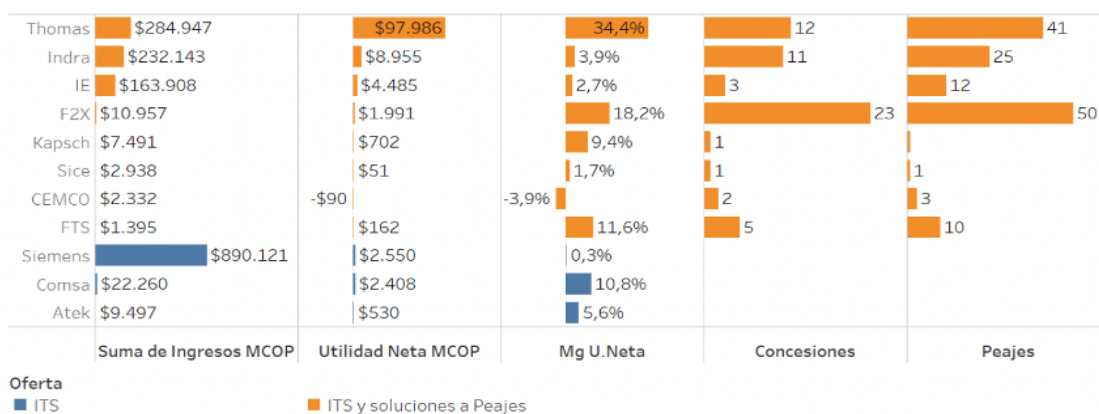
Figura 4. Evolución de activos y pasivos



Fuente: Elaboración propia

Esta empresa actualmente ocupa el cuarto lugar en el mercado local. Tiene una mayor participación, pero sus ingresos son menores con respecto a sus principales competidores. Su desafío, es crecer a la par de compañías con grandes capitales, que han logrado incorporar nuevas líneas de negocio que les permite generar mayores ingresos:

Figura 5. Gráfica de posicionamiento en el mercado local



Fuente: Elaboración propia

5.1. Análisis de la cultura organizacional

Esta empresa es el resultado de la fusión de 2 empresas colombianas de ingeniería con 12 años de experiencia y presencia en 5 países de América Latina. Se especializan en integrar soluciones tecnológicas para la gestión y operación de infraestructura vial. Es una organización dedicada a brindar sistemas y servicios innovadores y de alta calidad, con un servicio al cliente proactivo y amigable.

El talento humano está conformado por un excelente grupo de personas con la experiencia necesaria para planear y ejecutar nuevos proyectos de tecnología vial. Se caracterizan por brindarle a cada proyecto su sello personal, con la búsqueda constante de nuevas ideas, creatividad, ingenio, trabajo, dedicación, esfuerzo y pasión. La mayoría son ingenieros, programadores, administradores de empresas, comunicadores, contadores y otros profesionales competentes que son esenciales para alcanzar el éxito de un proyecto.

Para comprender cual es el grado de adaptabilidad al cambio ante este proceso de transformación que se está desarrollando, fue necesario analizar e identificar los aspectos más importantes de la cultura organizacional actual, y así comprender como sería la respuesta ante el cambio. Este ejercicio se realizó en dos acciones inmediatas. La primera consiste en un análisis de alineación de la estrategia a través del modelo de estrella de Galbraith y la segunda

corresponde a una encuesta de la cultura organizacional actual en la cual se evaluó la adaptabilidad al cambio.

Modelo de Estrella de Galbraith

Este modelo permite explorar a través de un recorrido y análisis de 5 categorías, las cuales corresponden a la estrategia, estructura, procesos, personas y la cultura de la compañía, visualizar cual es el grado de alineación entre ellas, y así lograr desarrollar mecanismos de sincronización que permitan obtener una consistencia completa de las capacidades de la organización para lograr alcanzar el objetivo de la nueva estrategia corporativa. A partir de este análisis, se evaluará qué requiere la organización para este cambio propuesto:

Estrategia:

Con el panorama financiero expuesto previamente, desde el año 2022 se inició el proceso de reestructuración corporativa, el cual tiene como objetivo extenderse a través de la creación de una nueva línea de negocio, la cual ya no estaría enfocada solo al mercado de concesiones viales sino a diferentes industrias que requieran la incorporación de tecnologías similares a la ofertadas por la compañía.

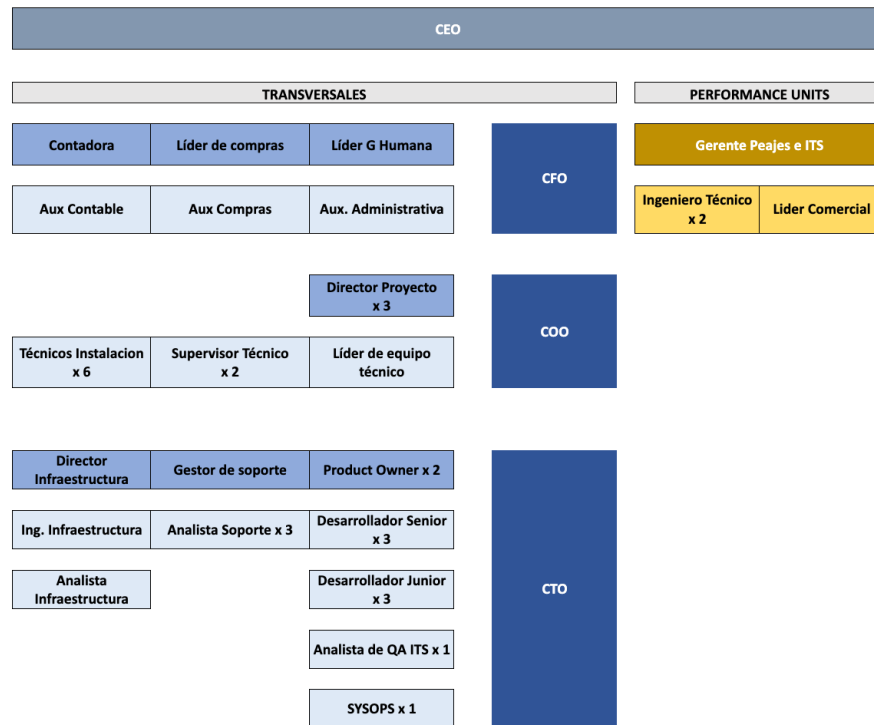
Esta nueva línea de negocio tiene como foco aquellas entidades con operaciones logísticas complejas, para las cuales se está construyendo una propuesta de valor, cuyo objetivo es el monitoreo y trazabilidad de flujos end-to-end en tiempo real, donde el producto final se construye con base en las capacidades actuales de la compañía:

- Activos operativos y logísticos identificados y ubicados
- Ubicación en el territorio nacional en alianza con plataformas de tránsito y GPS
- Control de acceso a zonas específicas
- Maximizar los Opex y Capex en la operación de las soluciones.
- Tablero de control de activos con indicadores de uso y estado
- Herramienta que centralice información de flujos de vehículos.

Estructura:

Esta compañía cuenta con un equipo de ingenieros de hardware, infraestructura tecnológica y desarrolladores de software que trabajan en conjunto para los diferentes proyectos, apoyados por áreas transversales que les permiten obtener los resultados esperados. A continuación, se encuentra el organigrama para la línea de negocios actual, la cual debe fortalecerse en personal y capacitación especializada que le permita cubrir las necesidades de la nueva línea de negocio.

Figura 6. Organigrama de la línea de negocio actual



Fuente: Elaboración propia

Procesos:

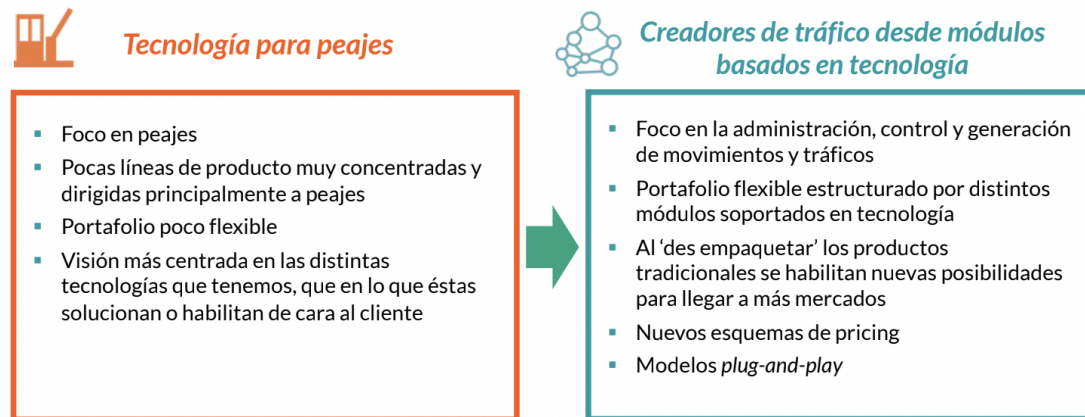
Dado que el Core de este negocio, es el desarrollo de software incorporando soluciones tecnológicas con hardware, esta compañía ha incorporado dentro sus procesos de desarrollo de software, metodologías ágiles y flexibles, con un enfoque en la creación de soluciones a las necesidades de sus clientes bajo un modelo de iteración constante. Sus clientes y el mercado en el cual se desenvuelve actualmente lo reconocen como un aliado estratégico en cuanto a soluciones tecnológicas se refiere.

Personas:

El equipo de trabajo se siente identificado con el modelo de negocio actual, por lo cual la tasa de rotación es muy baja y en general las personas sobre las cuales reposa la mayor parte del Know-How del negocio, llevan entre 7 y 10 años de antigüedad. Es importante indicar que, al ser un mercado de pocos participantes, las personas con conocimiento en el negocio de peajes son muy buscados por las compañías más grandes con excelentes beneficios económicos, por lo cual la retención del personal siempre ha sido una de las premisas de esta compañía y más ahora que requiere crecer, pero sin abandonar el negocio actual, hasta que logre establecerse en nuevos mercados.

Esta empresa ha mantenido a lo largo de los años un perfil conservador a la hora de realizar proyectos en industrias diferentes y ha construido una visión de negocio muy enfocada al tipo de cliente que maneja, creando una serie de paradigmas desde la gerencia, que claramente se reflejan en la visión del resto del equipo. Este cambio de mentalidad requiere entender y desafiar estas creencias que han guiado a esta organización en la última década para llevarla hacia una nueva visión del negocio, no solo por parte de la gerencia sino también por todos los miembros de la compañía para diseñar el nuevo futuro teniendo como base el presente y sus capacidades actuales como se visualiza a continuación:

Figura 7. *Presentación de nueva estrategia corporativa*



Fuente. Elaboración propia

Con el ambiente VUCA como mayor detonante de la necesidad de transformarse, surge desde el lado del recurso humano, un nuevo reto que consiste en gestionar a los individuos de forma adecuada, sobre todo en una época en la que las condiciones de trabajo han cambiado, debido a que para esta empresa como para otras tantas, el modelo de trabajo remoto se impuso y se mantendrá por un largo periodo de tiempo, por lo cual ha sido necesario crear nuevas estrategias para gestionar el bienestar físico y mental y así lograr obtener mayores niveles de productividad.

Uno de los grandes retos de esta transformación, consiste en la optimización de las capacidades de la organización, a nivel de recursos físicos y humanos, para lograr que este equipo especializado de profesionales que se ha enfocado en un área de conocimiento específica explote sus capacidades y habilidades ya adquiridas, y aporte a la construcción de esta una nueva línea de negocio.

Cultura:

Para reconocer el grado de innovación, creatividad y flexibilidad hacia el cambio fue necesario realizar un análisis a través de una encuesta de la cultura organizacional actual.

Para este ejercicio se tomó como base la población total que trabajan en la línea de negocio impactada por la transformación, la cual corresponde a 43 personas, y teniendo en cuenta el nivel de confianza del 90% y un margen de error del 5%, la fórmula para calcular el tamaño de muestra para una población finita como esta es la siguiente:

$$n = (N * z^2 * p * (1-p)) / [(N-1) * e^2 + z^2 * p * (1-p)]$$

donde:

n es el tamaño de muestra necesario

N es el tamaño de la población (en este caso, N=43)

z es el valor crítico de la distribución normal estándar correspondiente al nivel de confianza deseado (en este caso, z=1.645 para un nivel de confianza del 90%)

p es la proporción poblacional de interés (se puede asumir un valor de 0.5 para estimar el tamaño de muestra más conservador)

e es el margen de error máximo permitido como fracción o porcentaje

Sustituyendo los valores dados en la fórmula, obtenemos:

$$n = (43 * 1.645^2 * 0.5 * (1-0.5)) / [(43-1) * 0.05^2 + 1.645^2 * 0.5 * (1-0.5)]$$

$$n = 15.99$$

Por lo tanto, para una población de 43 personas y un nivel de confianza del 90%, se tomó una muestra de 16 personas para obtener una estimación precisa de la percepción de la cultura organizacional.

Este cuestionario fue distribuido entre los diferentes roles sin limitarse a ninguno en particular para lograr una visión integral de la receptividad ante un cambio. Las preguntas relacionadas en el cuestionario fueron las siguientes:

Tabla 2. *Encuesta de cultura organizacional*

Encuesta de cultura organizacional	
1. ¿Cómo describiría la cultura organizacional actual de su empresa?	○ Conservadora y resistente al cambio ○ Abierta a nuevas ideas y experimentación ○ Algo entre ambas respuestas anteriores
2. ¿Con qué frecuencia se implementan cambios en su empresa?	○ Rara vez ○ Ocasionalmente ○ Con regularidad
3. ¿Cómo reacciona la mayoría de los empleados ante un cambio en la empresa?	○ Resisten el cambio y prefieren mantener las cosas como están ○ Están abiertos al cambio y lo ven como una oportunidad de aprendizaje y crecimiento

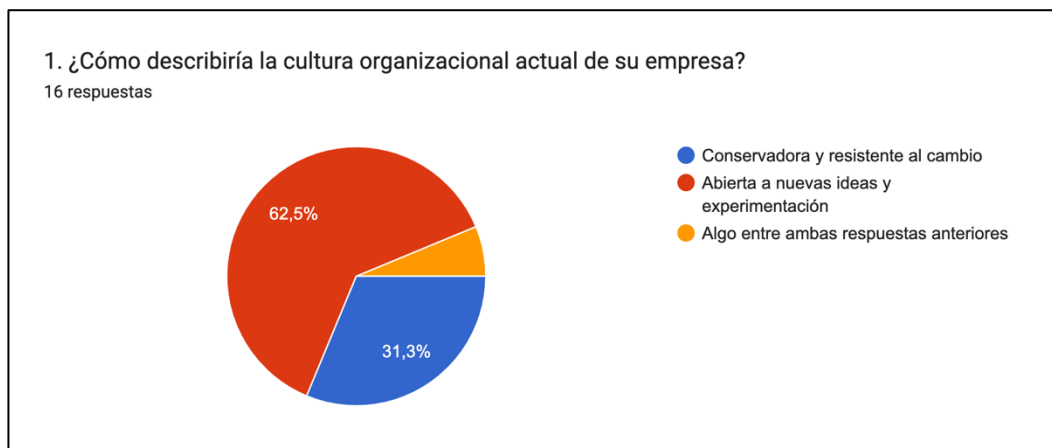
○ Algo entre ambas respuestas anteriores
4. ¿Cómo se comunican los cambios a los empleados? ○ De manera clara y temprana para dar tiempo para ajustarse ○ Con poca anticipación y sin mucha explicación ○ No hay una política establecida para la comunicación de cambios
5. ¿Cuánto tiempo suele tomar para que los empleados se adapten a un cambio importante? ○ Rápidamente, en cuestión de semanas o días ○ Requiere de tiempo, de unos pocos meses a un año ○ Nunca se adaptan por completo al cambio
6. ¿Cómo se mide el éxito de los cambios en su empresa? ○ Con indicadores cuantitativos, como el aumento de ventas o la reducción de costos ○ Con indicadores cualitativos, como la satisfacción de los empleados o la mejora en la cultura de la empresa ○ Con una combinación de ambas respuestas anteriores
7. ¿Qué iniciativas ha tomado la empresa para fomentar la adaptabilidad al cambio? ○ Se ofrecen oportunidades de capacitación y desarrollo para empleados ○ Se fomenta una cultura de experimentación y toma de riesgos ○ No se han tomado medidas específicas para fomentar la adaptabilidad al cambio
8. ¿Cómo describiría la actitud general de los líderes de su empresa hacia el cambio? ○ Son reacios al cambio y prefieren mantener las cosas como están ○ Están abiertos al cambio y fomentan una cultura de innovación

- Son ambivalentes hacia el cambio y no tienen una postura clara al respecto

Fuente: Elaboración propia

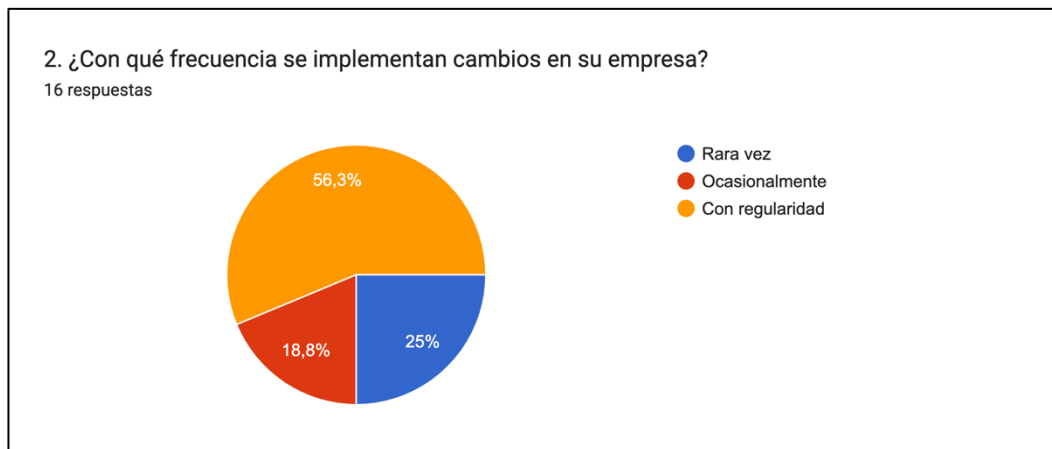
En las respuestas a las preguntas 1 y 2 se observa que la percepción del cambio se encuentra implícita dentro de la cultura de sus empleados, esto es posible dada la naturaleza de su negocio, el cual, al ser una compañía de tecnología, tiene dentro de sus proyectos componentes de innovación, investigación y desarrollo de producto que la llevan a mostrar estos resultados. No obstante, la percepción de cambio no es igual para toda la población encuestada, probablemente porque las personas que pertenecen a áreas diferentes a la de tecnología observan que para ellos la cultura organizacional del cambio es impactada en menor medida.

Figura 8. *Respuestas pregunta 1 de la encuesta de cultura organizacional*



Fuente. Elaboración propia

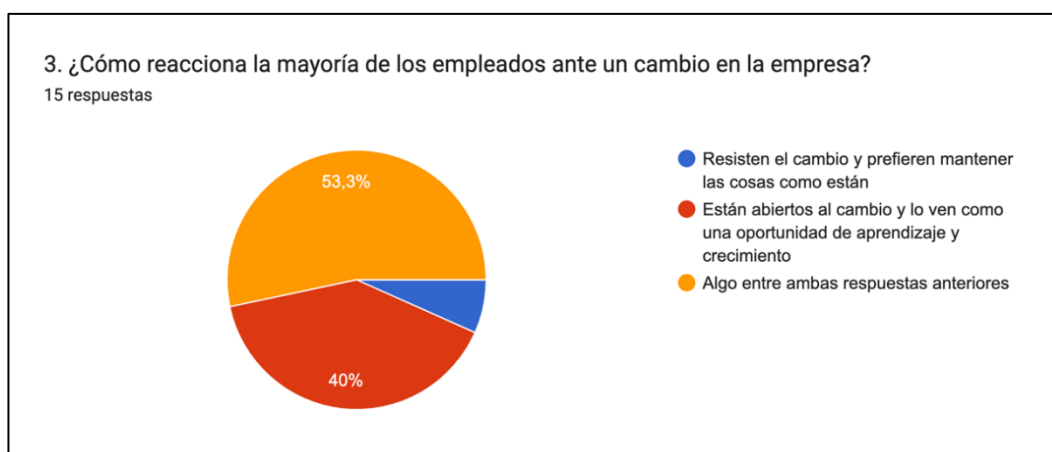
Figura 9. *Respuestas pregunta 2 de la encuesta de cultura organizacional*



Fuente. Elaboración propia

En las respuestas a la pregunta 3, a pesar de que un 40% de los encuestados manifiesta está abierta al cambio, la gran mayoría percibe que a pesar de la apertura a nuevos cambios existe una resistencia a estos.

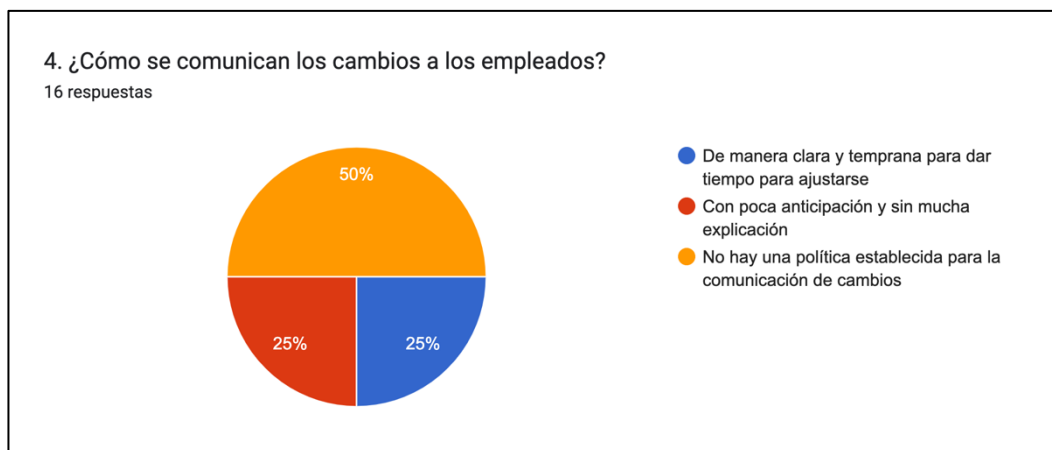
Figura 10. *Respuestas pregunta 3 de la encuesta de cultura organizacional*



Fuente. Elaboración propia

En las respuestas a la pregunta 4, se puede visualizar que, a pesar de que con regularidad se presenten cambios, no existe una política clara de comunicación de estos. Se observan opiniones divididas donde el 25% opina que los cambios se comunican y preparan con antelación, existe otro 25% que afirma que no tienen información adecuada y anticipada sobre los mismos. Esto reafirma el concepto de que la comunicación sobre los cambios centra únicamente en algunas áreas.

Figura 11. *Respuestas pregunta 4 de la encuesta de cultura organizacional*



Fuente. Elaboración propia

Un factor clave y muy importante para este proceso, es que la mayoría se adaptan en cuestión de tiempo y en su mayoría afirman que siempre han aceptado y ejecutado los cambios ejecutados

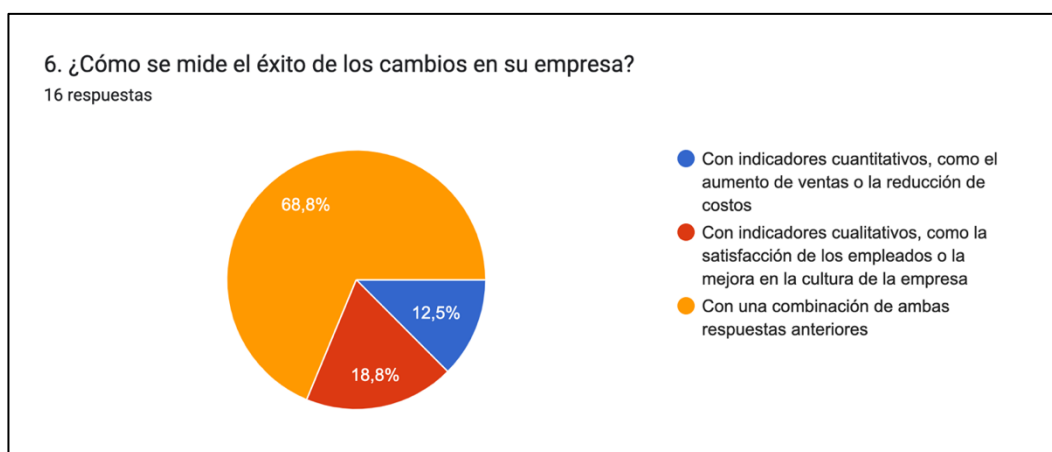
Figura 12. *Respuestas pregunta 5 de la encuesta de cultura organizacional*



Fuente. Elaboración propia

Adicional a las repuestas de la pregunta 4, nuevamente se ve reflejado los inconvenientes en la comunicación por lo que los empleados no reconocen claramente como es evaluado el éxito de dichos cambios tanto en la rentabilidad, como en el clima organizacional.

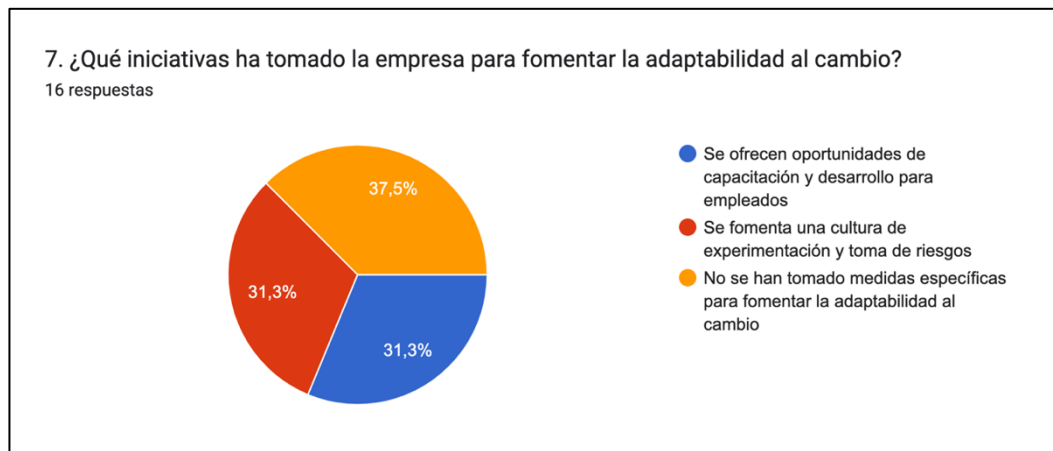
Figura 13. *Respuestas pregunta 6 de la encuesta de cultura organizacional*



Fuente. Elaboración propia

Nuevamente se confirma que el problema de la comunicación es el mayor riesgo en la migración hacia la nueva estrategia, debido a que solo que las opiniones están divididas en tres equipos, aquellos que no visualizan cuáles son las iniciativas de la compañía otros que las perciben parcialmente y aquellos que ya se encuentra en el proceso de cambio.

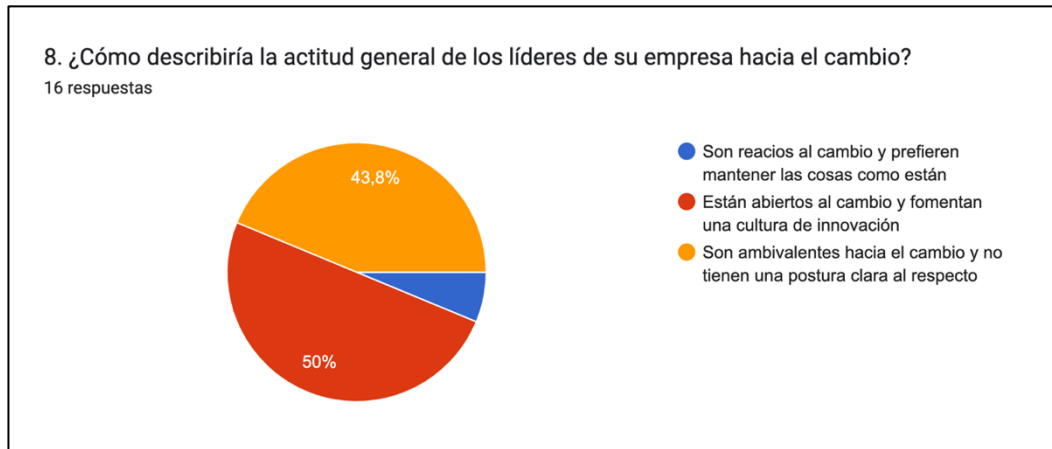
Figura 14. *Respuestas pregunta 7 de la encuesta de cultura organizacional*



Fuente. Elaboración propia

En las respuestas a la pregunta 8, se observa que los líderes son vistos como agentes de cambio, con una cultura de innovación, aunque algunas personas han percibido que han sido reacios en algunos cambios.

Figura 15. *Respuestas pregunta 8 de la encuesta de cultura organizacional*



Fuente. Elaboración propia

5.2. Oportunidades de mejora:

A partir de este cambio organizacional, las personas que mayor tiempo llevan en la compañía sienten ansiedad e incertidumbre por falta de una comunicación asertiva y por tanto se encuentren “desconectados” de la nueva estrategia corporativa, generando así un sentir general en los equipos de trabajo, que deben buscar nuevas opciones laborales en mercados o compañías más estables que esta. En los últimos 6 meses, algunos de los recursos más valiosos que llevaban una larga trayectoria en la organización, se han retirado generando incertidumbre en los miembros que aún permanecen. Incluso, se mantiene en el ambiente la duda de si la empresa va a continuar o no.

Otro reto de esta propuesta de implementación de un proceso de gestión del cambio consiste en que la gerencia actualmente se encuentra enfocada en el ejercicio comercial y en el desarrollo de la nueva estrategia desde el enfoque financiero y técnico, que se ha olvidado de

comunicar correctamente a sus colaboradores el impacto de las decisiones y las nuevas metas corporativas. Por el momento solo se han informado a algunos líderes, pero ellos no conocen toda la información para transmitirla correctamente a sus equipos, lo que ha traído el aumento en la ansiedad del personal.

Estos hechos, sumados a la resistencia de ciertos miembros claves del equipo en cambiar parte de su trabajo o el método con que lo venían haciendo, así como el hecho de que se han incorporado nuevas herramientas de software para llevar el registro y control de las tareas del personal con miras a generar optimizaciones de costos operativos, ha afectado directamente a la motivación de los equipos de trabajo.

Este tema es tan relevante que nos lleva a plantear estrategias con acciones reales e inmediatas con un compromiso de la gerencia la cual debe participar activamente en el proceso de gestión de cambio, para que los diferentes miembros de la organización se sientan identificados con el nuevo propósito de la organización.

Este rediseño de la organización debe priorizar y gestionar al recurso humano, para promover los nuevos valores, hábitos y comportamientos de los individuos, así como la potencialización de sus líderes para que lleven un mensaje positivo a sus equipos, convirtiéndose en la voz activa de esta propuesta de implementar un proceso estructurado de gestión del cambio.

6. Fases de diseño de la propuesta

Para construir el modelo de gestión de cambio aplicado, se diseñó la siguiente ruta a seguir bajo el modelo ADKAR:

1. *Diagnóstico:* A partir de encuestas y entrevistas se identificará el nivel de conciencia y deseo de cambio de los diferentes involucrados en el proceso de gestión del cambio. Este diagnóstico nos llevará a identificar los tipos de cambios esperados del proceso.
2. *Plan de comunicación:* permitirá determinar el método a través del cual se van a transmitir los mensajes de manera articulada, teniendo como objetivo principal que estos lleguen a cada uno de los directamente impactados en el cambio.
3. *Plan de capacitación:* Se parte de la premisa de que no todos los individuos estarán en la misma etapa del modelo, por lo cual se realizará el planteamiento de un plan de formación técnica y en habilidades blandas, qué necesita cada trabajador para llevar a cabo el cambio que se plantea.
4. *Conformación del equipo de diseño:* Para el éxito del proceso, es clave la conformación del equipo de diseño. Se requiere un equipo conformado por talento humano, tecnólogos y/o profesiones con conocimientos tanto del trabajo en la empresa como de los pasos para desarrollar la gestión del cambio, los cuales deben disponer del tiempo necesario para la ejecución de los planes de trabajo. La

conformación de este equipo y los roles de cada uno de los miembros se detalla más adelante.

5. *Plan de manejo de la resistencia:* Lo novedoso se convierte en un misterio, en un peligro del que es conveniente huir porque pone en entredicho el statu quo y la seguridad psicológica de las personas (Chiavenato, 2009). A Partir de esta definición, es necesario elaborar un plan que suavice los traumas que pueden llegar a tener los trabajadores durante la gestión del cambio, que a su vez impactarían en el éxito de los resultados esperados, y entorpecerían la implementación de los cambios propuestos.
6. *Plan de Acompañamiento y Refuerzo:* De acuerdo con lo definido por Hiatt (2006) son todos los factores tanto internos y externos los que provocan que el cambio se mantenga, por lo cual se deben definir acciones concretas que permitan mantener el nuevo modelo operativo.

6.1.Diagnóstico:

Es importante que el plan de gestión del cambio propuesto sea diseñado a partir de un diagnóstico preliminar que permita reconocer los principales retos a nivel de recurso humano que permitan gestionar adecuadamente cada una de las variables identificadas y así proyectar los cambios requeridos en cada etapa del proceso. El primer paso para este diagnóstico fue seleccionar los roles de dirección y coordinación que van a ser impactados directamente con los cambios y a través de una matriz RACI visualizar cual es el nivel de responsabilidad con

respecto a las actividades críticas de la nueva línea de negocio. A continuación, se encuentra el resultado de esta evaluación:

Tabla 3. *Matriz RACI roles estratégicos en el proceso de gestión de cambio*

ACTIVIDADES CRÍTICAS	CFO	CTO	COO	Gerente logística	Director proyectos	Líder equipo técnico	Product Owner	Líder soporte	Ingeniero Técnico
Definición de estrategia de mercadeo	C/R	I	C	A				A	
Investigación y diseño de producto	I	A	R	A			A		A
Pruebas de producto	I	A	R	R	C	A	A/R	C	A
Planificación de proyectos	C	R/A	A	I	A				R
Evaluación de riesgos	A/C	I	A	R	A	R	I	R	R
Evaluación financiera	A	I	C	A	R		I		I
Lecciones aprendidas	C	R/A	A	R	R	R	C	R	I

Fuente. Elaboración propia

A partir de esta clasificación, se realizó una evaluación de la percepción del cambio, a través del diligenciamiento de una encuesta bajo el método de muestreo aleatorio simple, donde se seleccionaron a 9 personas de las áreas impactadas sin importar su rol y se evaluó su percepción sobre el proceso de cambio que se está desarrollando en la organización:

Tabla 4. *Encuesta de reconocimiento del proceso actual de gestión del cambio*

ACTIVIDADES CRÍTICAS
1. ¿Tiene claras sus responsabilidades sobre el nuevo producto?

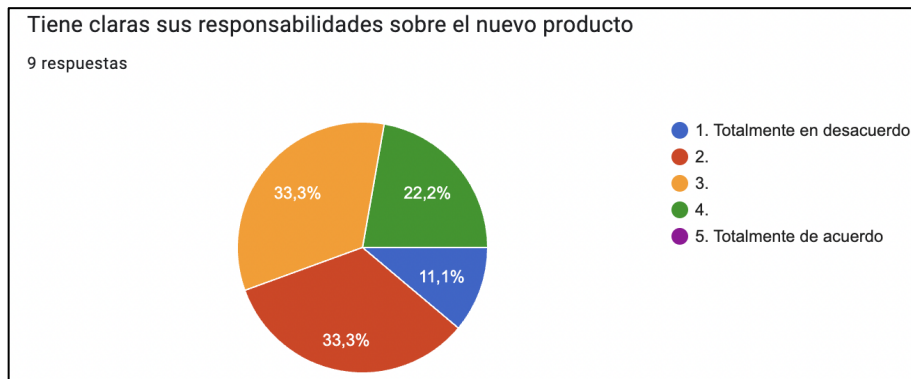
2. ¿Entiende los beneficios que este nuevo producto traerá a sus actividades diarias?
3. ¿Conoce cómo esta nueva línea de negocio generará cambios en el trabajo que desempeñará cada día?
4. ¿Conoce a profundidad el nuevo producto y considera que tiene las habilidades para apoyar a sus colaboradores y resolver dudas?
5. ¿Considera que, con la implementación de este nuevo producto, los resultados de la compañía se verán mejorados?
6. ¿Conoce los cambios que este nuevo producto generará en las tareas de otras áreas con las que trabaja en la actualidad?
7. ¿Conoce el alcance que este nuevo producto tendrá en la compañía durante este primer año?

Fuente. Elaboración propia

Como se observa en el resultado de la encuesta realizada a los roles estratégicos dentro de este proceso de cambio, aunque la compañía ha realizado esfuerzos para transmitir el alcance del cambio, las opiniones están divididas entre los mandos directivos los cuales han conocido de la gerencia el detalle de la nueva línea de negocio y los mandos intermedios, en los cuales se puede observar que no tienen claro el impacto de este nuevo rumbo de la organización, como afecta su trabajo diario y en la interacción con otras áreas.

El mayor problema que se evidencia a través de las respuestas generadas por es la falta de comunicación sobre el cambio propuesto, dado que las personas no reconocen como afectará sus responsabilidades actuales sobre el nuevo producto que se está desarrollando. Probablemente solo aquellas que se han visto afectadas directamente reconocen su responsabilidad.

Figura 16. *Respuestas pregunta 1 de la encuesta de reconocimiento*



Fuente. Elaboración propia

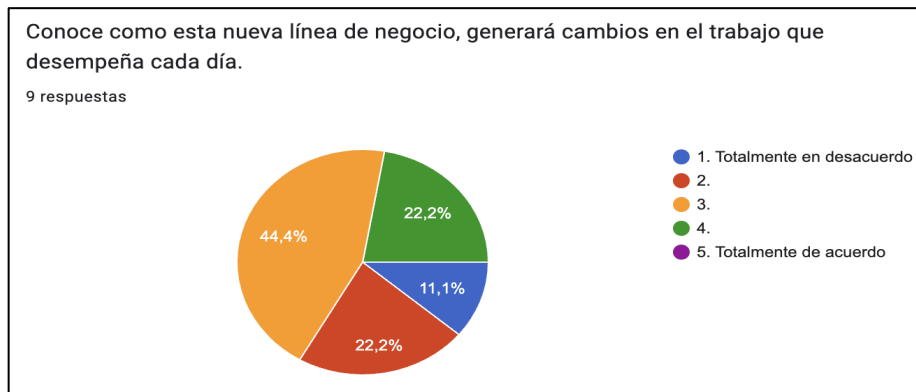
Al igual que en la anterior pregunta, las siguientes dos preguntas evidencia que no se han comunicado claramente los beneficios de la incorporación de una nueva línea tanto para el negocio como para las responsabilidades de los diferentes miembros de la organización.

Figura 17. *Respuestas pregunta 2 de la encuesta de reconocimiento*



Fuente. Elaboración propia

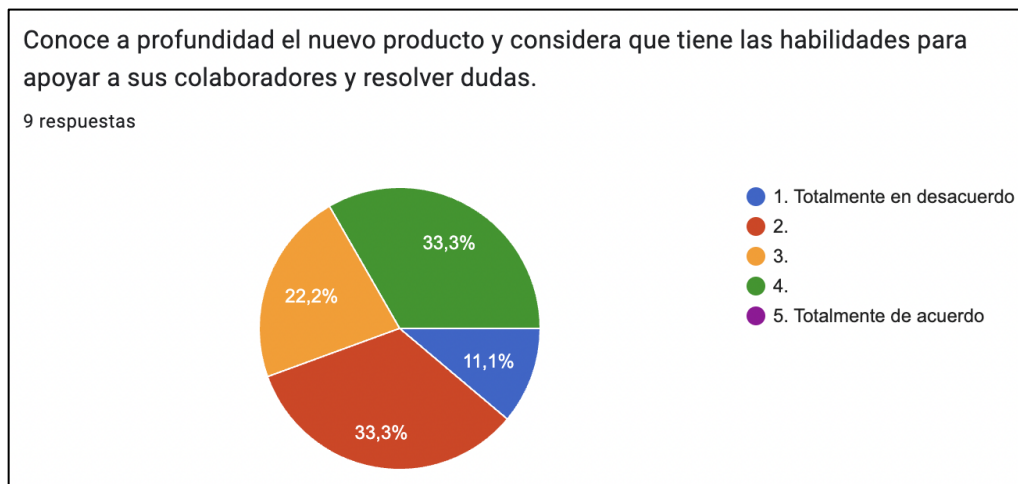
Figura 18. *Respuestas pregunta 3 de la encuesta de reconocimiento*



Fuente. Elaboración propia

Como se menciona en el diagnóstico, la incorporación de esta nueva línea de negocio ha sido impulsada por la gerencia la cual se encuentra en el ejercicio comercial de búsqueda de clientes y unos primeros trabajos sobre el alcance del nuevo producto con el equipo de tecnología, pero no se ha desarrollado adecuadamente el proceso de capacitación al personal que permita explorar los nuevos conocimientos y habilidades que debe adquirir el personal actual.

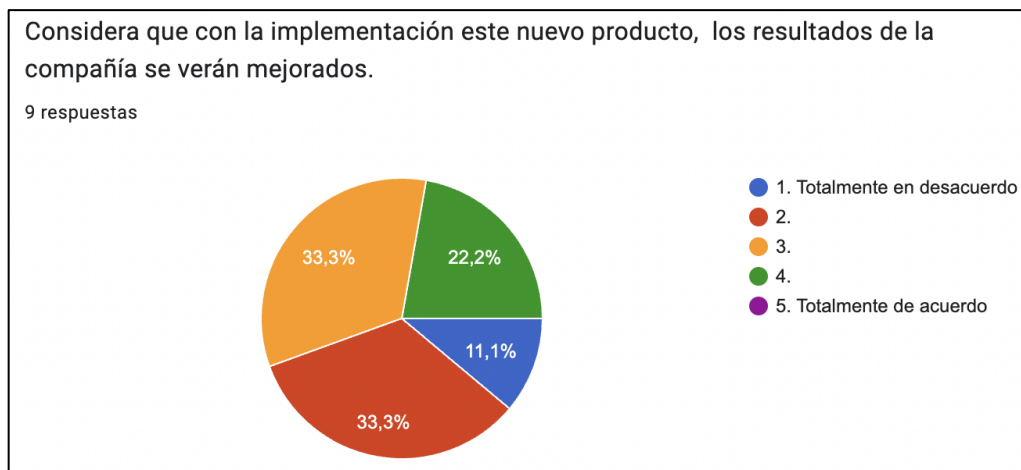
Figura 19. *Respuestas pregunta 4 de la encuesta de reconocimiento*



Fuente. Elaboración propia

Cómo se pudo observar en la encuesta de cultura organizacional, no es claro en su totalidad de cómo la compañía proyecta a todos sus colaboradores los resultados que esperan obtener con el proceso el cambio que se está desarrollando ni en la parte financiera ni en la cultura organizacional. Los que lo identifican son aquellos que han sido parte del proceso.

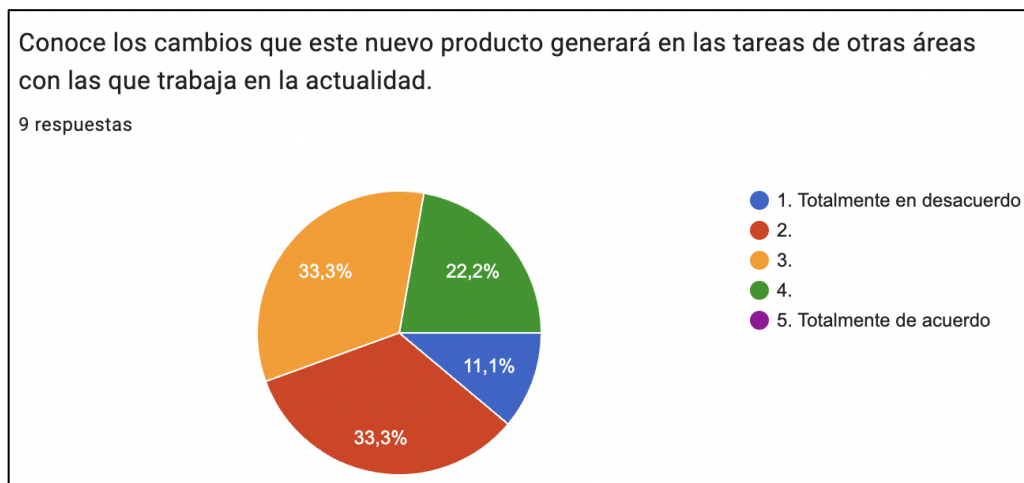
Figura 20. *Respuestas pregunta 5 de la encuesta de reconocimiento*



Fuente. Elaboración propia

Esta pregunta al ser reiterativa confirma las respuestas de las preguntas 1, 2 y 3, en las cuales no existe claridad corporativa sobre el rol individual y grupal, ajustes en procesos actuales. Las personas que lo reconocen son aquellas que han participado en el desarrollo del nuevo producto.

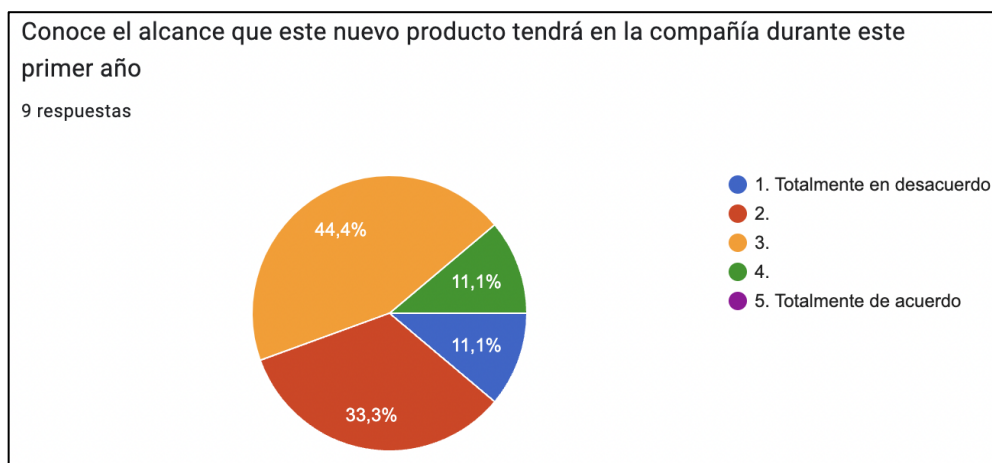
Figura 21. *Respuestas pregunta 6 de la encuesta de reconocimiento*



Fuente. Elaboración propia

Se continúa confirmando que el problema más grave dentro de este proceso de cambio es la comunicación sobre el proceso de cambio, el cronograma de implementación, los resultados esperados y la afectación directa a los roles actuales, así como la incorporación de nuevos miembros en el equipo para lograr el objetivo de la nueva estrategia corporativa.

Figura 22. *Respuestas pregunta 7 de la encuesta de reconocimiento*



Fuente. Elaboración propia

6.1.1. Tipos de cambio

A partir de este diagnóstico, se generó una matriz que abarca las principales situaciones problema que fueron identificadas en la compañía, lo cual permite visualizar los objetivos a corto y mediano plazo que se deben establecer para lograr un proceso de gestión y adaptación al cambio que permanezca en el tiempo, evidenciado en la tabla 5.

Tabla 5. *Acciones para seguir teniendo en cuenta el diagnóstico de los trabajadores*

SITUACIÓN ACTUAL	CAMBIO ESPERADO	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	PRODUCTO
No existe un proceso de gestión de cambio definido	Se construye e implementa un plan de gestión del cambio de acuerdo con las necesidades y capacidad actual de la empresa	Alta dirección RRHH	Equipo de diseño	Diseñar la ruta a seguir para la implementación del proceso de gestión del cambio de acuerdo con el modelo Adkar
				Conformación de un equipo de diseño tanto de miembros internos como consultores externos que ejecute las actividades propias del proceso de gestión
Es necesario obtener el compromiso de la gerencia con el proceso de gestión del cambio	El principal patrocinador del cambio es la alta dirección, siendo consciente de las implicaciones del cambio en la motivación y compromiso de los colaboradores	Alta dirección RRHH	Equipo de diseño	Destinar los recursos humanos, físicos y económicos para la construcción y el desarrollo del proceso de gestión del cambio
				Comprometerse y participar activamente en el plan de comunicación, dado que es el primer generador de la información relevante con respecto al cambio
El trabajo remoto ha generado que los equipos de trabajo, ya no se encuentren integrados como antes de pandemia	Los miembros de la organización se sienten identificados con la nueva estrategia corporativa y participan activamente en el proceso de gestión del cambio	Alta dirección RRHH	Equipo de diseño	Generar espacios de integración con una periodicidad establecida que permita que los colaboradores compartan en contextos diferentes a los laborales
				Incentivar la participación de todos los colaboradores y motivar la contribución de estos en los procesos de cambio
Problemas de comunicación con respecto a los cambios que se están generando entre los diferentes niveles de la organización	Los diferentes equipos de trabajo se mantienen informados sobre el alcance, avance y la nueva estrategia corporativas	Comité de comunicación	Equipo de diseño	Identificación de los canales de comunicación, así como la información a transmitir por cada segmento y la frecuencia de cada comunicado
			Toda la organización	Cronograma de comunicaciones
El equipo de trabajo no se siente identificado con la nueva estrategia corporativa	Los líderes internos son los principales promotores del cambio que se está desarrollando	Alta dirección RRHH	Equipo de diseño	Gestionar la resistencia al cambio de los diferentes equipos de trabajo para lograr que cada día más miembros de la compañía se sientan identificados con el nuevo propósito
			Toda la organización	Crear un programa de reconocimientos por la gestión del cambio

La compañía no ha generado los espacios de formación en habilidades blandas y duras para que los diferentes equipos de trabajo sean parte del cambio	La organización tiene identificadas cuáles son las nuevas competencias y habilidades que requiere sus colaboradores y destina los recursos físicos y económicos para desarrollar un proceso de formación integral	Alta dirección RRHH	Equipo de diseño Toda la organización	Generar programas de formación en habilidades blandas y duras las cuales deben estar enfocadas a incentivar la innovación, creatividad y fortalecimiento de skills necesarios para afrontar el nuevo reto técnico
				Generar plan anual de formación
No existe un plan de fortalecimiento de la cultura organizacional a largo plazo	La organización se encuentra identificada con la nueva visión y misión de la compañía, y se ha fortalecido la cultura del cambio y la innovación	Alta dirección RRHH	Equipo de diseño Toda la organización	Monitorear la eficacia de la gestión del cambio y la adaptabilidad.

Fuente: Elaboración propia

6.2. Plan de comunicación

La información y su manera de circular dan forma a la organización, una marca, un sello personal y además cohesión entre los miembros de la organización. Para lograr esto se diseñó un plan de comunicación que permita mantener el flujo de información entre las diferentes áreas, mostrado en la tabla 6.

Tabla 6. *Plan de comunicaciones*

PLAN DE COMUNICACIONES		
Versión No 1	F-COO-03	Fecha: Enero 2023
OBJETIVO GENERAL	Diseñar un plan de comunicación que prepare, involucre y comunique a todos los miembros de la organización el alcance de la nueva estrategia corporativa, con miras a crear una cultura innovadora.	
OBJETIVO ESPECIFICO	- Definir la estrategia de comunicación asertiva para lograr el apoyo al proceso de gestión de cambio - Acompañar el cambio cultural - Motivar al equipo para que acepte y aporte en el proceso de cambio. - Gestionar la resistencia al cambio estableciendo mecanismos para que esté se genere de manera natural.	
POLÍTICA DE COMUNICACIÓN	- El plan de comunicación debe alinearse a los objetivos, estrategias y metas establecidas por el nuevo plan estratégico de la compañía. - Promover la comunicación interna. - Los resultados y decisiones de las reuniones deben ser revisados y comunicados con el fin de que los diferentes interesados, obtengan la información necesaria de las decisiones tomadas. - Se deben generar campañas de información en las cuales se socialice el impacto de la toma de decisiones que afecte el clima organizacional, recurso humano, beneficios, adquisición de nuevas competencias, entre otras. - Exponer positivamente a los líderes del proceso de gestión del cambio, como referentes de adaptación a los cambios. - Socializar los programas de formación en nuevas habilidades blandas y duras requeridas para las nuevas exigencias de la estrategia corporativa	
RESPONSABLES	- Se debe conformar un comité de comunicación, el cual este conformado por un representante de la gerencia, un representante de la dirección de operaciones, un representante del área de tecnología, dos personas del equipo operativo de instalaciones, freelance de diseño gráfico y freelance de comunicación social. - El comité de comunicación se reunirá una vez al mes en el horario y fecha que determine el mismo por consenso. Podrá realizar reuniones extraordinarias cuando así lo determinen sus integrantes. - Todas las publicaciones asociadas al plan de gestión del cambio, deben ser revisadas y aprobadas por el comité de comunicación antes de su emisión. - Debe realizar mensualmente las autoevaluaciones de la efectividad del plan de comunicaciones	

PLAN DE COMUNICACIONES		
Versión No 1	F-COO-03	Fecha: Enero 2023
CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA	Reuniones virtuales o presenciales Chat Corporativo Redes sociales corporativas Magazine institucional	
MAPA DE AUDIENCIAS		
SEGMENTACIÓN Y PERFILES	De acuerdo a la nueva estructura corporativa, se acordaron los siguientes grupos de perfiles para el envío de la información por rol: • Gerentes de área • Líder de equipo • Equipo comercial • Personal operativo de instalación • Personal administrativo y de apoyo	
CALENDARIO	Se deben generar mensualmente boletines informativos de acuerdo a las políticas de comunicación establecidas en el plan, a través de los canales de comunicación aprobados.	
EVALUACIÓN	La efectividad del plan de comunicación, debe ser evaluado periódicamente a través de un proceso de autoevaluación que permita identificar las oportunidades de mejora. Esta responsabilidad es el del comité de comunicación	
PRESUPUESTO	Se asignará un presupuesto de 100.000.000 anuales para la planeación y ejecución del plan de comunicaciones descrito	

Fuente. Elaboración propia

6.3. Plan de capacitación

Es clave dentro del proceso de gestión de cambio, destinar los recursos económicos, así como los espacios de tiempo para preparar a los miembros de la organización en las nuevas habilidades blandas y en las competencias técnicas que deben adquirir como respuesta a la creación de una línea de negocio. La organización debe realizar un diagnóstico para comprender si los conjuntos de habilidades existentes respaldan el nuevo modelo de operación y como estos favorecen el desarrollo y la puesta en práctica de la formación de la compañía. Esta evaluación de las habilidades debe contemplar los siguientes lineamientos (Tarruella, 1996):

- Identificar cuáles son las habilidades y los conocimientos deficientes.
- Identificar el conjunto de habilidades y conocimientos de los directivos para planificar efectivamente.
- Desarrollo de un nuevo producto innovador.
- Gestionar adecuadamente la calidad del nuevo producto.
- Satisfacer los requisitos de los nuevos clientes.
- Comercialización del nuevo producto
- Optimizar las relaciones con la cadena de suministro.
- Comunicar.
- Controlar adecuadamente procesos y procedimientos.
- Producir eficientemente.

En el caso de esta compañía, es importante priorizar los conocimientos en las siguientes áreas:

- Rediseño de procesos de negocio

- Desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y servicios
- Liderazgo y gestión
- Innovación

6.4. Conformación del equipo de diseño

El objetivo principal de este equipo es impulsar y motivar a que el proceso de gestión del cambio se ejecute de la forma como está diseñado, obteniendo los mejores resultados. Son personas enfocadas en liderar el cambio, desde el rol definido para cada uno, y que a la final pueden pronosticar los impactos y proponer ideas de mejora de acuerdo con lo observado. En consecuencia, el esfuerzo del cambio se concentra en incrementar al máximo el impacto de aquellos implicados que facilitan o hacen posible el cambio y en reducir al mínimo el de aquellos que lo inhiben (Tarruella, 1996).

Patrocinador: Según lo mencionado anteriormente, el plan de patrocinio consiste en identificar a los líderes más representativos de la organización, para convertirlos en patrocinadores del proceso de gestión del cambio. En el caso de esta compañía donde el cambio abarca gran parte del equipo de esta, se debería escoger como patrocinadores a los gerentes de área cómo son el CTO, CFO, COO, así como al líder de instalaciones teniendo en cuenta la escala jerárquica y la credibilidad con la que cuentan estos miembros de cara a sus equipos de trabajo directo.

Los patrocinadores tendrán la responsabilidad de apoyar la construcción de la nueva visión estratégica del negocio, a través de la cooperación con los líderes de proyecto y la participación en las actividades que lleven a la obtención de los objetivos propuestos.

Director de proyecto: La propuesta para este rol, es que no pertenezca a la organización, sino que por el contrario su experiencia en proyectos de gestión del cambio en otras compañías, aporte a la planeación y ejecución del proceso de gestión del cambio. Su función es ejecutar el cronograma de las actividades previstas, dentro del alcance establecido para el proyecto y velando por el cumplimiento del presupuesto. Este rol le entregará cuentas al equipo de patrocinadores.

Equipo principal de cambio: Este equipo hace las veces de consultoría sobre el proceso de gestión del cambio que se está desarrollando. Debe estar compuesto por especialistas en procesos de gestión de cambio tanto internos como externos. Los profesionales externos brindarán la objetividad y experiencia necesaria y los profesionales internos la información sobre la cultura organizacional y los detalles necesarios para lograr la transición hacia la nueva estrategia de la organización. Este equipo de personas es responsable de los planes de formación en habilidades blandas y duras que deben adquirir los colaboradores.

Dinamizadores del cambio: Son agentes estratégicos dentro del proceso de gestión del cambio, ya que son aquellos que se encargan de transformar los objetivos de la compañía en procesos, así como una nueva estructura organizacional y en la definición de las nuevas habilidades. Ayudan a convertir esos cambios propuestos en una realidad y apoyan el proceso de gestión del cambio directamente con los implicados en los procesos propiciando entre sus compañeros la aceptación y el compromiso con el cambio, generando confianza en los resultados y resolviendo los inconvenientes que se vayan presentando durante la implantación.

Equipo de implantación: Este grupo de personas serán las responsables de la implantación del cambio. Los miembros que se asignan a este equipo cuentan con los conocimientos necesarios para realizar la transición hacia el nuevo estado de la compañía. En el caso de este proyecto, debe estar compuesto por los patrocinadores, dinamizadores y el director de proyecto.

En resumen, y teniendo en cuenta los objetivos del proceso de gestión el cambio se propone que la conformación del equipo de diseño se construya bajo la estructura mostrada en la Tabla 7, que permite visualizar los responsables claves del proyecto, así como los entregables de cada etapa del proceso

Tabla 7. *Equipo de diseño de gestión del cambio*

FASE	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRODUCTO
DIAGNÓSTICO	Identificar el estado actual del proceso de gestión de cambio	Recopilar la información asociada al contexto interno y externo de la organización	Alta dirección y patrocinadores	Matriz de tipos de cambio
		Medición de la motivación de cambio		
		Elaboración del plan de gestión de cambio		
PLAN DE COMUNICACIONES	Generar el plan de comunicaciones el cual debe transmitir la información oportuna sobre resultados esperados, avances, lecciones aprendidas del proceso de gestión de cambio	Identificar los canales de comunicación con los que cuenta la empresa para la divulgación de asociada a los procesos de cambio.	Comité de comunicación (representante alta dirección, patrocinadores, director de proyecto, equipo principal de gestión del cambio y colaboradores externos de comunicación)	Cronograma de comunicaciones
		Establecer un cronograma de comunicaciones segmentado por áreas		
		Desarrollar las piezas de comunicación		
	Involucrar a los miembros estratégicos de la compañía para apoyar y construir el plan de gestión de cambio	Abrir espacios de participación en toda la organización	Representante alta dirección, patrocinadores, director de proyecto GC, equipo principal de gestión del cambio, dinamizadores y equipo de implantación	Plan de proyecto de gestión del cambio
		Comunicar los cambios propuestos y hacer sesiones de lluvia de ideas		
PLAN DE COACHING	Identificar los líderes del proceso de cambio, para fortalecer sus habilidades de comunicación y fortalecer sus	Evaluar competencias de liderazgo y elegir líderes estratégicos del proceso	Alta dirección, Recursos Humanos con apoyo de Consultores externos	Plan de formación
		Establecer programa de capacitación ajustado a la nueva realidad de la organización		

	conocimientos para la transición al nuevo modelo	Construir programa de coaching y mentoring	en procesos de gestión de cambio	
PLAN DE MANEJO DE RESISTENCIA	Medición de la motivación de cambio	Medición de la motivación de cambio	Alta dirección y Recursos Humanos	Evaluación resistencia al cambio
	Identificación y gestión de focos de resistencia al cambio	Identificación y gestión de focos de resistencia al cambio		
	Construir programa de coaching	Construir programa de coaching		
PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO Y REFUERZO	Evaluar el cumplimiento del proceso de gestión a través del monitoreo de los resultados obtenidos en cada etapa del proceso, así como plantear acciones de mejora continua a través del fortalecimiento de la cultura organizacional	Establecer indicadores de gestión para cada acción de cambio	Alta dirección, Recursos Humanos con apoyo de Consultores externos en procesos de gestión de cambio	KPIs de monitoreo y control del proceso de gestión de cambio
		Monitorear resultados y ajustar el modelo de gestión del cambio		Adaptación a la nueva cultura organizacional enfocada hacia la innovación
		Ajustar valores corporativos a la necesidad de adaptabilidad y gestión del cambio		
		Reclutar, capacitar, evaluar, retener y gestionar el talento humano alineándose con los conceptos de adaptabilidad y gestión del cambio		

Fuente: Elaboración propia

A partir de la conformación del equipo de diseño, se establecen los criterios de diseño de los planes asociados al proceso de gestión del cambio bajo los lineamientos del modelo ADKAR.

6.5. Plan de Manejo de la Resistencia:

En este contexto, se entiende por resistencia al cambio, la oposición de los empleados a modificar o ajustar sus procesos y formas de trabajar a la propuesta que se está realizando. Existen múltiples causas para esta resistencia, y se pueden clasificar desde el punto de vista individual (personalidad, necesidades individuales y percepción) y organizacional. Dado que el enfoque del modelo ADKAR son las personas, a continuación, se explican los factores que pueden incidir en el aumento de la resistencia al cambio de cada individuo:

- Hábito - Salir de la zona de confort
- Seguridad - Amenaza a la posición laboral en la que se encuentra

- Factores económicos - No ser capaces de realizar las nuevas tareas, ser prescindibles a la organización
- Miedo a lo desconocido - sensación de incertidumbre del futuro
- Procesamiento selectivo de información - Sólo se procesa los puntos negativos del proceso de gestión del cambio

Existen diferentes tácticas a implementar, que permitirán la implementación del nuevo modelo de manera oportuna y eficaz (Kotter & Schlesinger, 1979).

1. *Educación y Comunicación:* Desde el inicio del proceso es necesario comunicar a todos los niveles organizacionales impactados con el proceso del cambio. Se realizará la creación de un buzón de correo de solución de dudas, que los trabajadores podrán consultar en cualquier momento, y permitirá disminuir la brecha de conocimiento. La divulgación de los resultados que se están obteniendo con los cambios realizados es clave, lo cual se realizará a través de reuniones, talleres y presentaciones a cada uno de los grupos de trabajo.
2. *Participación:* El compromiso personal e íntimo de todos los involucrados es clave para que el cambio sea exitoso (Chiavenato, 2009). La implementación de la nueva línea de negocio es un proceso de mejora continua, en donde los directamente involucrados podrán elevar sus recomendaciones y sugerencias a través de la realización de talleres quincenales de seguimiento al proceso.

3. *Obtener el apoyo y compromiso:* Identificación de las personas que adopten el cambio de manera más eficaz, y que, a su vez, son capaces de animar e influenciar a los demás.
4. *Negociación y acuerdo:* Incentivar a las personas que adopten los cambios, a través de recompensas, ofrecer un gana-gana motiva a los trabajadores a pasar por el periodo de transición de manera más rápida y con entusiasmo.
5. *Manipulación y Cooptación:* Una forma de influir en las personas es compartir la información de manera inteligente, resaltando lo que salió bien y trabajando en lo que se puede mejorar antes de compartir el resultado a las personas, realizando así una especie de “manipulación”. A través de la cooptación se busca identificar las personas que más resistencia tienen al cambio, y darle un papel clave en la toma de decisiones, resaltando las consecuencias y oportunidades que se presentan en el proceso.
6. *Justicia y consistencia:* Es necesario resaltar las consecuencias negativas de no llevar a cabo la nueva línea de negocio, con el fin de que los empleados se apropien del cambio. De igual forma, premiar a aquellas personas que más rápido se adaptan es un incentivo para influenciar a las demás personas.

En el modelo ADKAR, este plan impacta en todas las dimensiones, y es un trabajo continuo que no debe descuidarse durante el proceso de gestión del cambio.

6.6. Plan de Acompañamiento y Refuerzo

La implementación del cambio es un proceso que puede resultar complejo para los empleados, sin embargo, lograr mantener esa nueva manera de hacer las cosas, puede resultar aún más complejo, ya que las personas tienden a volver a escenarios o actividades ya conocidas. Por esto, en primer lugar, se propone que el director de proyecto tenga dedicación exclusiva a la gestión e implementación de esta transformación, con reporte directo al CEO y trabaje de manera conjunta con cada uno de los grupos que se definieron en el plan de patrocinio, quienes serán los movilizadores de este proceso y su interacción en el día a día con el resto de los empleados de la organización, llevarán a que el cambio se mantenga.

En segundo lugar, se plantea el siguiente plan para llevar a cabo el refuerzo y acompañamiento de este cambio:

1. Sesiones de feedback en doble vía (líder y subordinado) cada dos meses, donde con las siguientes pautas:
 - a. La reunión debe ser privada, solo participa el líder y el subordinado.
 - b. Se puede empezar destacando los aspectos positivos y posteriormente mencionar los aspectos de mejora.
 - c. Ser empático con la persona que está recibiendo la retroalimentación. Se debe buscar la manera para que los aspectos negativos se conviertan en una motivación para mejorar.
 - d. Hablar de casos concretos y no de aspectos generales, esto ayudará a que la persona tenga claro los aspectos a mejorar.

2. Cada gerencia debe crear un tablero en el que se pueda observar el cumplimiento de los nuevos procesos a través de la creación de KPIs.
3. Reconocimiento público a los empleados que estén llevando a cabo el nuevo proceso de manera exitosa.

7. Diagrama de gestión basada en resultados

El resultado de este análisis nos arroja las actividades y estrategias necesarias para generar un proceso de gestión del cambio, así como los entregables que se deben generar en cada etapa del proceso, con los efectos y el impacto directo sobre las personas como eje central del modelo ADKAR.

Para lograr visualizarlos, se diseñó el diagrama mostrado en la Tabla 7 de gestión basado en resultados, desde el enfoque de la metodología de ADKAR.

Tabla 8. *Diagrama de gestión basado en resultados*

DIAGRAMA DE GESTIÓN BASADA EN RESULTADOS				
INSUMOS	ACTIVIDADES Y ESTRATEGIAS	PRODUCTOS	EFFECTOS	IMPACTO
Diagnóstico organizacional Plan de gestión del cambio	Identificar los canales de comunicación con los que cuenta la empresa para la divulgación de asociada a los procesos de cambio. Establecer un cronograma de comunicaciones segmentado por áreas Desarrollar las piezas de comunicación	Cronograma de comunicaciones	Brinda la oportunidad de que los colaboradores no solo estén informados, sino que planteen preguntas y sugerencias	Generar conciencia de la importancia de los cambios, su impacto en la cultura organizacional y cómo puede aportar al crecimiento de la compañía
	Abrir espacios de participación. (Agendar reuniones y actividades) Comunicar los cambios propuestos y hacer sesiones de lluvia de ideas Flujograma con las actividades del proceso de gestión de cambio	Proceso documentado del plan de gestión del cambio	Generar el deseo de participar activamente del proceso Identificar los principales patrocinadores del cambio	Permite medir las reacciones de los empleados de cara al proceso de gestión, así como la identificación de los focos de resistencia al cambio y generar acciones tempranas para mitigar la resistencia
	Evaluar competencias de liderazgo y elegir líderes estratégicos del proceso Establecer programa de capacitación ajustado a la nueva realidad de la organización Construir programa de coaching y mentoring	Plan de formación	Brindar formación profesional integral es un mecanismo de retención de colaboradores que está comprometido con su crecimiento personal	Medir las habilidades con miras a solucionar el déficit de estas a través de programas de formación técnicas, así como el fortalecimiento de los líderes nuevos y existentes
	Medición de la motivación de cambio Identificación y gestión de focos de resistencia al cambio Construir programa de coaching	Evaluación permanente de la resistencia al cambio	Ajustar los procesos y canales de comunicación asociados al proceso de gestión del cambio	Medición del desempeño y resistencia de los involucrados y generar planes de acciones que mitiguen el impacto de dicha resistencia en el resto de los colaboradores
	Construcción de indicadores de gestión para cada acción de cambio Monitorear resultados y ajustar el modelo de gestión del cambio	KPIS del proceso de gestión del cambio	Optimización de los procesos	Monitorear la eficacia de la gestión del cambio y la adaptabilidad de los colaboradores al nuevo modelo.
	Ajustar valores corporativos a la necesidad de adaptabilidad y gestión del cambio Reclutar, capacitar, evaluar, retener y gestionar el talento humano alineándose con los conceptos de adaptabilidad y gestión del cambio	Consolidación de la cultura organizacional	Planes de acción sobre los resultados del análisis de clima y cultura organizacional.	Generar las Acciones correctivas, preventivas y de mejora basados en los resultados del proceso de gestión del cambio y adaptabilidad.

Fuente: Elaboración propia

7.1.Cronograma de implementación

Estas estrategias deben venir acompañadas de un plan de ejecución, el cual proyectamos a un año de implementación y en donde se hacen visibles los entregables de cada uno de los planes de gestión presentados en la propuesta, ver Tabla 9.

Tabla 9. *Cronograma de implementación*

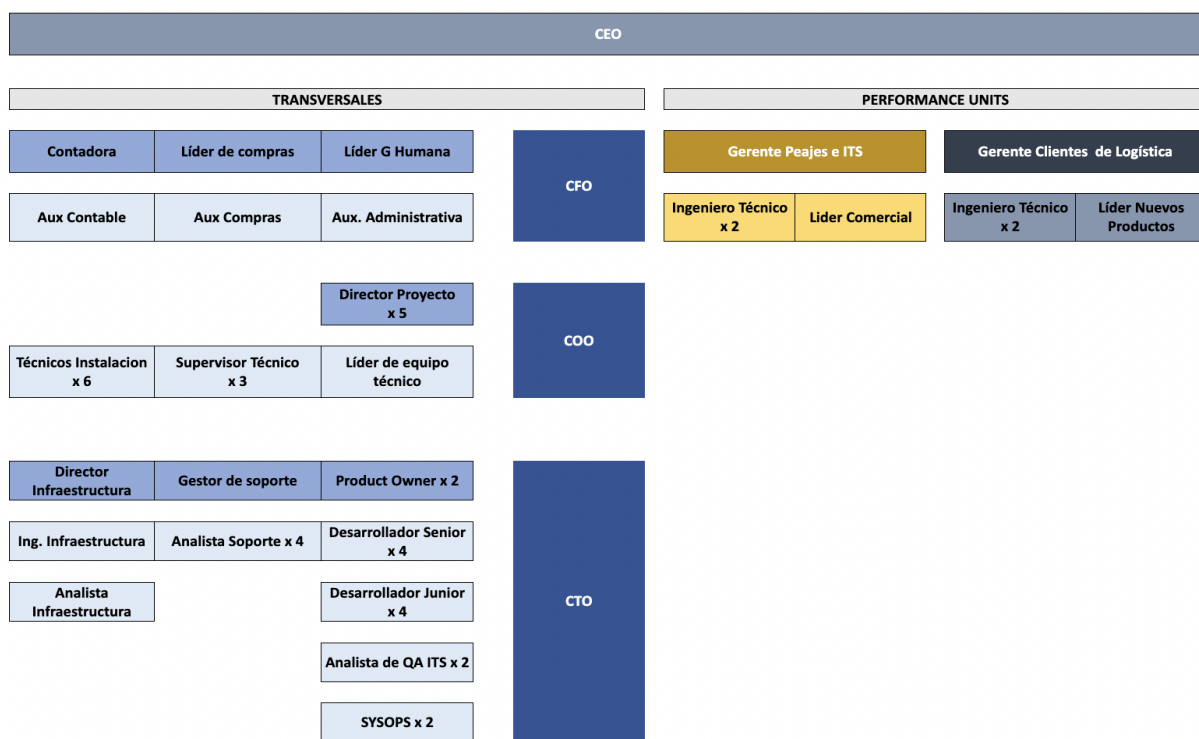
FASE	ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
DIAGNÓSTICO	Recopilar la información asociada al contexto interno y externo de la organización												
	Medición de la motivación de cambio												
	Elaboración del plan de gestión de cambio												
	RESULTADO: Matriz de tipos de cambio												
PLAN DE COMUNICACIONES	Identificar los canales de comunicación con los que cuenta la empresa para la divulgación de asociada a los procesos de cambio.												
	Establecer un cronograma de comunicaciones segmentado por áreas												
	Desarrollar las piezas de comunicación												
	RESULTADO: Cronograma de comunicaciones												
	Abrir espacios de participación. (Agendar reuniones y actividades)												
	Comunicar los cambios propuestos y hacer sesiones de lluvia de ideas												
	Flujograma con las actividades del proceso de gestión de cambio												
	RESULTADO: Proceso documentado del plan de gestión del cambio												
PLAN DE COACHING	Evaluar competencias de liderazgo y elegir líderes estratégicos del proceso												
	Establecer programa de capacitación ajustado a la nueva realidad de la organización												
	Construir programa de coaching y mentoring												
	RESULTADO: Plan de formación												
PLAN DE MANEJO DE RESISTENCIA	Medición de la motivación de cambio												
	Identificación y gestión de focos de resistencia al cambio												
	Construir programa de coaching												
	RESULTADO: Evaluación permanente de la resistencia al cambio												
PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO Y REFUERZO	Construcción de indicadores de gestión para cada acción de cambio												
	Monitorear resultados y ajustar el modelo de gestión del cambio												
	RESULTADO: KPIS del proceso de gestión del cambio												
	Ajustar valores corporativos a la necesidad de adaptabilidad y gestión del cambio												
	Reclutar, capacitar, evaluar, retener y gestionar el talento humano alineándose con los conceptos de adaptabilidad y gestión del cambio												
	RESULTADO: Consolidación de la cultura organizacional												

Fuente: Elaboración propia

7.2. Organigrama propuesto

Es necesario considerar el crecimiento en personal para lograr incorporar esta nueva línea de negocio sin faltar a los compromisos asociados con los clientes actuales, para lo cual se propone este nuevo organigrama, mostrado en la figura 23.

Figura 23. *Organigrama propuesto*



Fuente: Elaboración propia

7.3.Presupuesto

Uno de los puntos más importantes que hacen parte del compromiso de la gerencia con respecto al cumplimiento de este objetivo es la asignación del presupuesto necesario para la ejecución de cada una de las etapas del proyecto, mostrado en la Tabla 10.

Tabla 10. *Presupuesto de implementación*

FASE	RECURSOS	RESPONSABLE	COSTO ANUAL
DIAGNÓSTICO	Recopilar la información asociada al contexto interno y externo de la organización	Alta dirección y patrocinadores	Costo de nómina de estos 3 equipos por un mes con un porcentaje de dedicación de 50% Valor Aprox: \$30.000.000
	Medición de la motivación de cambio		
	Elaboración del plan de gestión de cambio		
PLAN DE COMUNICACIONES	Identificar los canales de comunicación con los que cuenta la empresa para la divulgación asociada a los procesos de cambio.	Comité de comunicación (representante alta dirección, patrocinadores, director de proyecto, equipo principal de gestión del cambio y colaboradores externos de comunicación)	Costo de nómina de equipos del proyecto \$110.000.000
	Establecer un cronograma de comunicaciones segmentado por áreas		
	Desarrollar las piezas de comunicación		
	Abrir espacios de participación en toda la organización	Representante alta dirección, patrocinadores, director de proyecto GC, equipo principal de gestión del cambio, dinamizadores y equipo de implantación	Freelance de comunicaciones \$15.000.000
	Comunicar los cambios propuestos y hacer sesiones de lluvia de ideas		Consultores externos: \$35.000.000
	Flujograma con las actividades del proceso de gestión de cambio		
PLAN DE COACHING	Evaluar competencias de liderazgo y elegir líderes estratégicos del proceso	Alta dirección, Recursos Humanos con apoyo de Consultores externos en procesos de gestión de cambio	Costo de nómina: \$30.000.000
	Establecer programa de capacitación ajustado a la nueva realidad de la organización		Consultores externos: \$15.000.000
	Construir programa de coaching y mentoring		Plan de formación interna y externa: \$45.000.000
PLAN DE MANEJO DE RESISTENCIA	Medición de la motivación de cambio	Alta dirección y Recursos Humanos	Costo de nómina: \$30.000.000
	Identificación y gestión de focos de resistencia al cambio		
	Construir programa de coaching		
PLAN DE ACOMPAÑAMIENTO Y REFUERZO	Establecer indicadores de gestión para cada acción de cambio	Alta dirección, Recursos Humanos, HSEQ	Costo de nómina: \$40.000.000
	Monitorear resultados y ajustar el modelo de gestión del cambio		
	Ajustar valores corporativos a la necesidad de adaptabilidad y gestión del cambio		
	Reclutar, capacitar, evaluar, retener y gestionar el talento humano alineándose con los conceptos de adaptabilidad y gestión del cambio		
		VALOR TOTAL INVERSIÓN	\$ 350.000.000

Fuente. Elaboración propia

Adicional, la gerencia es consciente que, para poder llevar a cabo la nueva línea de negocio, es necesario mantener la planta actual y contratar 6 nuevas personas, para lo cual se estimaron los costos actuales promedio que paga la compañía y se realizó un incremento en los costos para el año 2 y 3 del 8,5% y del 4,5% respectivamente, teniendo en cuenta que la compañía generalmente realiza incrementos salariales teniendo en cuenta el IPC +1,5%. Según el Banco de la República, la estimación de la inflación para el año 2023 será del 7% y para 2024 espera alcanzar su meta de largo plazo del 3% (Portafolio, 2022).

Tabla 11. *Costo directo contratación empleados*

Cargo	Nº personas	Costo Total anual		
		Año 1	Año 2	Año 3
Director de Proyecto	2	\$ 134	\$ 145	\$ 152
Desarrollador Senior	1	\$ 221	\$ 240	\$ 250
Desarrollador Junior	1	\$ 84	\$ 91	\$ 95
Analista QA ITS	1	\$ 84	\$ 91	\$ 95
SYSOPS	1	\$ 75	\$ 82	\$ 86
Total	6	\$ 598	\$ 649	\$ 678

Fuente. Elaboración propia, cifras en millones de pesos

Por el lado de los ingresos, se propone que cada año se crezca en 4 clientes bajo la nueva línea de negocio y que cada cliente genere un ingreso promedio similar al que se tiene con los clientes actuales de la compañía (\$550 millones) y cada año se incrementa teniendo en cuenta las proyecciones del IPC mencionadas anteriormente:

Tabla 12. *Ingresos esperados bajo la nueva línea de negocio*

	Año 1	Año 2	Año 3
Crecimiento # de Clientes	4	4	4
Stock Nuevos clientes	4	8	12
Ingreso promedio esperado por cliente (cifras en millones de pesos)	\$ 550	\$ 589	\$ 606
Total ingreso esperado nueva línea de negocio (cifras en millones de pesos)	\$ 2.200	\$ 4.708	\$ 7.274

Fuente. Elaboración propia, cifras en millones de pesos

A partir de los datos anteriores, se calcula un consolidado de los ingresos y gastos teniendo en cuenta el modelo de negocio actual, el cual llamaremos Business as usual (BAU), en donde se estima que crezca en línea con la inflación más el aporte de la nueva línea de negocio. Como resultado, se evidencia que la implantación de la nueva línea de negocio traerá beneficios importantes para la empresa, haciendo que su utilidad operacional pase de \$859 millones (figura 3 del punto 5: Descripción de la problemática empresarial) a \$7.667 millones para el año 3.

Tabla 13. *Proyección Utilidad Operacional*

Proyección	Año 1	Año 2	Año3
Ingresos Operacionales (BAU)	\$ 13.939	\$ 14.914	\$ 15.362
Ingresos Operacionales Nueva línea	\$ 2.200	\$ 4.708	\$ 7.274
Total Ingresos operacionales	\$ 16.139	\$ 19.622	\$ 22.635
Costos y Gastos Operacionales (BAU)	\$ 12.967	\$ 13.874	\$ 14.290
Gastos de personal Nueva línea	\$ 598	\$ 649	\$ 678
Gastos de implementación Gestión del cambio	\$ 350		
Total Costos y Gastos Operacionales	\$ 13.914	\$ 14.523	\$ 14.968
Utilidad Operacional (BAU)	\$ 972	\$ 1.040	\$ 1.071
Utilidad Operacional Nueva línea	\$ 1.252	\$ 4.059	\$ 6.596
Utilidad Operacional BAU + Nueva línea	\$ 2.224	\$ 5.099	\$ 7.667

Fuente. Elaboración propia, cifras en millones de pesos

7.4.Evaluación de riesgos y supuestos:

Es necesario realizar un análisis de los posibles riesgos que deben ser evaluados y gestionados adecuadamente, como parte del proceso de gestión de cambio. Para esto se propone realizar una matriz de riesgo, resultado de evaluar las distintas alternativas que pueden afectar los resultados esperados (Riesgos en la gestión del Cambio, 2023)

Tabla 14. *Nivel de impacto de los riesgos*

VALOR	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN
1	INSIGNIFICANTE	No genera efectos negativos o son mínimos y no tiene consecuencias y no requiere acciones posteriores
2	MODERADO	Genera efectos negativos, pero con consecuencia leves y subsanables con poca inversión de tiempo y recursos
3	ALTO	Efectos negativos de gran impacto, pero reversibles o subsanable con inversión de tiempo y recursos
4	MUY ALTO	Catastrófico / efectos negativos o daños irreversibles o demora en recuperarse con gran inversión de tiempo y recursos.

Fuente. Elaboración propia

Tabla 15. *Nivel de Probabilidad de ocurrencia*

VALOR	DESCRIPCIÓN	DEFINICIÓN	PERIODO DE TIEMPO
1	REMOTO	Baja probabilidad de ocurrencia, casi imposible, puede ocurrir rara veces	Probabilidad de ocurrencia en más de 1 semestre
2	POSIBLE	Mediana probabilidad de ocurrencia puede ocurrir algunas veces	Probabilidad de ocurrencia entre 1 trimestre y 1 semestre
3	FRECUENTE	Significativa probabilidad de ocurrencia puede ocurrir varias veces	Probabilidad de ocurrencia entre 1 meses y 1 trimestre

4	CASI INEVITABLE	Alta probabilidad de ocurrencia puede ocurrir muchas veces, es casi segura.	Probabilidad de ocurrencia más de una vez en un mes
---	-----------------	---	---

Fuente. Elaboración propia

Tabla 16. *Exposición al riesgo*

		NIVEL DE IMPACTO			
		INSIGNIFICANTE	MODERADO	ALTO	MUY ALTO
NIVEL (PROBABILIDAD) DE OCURRENCIA		1	2	3	4
CASI INEVITABLE	4	4	8	12	16
FRECUENTE	3	3	6	9	12
POSIBLE	2	2	4	6	8
REMOTO	1	1	2	3	4

Fuente. Elaboración propia

Tabla 17. *Tratamiento del riesgo dependiendo del nivel de exposición*

PRIORIDAD DE RIESGO	NIVEL DE RIESGO (I*O)	NIVEL Y TIPO DE TRATAMIENTO
MUY ALTO	10 – 16	Acciones de tratamiento de riesgo requeridas de forma inmediata con intervención de la alta dirección. TRATAR O TRANSFERIR O EVITAR EL RIESGO
ALTO	5 – 9	Acciones de tratamiento de riesgo requeridas de forma inmediata. TRATAR O TRANSFERIR EL RIESGO
MEDIO	3 – 4	Se considera riesgo aceptable, se pueden iniciar acciones de tratamiento posterior si se encuentra adecuado. TRATAR EL RIESGO / ACCIÓN POSTERIOR

BAJO	1 – 2	No se requiere ninguna acción de tratamiento. Se mantiene su monitoreo. ASUMIR EL RIESGO / ACCIÓN NO REQUERIDA
------	-------	---

Fuente. Elaboración propia

Tabla 18. *Matriz de riesgo del proyecto*

Riesgo	Causa	Consecuencia	Impacto	Probabilidad	Nivel de riesgo	Acción a tomar
Ausencia de liderazgo por parte de la gerencia	Falta de conciencia sobre la importancia del proceso de cambio estructurado	× Dificultad para comunicar correctamente el cambio × Desmotivación del equipo	3	4	Muy Alto (12)	La alta dirección con apoyo de RRHH debe destinar los recursos necesarios para el proceso de implementación de la gestión del cambio
No realizar una objetiva evaluación del riesgo	Solo se contemplan los riesgos, pero no se hace la evaluación correcta del tratamiento del riesgo	Reconocer sólo los riesgos macro del proyecto, pero no los riesgos implícitos en cada etapa del proceso	3	4	Muy Alto (12)	Establecer controles para mantener la seguridad de los procesos sin que se afecte el objetivo de cada uno
No valorar la importancia de los líderes	Proyectar el proceso de cambio desde la perspectiva externa de los procesos y/o desde la dirección	Los líderes son los que conocen cómo impacta el cambio sus procesos por lo cual existirían desconexión con el proceso de gestión	2	2	Medio (4)	Escucharlos y equilibrar sus propuestas y visión con respecto al cambio.

Planificación de la comunicación de los cambios	No contar con un equipo de profesionales en gestión del cambio, líderes de área y expertos en comunicación que transmitan correctamente la información	Generar desequilibrio en el funcionamiento normal de la empresa	3	4	Muy Alto (12)	Desarrollar según los lineamientos propuestos en este documento, el plan de comunicaciones de la compañía
Resistencia al cambio	No monitorear y controlar correctamente las personas o equipos de trabajo con resistencia en los equipos.	Crean obstáculos para que los objetivos del cambio se ejecuten, así como la afectación del clima laboral y la cultura organizacional	3	3	Alto (9)	Monitorear durante todo el proceso de gestión de cambio, el clima laboral y la adaptación al cambio de los diferentes miembros de la organización
Seguimiento y revisión de los cambios	No implementar un sistema de medición y control de actividades, así como una evaluación de desempeño del personal implicado en el cambio	Desestabilizar los avances de la organización y las nuevas propuestas de mejora	3	3	Alto (9)	Evaluar que los tiempos que se definieron, los recursos asignados y la designación de tareas se cumplieron según lo planeado Realizar las retroalimentaciones correspondientes, evaluar si los objetivos propuestos están siendo claros y son los correspondientes y realizar los ajustes si el resultado de esta revisión lo amerita.

Fuente. Elaboración propia

8. Conclusiones

Al realizar la investigación sobre los diferentes modelos de gestión de cambio que se han desarrollado e implementado en diversos sectores, se escogió el modelo ADKAR, dado su enfoque en el individuo como factor de éxito para los procesos de gestión de cambio, teniendo en cuenta el análisis previo que se hizo sobre la compañía.

Al concluir con el planteamiento de esta propuesta metodológica sobre gestión del cambio, consideramos que tomamos una decisión acertada. Esta organización como muchas otras, han desestimado el impacto que las decisiones estratégicas conllevan en el ánimo y la motivación de las personas, lo cual se puede visualizar a través del diagnóstico realizado a los roles claves, los cuales saben que se encuentran en la mitad de un proceso de transformación pero la falta de un plan de comunicación progresivo y enfocado a la realidad de cada equipo, genera dudas e incertidumbre sobre la importancia de su rol en la construcción de la nueva visión corporativa.

Desde este análisis, el modelo ADKAR se adapta a la necesidad de esta empresa, al centrar el desarrollo de su propuesta en la motivación del individuo y como llevarlo por un camino donde esté, desee ser parte activa del cambio, y adapte su rol y funciones con la formación de nuevas habilidades, tanto blandas como duras.

Esta propuesta metodológica busca brindar herramientas y un plan de acción para el proceso de gestión de cambio que se iniciara en esta compañía. Esta metodología se encuentra fundamentada en la teoría de varios autores que llevaron a construir el plan de acción, así como la comprensión del impacto que esto va a llevar en la cultura organizacional y como esta se puede gestionar para implantar un modelo hacia la innovación y la adaptabilidad del recurso humano.

Es claro que este proyecto aplicado tiene un alcance limitado, y en el caso de éste, el objetivo es brindar un marco metodológico para el desarrollo de los proceso de gestión del cambio, pero al iniciar el proceso de implementación se debe realizar actividades que contengan un mayor detalle, como por ejemplo la evaluación de impacto en los procesos específicos, plan de comunicaciones segmentado y un cronograma de comunicaciones, así como el análisis detallado de las habilidades que se deben formar en el equipo incluso la comprensión de aquellas que se deben ir eliminando dentro de la organización.

Se espera que el desarrollo de esta propuesta traiga consigo el fortalecimiento de la cultura organizacional, a través de relevar la importancia de su capital humano y cómo este es el principal actor en la formación de la nueva línea de negocio propuesta por la alta dirección, y que tiene como objetivo que la compañía crezca no solo en el sentido económico sino en la consolidación de sus procesos internos.

9. Glosario

Cambiar: Dejar una cosa o situación para tomar otra.

Diagnosticar: Recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza.

Empresa: Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

Estrategia: En un proceso regulable, conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento.

Gestionar: Llevar adelante una iniciativa o un proyecto.

Impuesto: Tributo que se exige en función de la capacidad económica de los obligados a su pago.

Líder: Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad

Organización: Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Peaje: Derecho de tránsito

Plan: Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla.

Proceso: Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

Implementar: Poner en funcionamiento o aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo.

10. Bibliografía

7 *Modelos de Gestión del Cambio*. (10 de 02 de 2023). Obtenido de Blog Lucidchart:

<https://www.lucidchart.com/blog/es/7-modelos-de-gestion-del-cambio>

Boonstra, J. &. (10 de 02 de 2023). *Más allá del cambio planificado ¿jugamos?* Obtenido de

Harvard Deusto Business Review: [https://www.harvard-deusto.com/mas-alla-del-](https://www.harvard-deusto.com/mas-alla-del-cambio-planificadojugamos)

[cambio-planificadojugamos](https://www.harvard-deusto.com/mas-alla-del-cambio-planificadojugamos)

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.

Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo

transformacional: implicaciones. *Revista Virtual Universidad Catolica del Norte*, 154.

Espinosa, A. Q. (2006). El cambio organizacional: la importancia del factor humano para

lograr el exito del proceso de cambio. *Revista de empresa*, 50-64.

Ferrer Dávalos, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las

organizaciones en los procesos de implementación y gestión del cambio

organizacional. *Revista Internacional de Investigación de Ciencias Sociales*, 102-114.

Garcia, M., & Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del

cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales.

Psicogente, 120-142.

Ghalandri, P. (2014). The impact of implementing ADKAR model on OCM (Organizational

change Management) and foreign & domestic sale rates of Iran Khodro. *Journal of*

Social Issues & Humanities, 208-220.

González, S. (2011). Sistemas integrados de gestión, un reto para las pequeñas y medianas

empresas. Escenarios.

- Guerrero, M., & Silva, D. (2017). La cultura Organizacional, su Importancia en el Desarrollo de las Empresas. *Innova Research Journal*, 110-115.
- Guevara, H., Huarachi, L., Lozano, G., & Vértiz, J. (2021). Gestión del cambio en organizaciones educativas pospandemia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 178-191.
- Iberia, P. (10 de 02 de 2023). *Prosci Iberia & LATAM*. Obtenido de Prosci:
<http://www.prosci.es/es/que-es-change-management-gestion-del-cambio>
- Koonts, H. (2007). *Elementos de Administración: Un enfoque Internacional*. México: McGraw Hill, Séptima Edición.
- Kotter, J., & Schlesinger, L. (1979). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 106-114.
- León, A., Rivera, D., & Nariño, A. (2009). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. *Eidos*, 65-72.
- Marin, K., Quigley, M., & Roger, S. (2005). Implementing a learning management system globally: An innovative change approach. *IBM System Journal*.
- Martín , R. (2020). *Aplicación del Modelo ADKAR al Estudio Organizativo. Caso del Mercado de Nuestra Señora de Africa*. Obtenido de
<https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/1499>
- Martínez, M., Selva, C., & Crespo, J. (2019). La evolución de las competencias de RRHH en organizaciones inmersas en la cuarta revolución industrial. *Quaderns de Psicologia*, 21.

- Marulanda, C., López, L., & Cruz, G. (2018). La cultura organizacional, factor clave para la transferencia de conocimiento en los centros de investigación del triángulo del café de Colombia. *Información Tecnológica*, 245-252.
- Mejia, L., & López, S. (2007). Aproximaciones Teóricas al Concepto de Cultura Organizacional. *Revista Gestión y Región*.
- Perdomo, G., Murillo, G., & González, C. (2019). Cambio organizacional e institucional desde las perspectivas teóricas. *Entramado*, 46-65.
- Portafolio. (25 de Noviembre de 2022). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/banco-de-la-republica-inflacion-de-3-volveria-pero-en-2024-574680>
- Posada, G., & Ríos, J. (2017). Cultura organizacional en las instituciones prestadoras de servicios de salud del Valle de Aburrá. *Revista Urosario*, 247-258.
- Riesgos en la gestión del Cambio*. (10 de 02 de 2023). Obtenido de ATCAL: <https://www.implementandosgi.com/deio/riesgos-en-la-gestion-del-cambio/>
- Rivera Gonzalez, A. (2013). El cambio organizacional: Un procesos estratégico de adopción y adaptación. *Gestion y Estrategia*.
- Samper, M., Guiliany, J., Manotas, E., & Sukier, H. (2017). Modelos de Cultura Organizacional Verde en las PYME del Sector Hotelero de Barranquilla. *Revista Espacios*, 18.
- Sandoval Duque, J. L. (2014). *Los procesos del cambio organizacional y la generación de valor*. Universidad ICESI, Cali, colombia.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. España: Plaza & Janes Editores.

- Segredo Pérez, A. M. (2016). Aproximación teórica a la evolución, teorías, enfoques y características que han sustentado el desarrollo de las organizaciones / Theoretical approach to the evolution, theories, criteria and characteristics supporting the development of organizations. *Revista Cubana de Salud Pública*, 585-595.
- Tarruella, L. (1996). Gestionar el cambio. Barcelona: Tesis Doctoral. Obtenido de https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/1490/03.MLTC_3de4.pdf
- Valle, A., Proaño, T., & Cruz, M. (2017). Estructura, cultura y cambio organizacional cultura – cambio – forma – fuerza. *Revista Científica Hermes*, 304-324.
- Vesga, J., García, M., Forero, C., Aguilar, M., Jaramillo, J., Quiroz, E., . . . Andrade, V. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27.
- Zimmermann, A. (2000). *Gestion del Cambio Organizacional*. Quito: Ediciones Abya-Yala.